

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ВОЛЖСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ТРАНСПОРТА»

*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,  
комплексами – транспорт; логистика)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
Цверов Владимир Викторович

Нижний Новгород 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ</b> .....	4
<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ К ТОЧНО НАЗНАЧЕННОМУ СРОКУ ПРИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ СДЕЛКАХ</b> ....	13
1.1. Практика реализации возможностей обеспечения доставки к точно назначенному сроку в цепях поставок.....	13
1.2. Экономическая эффективность организации доставки грузов к точно назначенному сроку в международном транспортном сообщении .....	22
1.3. Влияние применяемых базиса и условий расчетов по операциям поставки на продолжительность доставки промышленного оборудования при внешнеторговых сделках.....	30
<b>ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТАВКИ К ТОЧНО НАЗНАЧЕННОМУ СРОКУ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> ..	42
2.1. Возможности использования инсорсинга и аутсорсинга для обеспечения сроков доставки грузов при внешнеэкономической деятельности .....	42
2.2. Анализ эффективности использования альтернативных маршрутов следования транспортных средств в международном транспортном сообщении.....	53
2.3. Возможности управления терминальным обслуживанием и таможенными операциями для обеспечения доставки промышленного оборудования к точно назначенному сроку .....	64
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТАВКОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ К НАЗНАЧЕННОМУ СРОКУ ПРИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ СДЕЛКАХ</b> .....	80
3.1. Научно-методические разработки по принятию управленческих решений по базису поставки, условиям расчетов, границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга при доставке к точно назначенному сроку....	80

3.2. Организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования при внешнеторговых сделках .....	93
3.3. Методика оценки и выбора склада временного хранения при доставке промышленного оборудования.....	105
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	114
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	117
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	140

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

- АП – административное правонарушение.
- АСМАП – ассоциация международных автомобильных перевозчиков.
- ВТД – внешнеторговая деятельность.
- ВЭД – внешнеэкономическая деятельность.
- ВТС – внешнеэкономическая торговая сделка.
- ДТ – декларация на товары.
- ДТНС – доставка к точно назначенному сроку.
- ИНКОТЕРМС – международные коммерческие условия поставки.
- КТС – корректировка таможенной стоимости.
- ПО – программное обеспечение.
- ПТД – предварительное таможенное декларирование.
- ПРР – погрузочно-разгрузочные работы.
- СВХ – склад временного хранения.
- ТК ЕАЭС – Таможенный кодекс Евразийского экономического союза.
- ТК ТС – таможенный кодекс Таможенного союза.
- ТН – товарная номенклатура.
- ТС – таможенный склад.
- ТО – таможенное оформление.
- Т-А – СВХ ООО «ТЕРМИНАЛ».
- Т-В – СВХ ООО «Технопром».
- Т-С – СВХ ООО «Автозавод «ГАЗ».
- Т-Д – СВХ ООО «СВХ-Кстово».
- Т-Е – СВХ ПАО «МАНН».
- Т-Ф – СВХ ПАО «ТрансКонтейнер».
- ФТС – Федеральная таможенная служба.
- ЦП – цепь поставки.

## ВВЕДЕНИЕ

**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. Чаще 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 косвенно, однако уровень их влияния на эффективность внешнеторговых сделок значителен.

Современные внешние и внутренние условия внешнеэкономической деятельности (далее – ВЭД) обуславливают потребность в создании научно-методического инструментария управления доставкой грузов к точно назначенному сроку (далее – ДТНС). От эффективного управления операциями ДТНС 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., Скляренко 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 имеющиеся подходы к решению научной задачи управления доставкой, в части обеспечения ДТНС промышленного оборудования при ВТС, требуют дальнейшего 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 рассматриваемой проблематики обусловили выбор темы исследования, цели и задач научно-квалификационной работы.

**Цель диссертационного исследования** заключается в разработке научно-методического инструментария управления обеспечением доставки 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, что разработка научно-методического инструментария управления обеспечением точных сроков доставки промышленного оборудования будет способствовать повышению экономической эффективности деятельности транспортно-логистической системы.

стических 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 поставки 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 базе 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. 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 осуществляемых операций. 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 назна-**

**ченному сроку, отличающийся** от существующих механизмов комплексным подходом к обеспечению управления процессом доставки промышленного оборудования за счет рассмотрения 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 (валовых) 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 разработке 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 в процессе 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 апробированы в транспортно-логистических организациях, занимающихся поставками промышленного оборудования на российский рынок: ООО «Бюро логистики», ООО «ИНВЕНТ», ООО «Дурма Русия», ООО «Faccin», ООО «БЭКС».

**Публикации.** По результатам диссертационного исследования 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 использованных источников, в котором 188 наименований, включает 21 таблицу, 9 рисунков, 15 приложений.

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ДОСТАВКИ ГРУЗОВ К ТОЧНО НАЗНАЧЕННОМУ СРОКУ ПРИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ СДЕЛКАХ**

В настоящей главе рассмотрены исторически сложившаяся практика доставки товаров к точно назначенному сроку (Россия, США, Япония, Франция) в цепях поставок; приведены примеры расчета экономической эффективности доставки грузов в международном транспортном сообщении с особенностями применения условий поставок в рамках ИНКОТЕРМС 2020; определен состав факторов, специфических для промышленного оборудования и оказывающих определяющее влияние на сроки его доставки при внешнеторговых сделках; рассмотрены взаимосвязи использования финансовых ресурсов на продолжительность сроков транспортировки грузов и степень влияния принимаемых базисных условий поставки в рамках ИНКОТЕРМС 2020.

### **1.1. Практика реализации возможностей обеспечения доставки к точно назначенному сроку в цепях поставок**

В современных условиях при поставках грузов часто предъявляется требование обеспечения их доставки к точно назначенному сроку. По мнению автора, это наиболее значимое условие, требующее особого внимания участников процесса управления потоками. Оно применяется в разных отраслях человеческой жизнедеятельности [4, 9, 32, 40, 41, 84, 104, 114, 142]. От медицины и промышленности [29, 49, 50, 54, 61, 124], где в свое время была сформирована концепция «точно в срок», до торговли, экономики предприятий [15, 36, 57, 62, 134, 185] и финансового сектора [98].

Для написания данной работы автором предварительно были изучены источники, прямо или косвенно, связанные с рассматриваемой темой. Американские, японские (в контексте производственной теории «точно в срок»), российские, в т. ч. источники СССР [10, 11, 26, 39, 55]. Был рассмотрен опыт

реализации транспортных бизнес-процессов в нескольких компаниях с мировым именем, таких как, FORD [117], TOYOTA [140], IKEA [51], CATERPILLAR [20], SONY [86], INTEL [87], STARBUCKS [136], AMAZON [17], WALMART [120].

Считается, что разработчиком и основным идеологом поставок «точно в срок», как общей терминологии управления потоками в логистике (на производстве) был Таити Оно, японский инженер, работавший в компании Toyota Motor Corporation, впоследствии, возглавивший ее. Компания в настоящий момент является крупнейшей автомобилестроительной корпорацией в мире, а также эталоном практического применения теорий управления потоками. Но несмотря на то, что основные принципы «точно в срок» были сформированы в контексте управления производственными процессами (производственная система «Toyota») и минимизацией складских запасов, стоит заметить, что до начала производства и возникновения запасов идет именно процесс доставки требуемой номенклатуры на условиях ДТНС. Toyota не является вертикально интегрированной структурой, т.е. не располагает, например, своими рудниками по добыче руды для производства металла для каркасов машин или не вулканизирует каучук для производства резины для колес и т.д. Конвейеры заводов Toyota обеспечиваются посредством транспортировки необходимых наименований материально-технических ресурсов (комплектующих и т.п.) в рамках управления ДТНС на контрактных условиях.

Подобная ситуация по обеспечению оборудованием возникала в разных странах на разных этапах их развития. Например, индустриализация СССР 30-х годов была бы невозможна, без обеспечения своевременной доставки, когда товары производственного и потребительского назначения от районов сосредоточения производства до районов их потребления в среднем должны были проезжать 700 км [26, 55]. А одним из ключевых факторов победы СССР в Великой Отечественной войне была перевозка производственных предприятий из западных регионов страны в восточные, и воинских

формирований в обратном направлении, с востока на запад к линии фронта в назначенные сроки [26].

В современной экономической науке идет дискуссия относительно рациональности методов, используемых Генри Фордом [117], при управлении Ford Motor Company. Он в 20-х годах XX века сформулировал концепцию международной цепочки поставок, названную им «трансконтинентальным потоком продукции» [133], где пунктом отправления были заготовки каучука в Юго-Восточной Азии (для производства шин), промежуточным пунктом был завод по производству машин в River Rouge (Комплекс Форд Ривер Руж), а пунктом назначения был личный гараж покупателя автомобиля марки Ford. Данный подход характеризуется потребностью обеспечить своевременную доставку всех необходимых ресурсов для производства автомобиля. Целью политики сосредоточения всех элементов потока в одних руках (в активах Форда были собственные угольные и железные рудники на севере страны, корабельная пристань в Детройте, железная дорога Детройт –Толедо – Айронтон и т.д.), т.е. исключение аутсорсинга, является нивелирование рисков сбоя в цепи доставки материалов (комплектующих и т.д.).

В СССР в системе транспортных процессов слово логистика не употреблялось, т.к. признавалось элементом буржуазного влияния, но проекты, реализованные к точно назначенному сроку, были поразительными даже для технологий XX века. Одним из наиболее ярких примеров было строительство Ладожского подводного трубопровода [21, 141] в апреле 1942 г., когда за 43 дня (вместо, положенных 50) был создан 29 километровый (в т. ч. 21 км. под водой) тоннель. Доставка материалов для строительства осуществлялась исключительно к точно назначенному сроку, (причем немецкая армия так и не смогла узнать о существовании данного трубопровода вплоть до его демонтажа после снятия блокады Ленинграда), т.к. ценой промедления были не материальные потери, а жизни людей. Все транспортные операции были осуществлены в условиях строжайшей дисциплины: руководитель Госплана СССР д.э.н. Н.А. Вознесенский говорил: «Рабочий и служащий транспорта,

переведенный на военное положение, должен выполнить приказ точно и в срок» [26, 55]. Но если рассматривать транспортное сообщение блокадного Ленинграда с «основной землей» в целом, с точки зрения науки и применения принципов ДТНС, то в первую очередь – это успешный проект координации транспортных, производственных и принимающих подразделений данного участка фронта [13]. Реализация подобных проектов жизненно необходима современным российским предприятиям для поддержания своей экономической жизнедеятельности. Подобных примеров управления транспортными потоками посредством ДТНС в истории России достаточно, чтобы с уверенностью полагать, что отечественная научная мысль в области управления доставкой достойно справлялась с экономическими задачами своего времени.

Бюрократическая система СССР позднего периода сыграла определенную роль в дезориентации отечественной транспортной системы в целом. В случае с ведомственным транспортом процессы протекали по другому сценарию, хотя и в том же правовом поле, т.к., несмотря на приоритет интересов потребителей автомобильных услуг, перевозчики были заинтересованы (и законодательно обеспечены) в росте эффективности всего процесса, а не только самой доставки и функционирования автопредприятия.

В начале XXI века Россия, претерпевает процедуру реструктуризации «логистической мысли» в менеджменте. Уровень значимости ДТНС и логистики в целом [33], находится в стадии переосмысления [3, 85, 131]. Однако новые эффективные модели ещё окончательно не сформированы, потому что бизнес балансирует на грани осознания потребности инвестирования перемен в структуру жизнеспособности своих предприятий.

Аналогичная ситуация происходила в США в 60-х годах XX века, когда бизнес сделал ставку на маркетинг, основываясь на принципах концепции «4P» (product – продукт, price – цена, place – место, promote – продвижение), разработанной Филиппом Котлером [60]. Этот период характеризовался разрушением идей Генри Форда и используемого на протяжении десятилетий

рационального подхода [12, 156, 157] к управлению ДТНС, логисты стали маркетологами. Но данная политика постепенно привела к тому, что корпорации США достаточно успешно управляли ценами, но совершенно потеряли контроль над доставкой товаров до своих потребителей. И только в 1990-х годах начался «подъем доверия к инновациям в логистике» [68, 79]. Новые подходы в сфере доставки стали появляться во многих странах мира [67, 77, 153, 154, 166, 180, 183, 184], в том числе и в современной России [5, 7, 65, 74, 84, 89, 92, 108, 116, 121, 126, 127, 135, 139].

В 1990–2000-е годы началась масштабная экспансия иностранного бизнеса на российский рынок товаров и услуг, а также элементов зарубежной науки (в частности, логистики, новых подходов к ДТНС, теория SCM (supply chain management – управление цепями поставок) [155, 159, 160, 161, 167], VMI (vendor managed inventory – управление запасами поставщиков) [162], Lean production (бережливое производство) [31] и т.д.) в систему российского образования. Но остается актуальным вопрос: современный зарубежный подход являться императивным или консультативным? Например, в США и Европе активно применяется цикл Эдвардса Деминга – Уолтера Шухарта [38] (PDCA – планируй + выполняй + проверяй + действуй) или, другими словами, элементарный алгоритм управления процессами. В Японии данный цикл был адаптирован под SDCA [49, 50] – стандартизируй + выполняй + проверяй + действуй. Данные алгоритмы не представляют собой генерацию сложных формул или моделей, а по словам самих авторов являются графическим отражением тех очевидных вещей, про которые бизнес забыл в погоне за эффективностью, которая сводится к бесконечному снижению цены и увеличению торговой надбавки. По мнению Деминга, оценка эффективности процесса, в частности, эффективности транспортировки, только на основании критерия самой низкой цены, предложенной продавцом покупателю, является абсолютно недееспособной. Только суммарные затраты могут быть основой для оценки эффективности того или иного процесса [52, 70, 132, 168,

181]. Кроме того, постепенно появились новые идеи и подходы к бизнесу в целом [2, 16, 24, 43, 47, 57, 111, 113, 175, 177, 182, 186].

Также нельзя сказать, что зарубежный бизнес интегрировался в Россию только посредством экономических методов. Политические процессы в ДТНС играли, играют и будут играть не последнюю роль. К примеру, из истории присутствия IKEA в России известно, что масштабная продажа товаров на территории Российской Федерации шведско-голландской компании IKEA International Group началась отнюдь не благодаря профессионально разработанной системе – «шведской системе ДТНС» с заводов в Швеции в магазины России, или же выстроенной системы управления процессом таможенного оформления (т.к. номенклатура IKEA насчитывает тысячи ТН ВЭД). Отправным моментом выхода этой компании на российский рынок стали результаты переговоров премьер-министра Швеции Ерана Перссона с президентом РФ Ельциным Б.Н., на которых было достигнуто соответствующее соглашение. И в 1999 году таможенные органы РФ почти наполовину снизили весовые пошлины (до этого пошлины рассчитывались от стоимости и веса товара), что в значительной степени способствовало интеграции продукции IKEA на российский товарный рынок. [51]

Действительно, российское таможенное законодательство отличается своей педантичностью и скрупулёзностью в выборе методов и форм таможенного контроля [62, 94] для пересекающих таможенную границу товаров (в первую очередь, для товаров, предназначенных для выпуска в свободное обращение на территории РФ), а также сроков их проведения. И мнение многих участников ВЭД сводится к тому, что таможенные органы РФ являются основным барьером в ДТНС в международном транспортном сообщении. Но являются ли методы, применяемые таможенными органами РФ, уникальными для мировой практики таможенного оформления грузов? К примеру, на проведение таможенного досмотра в России в среднем уходит 1-2 дня в зависимости от степени досмотра (осмотр, досмотр без выгрузки, досмотр с выгрузкой и взвешиванием) и его сложности. В США для среднестатистических

компаний на досмотр уходит 12-14 дней, кроме компаний которые прошли 4-х этапную аттестацию в Бюро таможенного и пограничного контроля (Bureau of Customs & Borders Protection – CBP) [134]. Срок досмотра аттестованных организаций достигает 2-4-х дней. Практические наблюдения автора показывают, что таможенное оформление импортных поставок на территории Италии, Китая и Турции, применяемые там педантичные и скрупулёзные подходы, а также признаки политики протекционизма таможенных органов в этих государствах, нисколько не уступают отечественной таможенной системе. Например, в 1983 году правительство Франции решило замедлить интеграцию японских кассетных видеомagneтофонов на национальный рынок. Было назначено специализированное место досмотра на видеотехнику в небольшом городке Пуатье [86], количество досмотровых инспекторов не превышало 9 человек (и это на огромный объем поставок данной номенклатуры в рамках всей страны). Каждый магнитофон осматривался, прежде чем получал разрешение на ввоз. Соответственно, ДТНС от производителя к потребителю, разработанная компанией Sony, потерпела фиаско, и поток товаров существенно снизился.

Рассмотренные выше примеры в практике применения ДТНС в российских и зарубежных бизнес-процессах подтверждают, что успех применения ДТНС при доставке продукции – это в первую очередь успех конкретного человека. Потенциал для развития подобного подхода в России (возможно под другой терминологией) очень широк, хотя бы ввиду географического расположения и обширности территории. Многие достижения в логистике, приписываемые зарубежным авторам, в действительности своей имеют российские корни, либо были рассмотрены отечественными «логистами или учеными» задолго до их мирового признания. Например, логистический постулат 7R (right product, right quantity, right quality, right place, right time, right customer, right cost) (нужный продукт, в нужном количестве, нужного качества, в нужном месте, в нужное время, нужному потребителю, нужной стоимости) или его адаптированный перевод «поставка необходимой продукции

в требуемом количестве с надлежащим качеством в строго отведенное время в согласованное место, указанное потребителем и по наиболее оптимальной цене», вошедший в мировую практику во второй половине XX века, был еще в 1952 году использован министром морского флота СССР Бакаевым В.Г. [10]. Соответственно, речь идет о предприимчивости или адаптации разработанных ранее идей под тот или иной участок истории, а не в обладании представителями западных цивилизаций непревзойденным интеллектуальным потенциалом. На основании рассмотренных выше примеров автор делает следующие выводы, касающиеся перспектив развития отечественных процессов управления ДТНС.

Проблемы развития ДТНС в России, следующие:

1. Главная проблема заключается в том, что методология управления потоками и управление цепями поставок (управление цепочками поставок охватывает управление логистическими потоками, планирование, оптимизацию сети поставок, транспорт, склады, MRP Material Requirements Planning – планирование потребности в материалах и т.д.) в России развивается в большей степени как маркетинговый пиар, и интеграция происходит не в реальный сектор, а в виртуальную способность тех или иных компаний позиционировать свою деятельность исключительно в формате мировых концепций (SCM, JIT, JIS и т.д.).

2. Инфраструктура, задействованная для обеспечения ДТНС, во многом не отвечает потребностям бизнеса [30, 58, 68, 69, 90, 172]. Дело не только в степени ее износа, но и в недостаточно рациональном распределении вновь построенных объектов (таможенных складов, мостов, автобанов и т.д.) внутри страны. В частности, таможенная инфраструктура во многом зависит от привязки к таможенным постам.

3. Стремление компаний управлять ДТНС по зарубежным образцам без осмысления российских условий в данной области.

4. Административные барьеры, выражающиеся в постоянных конфликтах бизнеса с надзорными инстанциями, прямо или косвенно влияющие на сроки доставки (Минтранс, Таможня и т.д.).

5. Восприятие логистики (области деятельности и самой профессии) не как полноценного элемента бизнес-процесса компании, а как косвенной структуры с «непонятным функционалом и назначением».

Просматриваются следующие перспективы развития ДТНС в России:

1. Транспортная инфраструктура не стоит на месте и для государства, которое занимает шестую часть суши мира, это жизненно важно [44, 72, 81, 115, 119, 170, 171, 172, 173]. Например, идет активное развитие Северного морского пути<sup>1</sup> как генеральной альтернативы Суэцкому каналу. Построенный Керченский мост и развитие портовой инфраструктуры Крыма имеют все шансы изменить торговый баланс в бассейне Черного моря.

2. Россия является связующим транспортным звеном между Европой и Азией, соответственно, развитие существующих и создание новых транснациональных транзитных коридоров, является весьма перспективным направлением применения ДТНС в международном транспортном сообщении.

3. Несмотря на затянувшийся процесс интеграции зарубежных достижений в отечественный сегмент, в российской науке прослеживается тенденция к разработке национальных идей управления потоками и ДТНС [18, 48, 78, 81, 122, 123].

4. Политика изоляции, проводимая западной цивилизацией в отношении России в последние годы, является условием современного функционирования отечественного транспорта, которое необходимо учитывать при разработке в области развития научно-методического подхода к ДТНС при международных сделках [1, 14, 28].

5. Подготовка кадров в области управления материальными потоками постепенно обретает формат государственной политики. Большинство со-

---

<sup>1</sup> Стратегия развития морской портовой инфраструктуры России до 2030 года <https://legalacts.ru/doc/strategija-razvitija-morskoj-portovoi-infrastruktury-rossii-do-2030-goda/> (дата обращения 01.10.2016)

временных высших учебных заведений, связанных с подготовкой управленческих кадров, также занимаются подготовкой логистов (таможенных специалистов, SCM менеджеров и т.д.) [27].

б. Юридическая основа ДТНС (законы и подзаконные акты) должна стать не столько либеральной, сколько отражающей реальные потребности всех участников процесса ДТНС, а не только перевозчиком или грузовладельцем.

## **1.2. Экономическая эффективность организации доставки грузов к точно назначенному сроку в международном транспортном сообщении**

Обеспечение ДТНС обуславливает определенные требования к ее операторам [82, 88, 105, 107], т.к. реализация любой системы возможна только при наличии и исполнении заданных ее интегратором условий. Условия задаются согласно особенностям внешней и внутренней среды субъекта, при этом ожидания от внедрения системы всегда разные (в зависимости от объекта интеграции). В международном транспортном сообщении в цепи от поставщика к потребителю задействуются основные (продавец и покупатель) и вспомогательные участники (перевозчик, таможенный брокер, орган по сертификации, страховая компания и т.д.), а так же регулирующие органы (таможенные, валютного контроля) и т.д. Несмотря на возможность оценки экономической эффективности всей цепи доставки продукции в целом, каждое из звеньев этой цепи оценивает эффективность своей структуры по-своему, коррелируя их со своей миссией.

Например, существуют базовые логистические требования, предъявляемые к системе доставки грузов со стороны конечного потребителя (импортера, участника ВЭД), при организации внешнеэкономических торговых сделок, такие как: *доставка в нужном количестве, ДТНС, перевозка с минимальными затратами, доставка с соблюдением норм сопутствующего законодательства и т.д.* Исходя из этого, а также влияния

функционирования создаваемой системы обеспечения ДТНС на параметры деятельности при оценке эффективности ее создания должны учитываться изменения следующих параметров:

- степень соблюдения сроков транспортировки;
- сохранность доставляемых грузов;
- издержки, связанные с доставкой;
- интересы конкретного звена ЦП, для которого делается оценка (поставщика, покупателя, транспортной или транспортно-экспедиционной компании), его дополнительные издержки, связанные с доставкой;
- гибкость системы к непредвиденным изменениям.

При этом критерии эффективности доставки, с точки зрения различных участников цепи доставки, могут существенно отличаться. Существует значительное число исследований по экономической эффективности доставки, как отечественных (Щербаков В.В. [137, 138], Минеев В.И. [81] Миротин Л.Б. [85], Аникин Б.А. [6], Дыбская В.В. [42], Сергеев В.И. [110], Цверов В.В. [128, 129, 130], Смирнов Е.Н. [112], Пехтерев Ф.С. [90, 91], Вакуленко С.П. [22, 23] и т.д.), так и зарубежных (Доналд Дж. Бауэрсокс А. [12], Линдерс М. Л. [71] Волкер Д. [187], Квит А. [178] и др.). Безусловно, данные исследования внесли большой научный вклад в изучение рассматриваемой проблематики. Однако целесообразно также рассматривать экономическую эффективность доставки в каждом конкретном случае индивидуально, исходя из заданных параметров получения экономического эффекта.

**Экономическая эффективность доставки** – это отношение экономического результата или экономической полезности, на исследуемом участке управления транспортным потоком, к понесенным затратам (финансовым, временным, техническим и т.д.) на организацию этого потока. На сегодняшний момент, понятие является весьма относительным, т.к. у каждого предприятия имеются свои критерии оценки эффективности доставки. Однако, в

целом эти критерии можно сформировать в определенный список по степени значимости:

- показатели стоимости доставки;
- показатели гибкости и способности реагировать на изменения;
- показатели времени доставки товара и маршрутизация;
- показатели условий оплаты за доставку;
- показатели качества;
- показатели безопасности доставки.

Данные критерии не являются абсолютными: и в мировой, и в российской практике существует много методик, которые позволяют с разных точек зрения определить эффективность той или иной организации доставки любого груза. Рассмотрим основные критерии, применяемые в научных источниках непосредственно к практике управления потоками в России.

**1. Адаптация** - это наиболее важная проблема интеграции мировых логистических концепций в России. Если посмотреть статистику, то в наиболее полном объеме логистические принципы применяются преимущественно компаниями, которые являются либо представительствами западных стран, либо компаниями с большей долей иностранного капитала. Но большинство компаний российского сектора, в основном среднего и малого бизнеса, все еще воспринимают транспорт и логистику, как неотъемлемую статью затрат, наряду со статьей зарплаты сотрудников или же оплаты электричества и телефонии.

**2. Апробация**, т.е. практическая интерпретация разработанных теоретических моделей в реальном секторе управления потоками. Большинство систем в процессе тестирования сталкиваются с невозможностью микроклимата организации к реализации разработок в полном объеме. Причины сбоев весьма многогранны: от отсутствия определенных условий для реализации концепций, до нежелания топ менеджмента перестраивать всю структуру на новый формат работы.

**3. Капиталовложения**, т.е. издержки, понесенные предприятием на процесс интеграции разработок в финансовом выражении. Любая модернизация жизнедеятельности компании сопряжена с определенными денежными потерями. На момент активной фазы реализации нововведений затраты могут превышать чистую прибыль компании или же нарушить ход непрерывных процессов определенных подразделений.

**4. Трудоемкость** представляет собой объем трудовых ресурсов, в количественном и качественном выражении, вовлеченный в последовательный процесс общей логистической модернизации компании. Он тесно связан с компетенцией сотрудников компании в области управления потоками. Уровень знаний, который дается студентам в современных логистических вузах, по факту представляет собой весьма отдаленные теоретические знания о реальном состоянии дел в области международных грузоперевозок. Но в свою очередь и рынок вакансий в этой отрасли (российские компании) весьма ограничен и, в подавляющем большинстве, требует от соискателя только наличия высшего образования и наличия базовых знаний о принципах организации доставки.

**5. Результативность** (экономическая эффективность или эффективность другого формата, например, сокращение времени доставки или обеспечение гибкости при управлении запасами поставщиков, зависит от целей предприятия), выраженная в соотношении затрат и результата. Многие компании в России сталкиваются с проблемами недостаточной экономической отдачи в результате проведенных реформ. Причины весьма многогранны, от сбоя в отдельных элементах цепи управления потоками во время введения новых принципов, до изменения тенденций государственной политики в той или иной отрасли экономики.

Также существует определенное различие между понятиями **экономический эффект** и **экономическая эффективность**. В рамках данного исследования экономический эффект определяется по формуле (1):

$$\Delta\Delta_i = \Delta P_i - Z_i \quad (1)$$

где  $\Delta\Delta_i$  – экономический эффект от логистической активности в оценочном периоде (месяц, квартал, год и т.д.), руб.;  $\Delta P_i$  – экономический результат после реализации инновационных процедур в оценочном периоде, руб.;  $Z_i$  – издержки, понесенные организацией на реализацию проекта по получению эффекта (установление нового ПО, аутсорсинг процессов, аналитика и т.д.) за определенный период времени, руб.

Стоит также заметить, что эффективность делится на **абсолютную** (расчитывается на макро или микроуровне в рамках региона, группы предприятий, сегментов экономики и т.д. во временных интервалах) и **относительную** (расчитывается в рамках конкретных процессов с целью обоснования принятия тех или иных процессуальных решений в рамках предприятия).

Рассмотрим классическую формулу формирования себестоимости сделки с точки зрения импортера (покупателя), а также возможности получения экономического эффекта на определенных участках цепи доставки. Здесь основополагающим фактором являются условия поставки закупаемой продукции в рамках ИНКОТЕРМС 2020. Согласно данным международным нормам существуют 4 (E, F, C, D) основные группы условий распределения ответственности между продавцом (отправителем, производителем) и покупателем (импортером, грузополучателем) со своими методиками расчета экономического эффекта от сделки.

**Условия поставки группы E (отгрузка)** подразумевают следующую формулу расчета (2) себестоимости партии товара при ВЭТС, руб.:

$$CE_{ВЭТС} = P_{EXW} \cdot X_{рас} + СП_{сум} + T_{сум} + C_{страх} + C_{свх} + ДЗ_{ВЭТС-X}, \quad (2)$$

где  $CE_{ВЭТС}$  – себестоимость партии товара при ВЭТС, руб.;  $P_{EXW}$  – цена партии на условиях поставки группы E в валюте ВТС;  $X_{рас}$  – расчетный курс валюты (в руб.) сделки, вычисляется по формуле (3);  $СП_{сум}$  – суммарная стоимость доставки, вычисляется по формуле (4), руб.;  $T_{сум}$  – суммарная стоимость уплаченных таможенных платежей, вычисляется по формуле (5),

руб.;  $C_{страх}$  – стоимость страховой премии за страхование груза, руб.;  $C_{свх}$  – стоимость услуг СВХ, вычисляется по формуле (7), в руб.;  $ДЗ_{ВЭТС-Х}$  – дополнительные затраты импортера, вычисляются по формуле (8), руб.

$$X_{рас} = X_{цб\dot{о}дт} + X_{ндт} + X_p; \quad (3)$$

где  $X_{цб\dot{о}дт}$  – курс ЦБ на дату расчета, руб.;  $X_{ндт}$  – комиссия банка, где валюта будет куплена импортером, руб.;  $X_p$  – надбавка импортера на случай валютных колебаний (особенно при сделках, срок исполнения которых исчисляется кварталами и более), руб.

$$СП_{сум} = C_{пер1} + C_{пер2} + C_{пер3}, \quad (4)$$

где  $C_{пер1}$  – стоимость доставки до границы таможенного союза, руб.;  $C_{пер2}$  – стоимость доставки после границы таможенного союза (до таможи оформления, до склада получателя и т.д.), руб.;  $C_{пер3}$  – стоимость сверх нормативного использования транспортного средства, руб.

$$T_{сум} = T_{пош} + T_a + T_{сбор} + T_{ндс} + T_{кмс}, \quad (5)$$

где  $T_{пош}$  – таможенная пошлина (определяется согласно статье 71 ТК ТС и бывает трех видов – адвалорные, специфические и комбинированные), руб.;  $T_a$  – таможенный акциз (в случае, если товар облагается акцизным сбором), руб.;  $T_{сбор}$  – фиксированный сбор, сумма которого варьируется в зависимости от таможенной стоимости (от 500 руб до 30000 руб.), руб.;  $T_{ндс}$  – таможенный НДС, (вычисляется по формуле (6) с фиксированной ставкой 20 %), руб.;  $T_{кмс}$  – сумма, уплачиваемая участником ВЭД, в случае корректировки таможенной стоимости таможенным органом (временная или постоянная), руб.

$$T_{ндс} = (T_{ст} + T_{пош}) \cdot 0,20, \quad (6)$$

где  $T_{ст}$  – таможенная стоимость товара, определяемая в целях исчисления таможенных платежей (пошлин, таможенных сборов, акцизов, НДС)

$$C_{свх} = C_{свх1} + C_{свх2} + C_{свх2} + C_{свхj}, \quad (7)$$

где  $C_{свх1} + C_{свх2} + C_{свх2} + C_{свхj}$  – стоимость операции, производимых персоналом СВХ по заявке импортера или по заявке контролирующего органа за счет импортера, руб.

$$ДЗ_{ВЭТС-X} = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_j, \quad (8)$$

где  $Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_j$  – дополнительные затраты импортера, понесенные им на территории таможенного союза, такие как банковские комиссии, мотивация персонала, аренда, грузопереработка на своем (или транзитном) складе и т.д., руб.

В случае расчета себестоимости сделки при использовании условий поставки группы F, C и D методика расчета не меняется, только определенная часть расходов будет перераспределена в цену товара, которая также оплачивается покупателем. Формулы для расчета себестоимости сделки в рублях будут выглядеть в приведенном ниже виде.

**Условия поставки группы F (основная перевозка не оплачена продавцом):**

$$CF_{ВЭТС} = P_F \cdot X_{рас} + СП_{сум} + T_{сум} + C_{свх} + ДЗ_{ВЭТС-F}, \quad (9)$$

где  $P_F$  – цена партии на условиях поставки группы F, в валюте ВТС;  $ДЗ_{ВЭТС-F}$  – дополнительные затраты импортера на партию товара на условиях поставки группы F, руб.

Принципиальное отличие данной формулы от расчета по группе E только в том, что из  $СП_{сум}$ , которое оплачивается покупателем, часть расходов переносится в цену  $Ц_F$  (также оплачиваемой покупателем), как, например, экспортные формальности (FCA), грузопереработка на складе отправителя, доставка в порт (FAS) или погрузка (FOB) и т.д.

**Условия поставки группы C (основная перевозка оплачена продавцом):**

$$CC_{ВЭТС} = P_C \cdot X_{рас} + T_{сум} + C_{свх} + ДЗ_{ВЭТС-C} \quad (10)$$

где  $P_C$  – цена партии на условиях поставки группы C, в валюте ВТС;  $ДЗ_{ВЭТС-C}$  – дополнительные затраты импортера на партию товара на условиях поставки группы C, руб.

**Условия поставки группы D (прибытие):**

$$CD_{ВЭТС} = P_D \cdot X_{рас} + ДЗ_{ВЭТС-D} \quad (11)$$

где  $P_D$  – цена партии на условиях поставки группы D, в валюте ВТС;  $ДЗ_{ВЭТС-D}$  – дополнительные затраты импортера на партию товара на условиях поставки группы D, руб.

Однако практика ведения международных внешнеторговых сделок показывает, что несмотря на общие принципы расчета себестоимости сделки (поставки, заказа и т.д.) при делегировании существенной доли логистического цикла продукции на поставщика (доставка, таможня и т.д.) покупатель в итоге может получить следующие риски: 1) увеличение себестоимости продукции; 2) увеличение срока доставки; 3) неисполнение предписанных норм законодательства по данной ВТС; 4) повреждение груза из-за оказания перевозчиком своих услуг не надлежащим образом; 5) утрата контроля над одним из процессов (особенно если юридически за него отвечает поставщик, например, перевозка на условиях группы С и D) и др.

Каждый из перечисленных рисков, в случае его наступления, имеет свою методику оценки, которая, может выражаться в финансовом, временном, качественном или даже репутационном эквиваленте.

При наступлении последствий рассмотренных рисков, если результат сделки отличается от стандартного, он может быть оспорен (в той или иной степени) для получения определенной экономической компенсации. В рамках проведения дальнейших исследований в данной диссертации автором будут рассмотрены следующие факторы, которые влияют на обеспечение ДТНС: 1) применяемые базис поставки и условия расчетов по операциям поставки; 2) применение аутсорсинга и инсорсинга на операциях доставки промышленного оборудования при ВТС; 3) применение альтернативных транспортных решений; 4) управление временными затратами на таможенные операции; 5) организация терминальной обработки.

Указанные факторы не охватывают все возможные варианты воздействия, влияющие на доставку при ВТС, но, по мнению автора, являются наиболее важными при обеспечении доставки товаров к строго назначенному сроку.

### **1.3. Влияние применяемых базиса и условий расчетов по операциям поставки на продолжительность доставки промышленного оборудования при внешнеторговых сделках**

В конце 2014 – начале 2015 гг. экономическое пространство, в рамках которого происходит финансовое прогнозирование и планирование ресурсов организации (в частности, на транспортное обеспечение бизнеса), претерпело существенное изменение [100]. Нестабильность курса валюты снизила привлекательность некоторых категорий импортных товаров, запрет на ввоз определенных групп, усложнение процедуры ТО товаров из некоторых стран и т.д. Не вызывает сомнений тот факт, что процесс конфронтации России с западными странами вызовет более значительные изменения в национальной экономике в ближайшей перспективе, чем планировалось [143]. Официально объявленная Министерством финансов РФ экономическая рецессия на 2015 год [144], а также девальвация рубля по отношению к EURO (в среднем на 80%) и USD (в среднем на 100%) стали предметом многочисленных дискуссий (как в рамках конкретных предприятий, так и в рамках кабинета Министерства транспорта и других ведомств) о дальнейшем развитии внешнеторгового транспортного сектора страны и рациональном распределении затрат. Кроме того, неопределенность также затронула условия поставок товаров в рамках ИНКОТЕРМС, а именно в той ее части, где идет распределение ответственности за участки пути между продавцом и покупателем. Автор имеет ввиду не юридическое изменение структуры понятийного аппарата самих терминов, а переоценку рациональности использования тех или иных условий поставок в рамках конкретного контракта [100].

В целом, в области экспортно-импортных поставок [52, 53], где финансовое управление ресурсами напрямую зависит от колебания курса иностранной валюты (оплата таможенных платежей по контрактам с зарубежными поставщиками, международным перевозчиком), существующие подхо-

ды к управлению сроками доставки утратили надлежащую эффективность. Например, из-за нестабильности курса валют 100% предоплата стала неэффективной, а планирование таможенных платежей необходимо осуществлять исходя из изменившихся сроков доставки по территориям стран, которые ввели санкции в адрес России.

Наиболее целесообразно сформулировать конкретные потребности транспортно-логистических организаций, занимающихся обеспечением ДТНС, в три основные группы проблем.

1. Переоценка условий поставки по ИНКОТЕРМС 2020 [100, 102] по заключенным договорам поставок, выявление потребностей к перераспределению зон ответственности между продавцом и покупателем с целью повышения уровня управления доставкой продукции в международном транспортном сообщении.

2. Оценка и выбор рациональных условий поставки по ИНКОТЕРМС 2020 [97, 100] по договорам поставок с учетом закрепления зон ответственности между продавцом и покупателем с целью повышения уровня управления ДТНС продукции в международном транспортном сообщении.

3. Выбор рациональных условий оплаты по контрактам [98, 103] (в рамках нестабильности курсов), имеющих прямое (договоры транспортной экспедиции) и косвенное (договоры купли-продажи, терминальные услуги и т.д.) отношение к процессу управления доставкой грузов, а также пересмотр системы финансового взаимодействия под новые условия.

Для начала рассмотрим общие положения влияния выбранных условий поставки в рамках ИНКОТЕРМС 2020 на управление доставкой грузов. Схема вариантов условий представляет собой некую матрицу распределения ответственности между продавцом и покупателем и является графическим выражением некоторого «закона» – *чем меньше ответственность покупателя в рамках международного договора купли продажи, тем больше для него является добавленная стоимость доставляемого продукта* (рис. 1).

Существует ряд авторитетных мнений, что минимизация зон ответственности покупателя, т.е. ее делегирование на международного продавца [145, 164, 165], является экономически (оптимизация сопутствующих затрат) и юридически (оптимизация ответственности по контрактам) эффективной. Но при обеспечении ДТНС следует учитывать дополнительно следующие моменты.

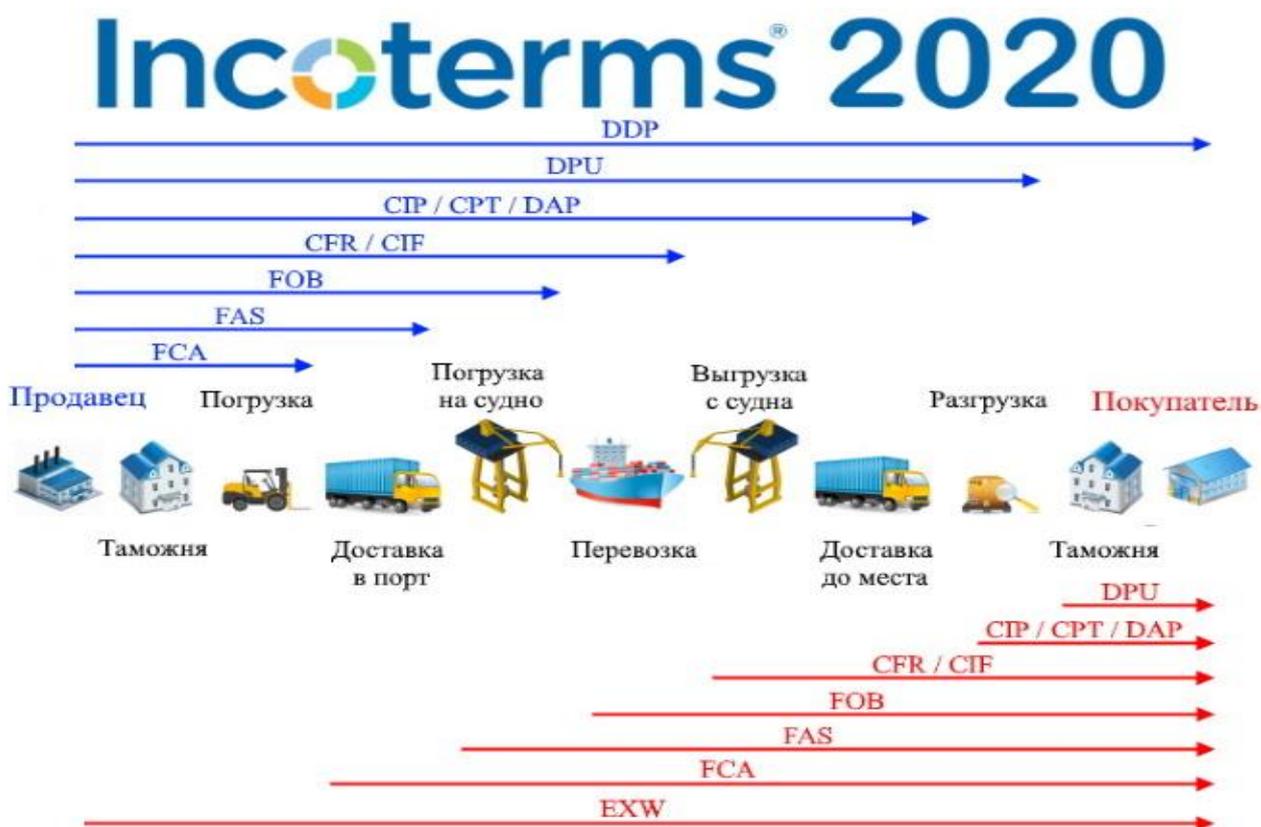


Рисунок 1 – Условия поставки в рамках ИНКОТЕРМС 2020

Обозначения:  – ответственность продавца;  – ответственность покупателя

1. Выбранный поставщик отвечает определенным требованиям покупателя, таким как уровень качества производимой продукции, цена, условия оплаты, сроки и объемы производства, гибкость и т.д. Если делегировать ему еще ответственность по транспортировке, например, до границы Евросоюза или до таможенного терминала на территории Таможенного союза, то данный сервис чаще всего не отвечает требованиям покупателя. Это объясняется недостаточной компетентностью производителей промышленного оборудо-

вания в области организации доставки, так как это не основная их деятельность. Если рассматривать европейских поставщиков, то Россия не является членом Евросоюза, имеет «разночтения» с АСМАП, что, соответственно, оказывает влияние на уровень транспортного взаимодействия между государствами.

2. Перевозчик, с которым нет прямых контрактных отношений у грузополучателя, не может быть предметом управления и оперативного контроля в рамках ДТНС, со всеми вытекающими последствиями качества оказания услуг.

3. Мультикультурные различия. Поставщики западного и северо-западного европейского бизнес-сообщества в основном относятся к России как к стране «третьего мира» и явно игнорируют требования российского валютного, таможенного и пр. законодательства в рамках исполнения контрактных обязательств.

Также стоит отметить, что значительный корпус импортеров (с многолетней историей) в России, при наличии прочих равных условий, а также с учетом мультикультурных особенностей поставщиков (например, бизнес-культура КНР, при отгрузке товаров морским транспортном, навязывает покупателям исключительно условия FOB или CIF (CFR). Бизнес-культура Италии требует оформления экспортных деклараций только на территории Италии (несмотря на то, что Евросоюз позволяет оформление экспорта в любой стране участнице Евросоюза), предпочитая условия, которые максимально ограничивают участие продавца в процессе доставки грузов, т.е. переход рисков от продавца к покупателю на складе продавца (отправителя, производителя).

Далее рассмотрим влияние условий финансового взаимодействия на управление ДТНС в международном транспортном сообщении. Менеджмент доставки при ВТС в современном мире не зависит только от взаимоотношений между компаниями, предоставляющими и использующими транспортные средства. В процессе доставки задействованы порты, склады,

таможни, министерства транспорта (в случае особо сложной доставки), страховые компании, сюрвейеры, стивидоры и т.д. При управлении доставкой с каждой из задействованных в процессе доставки организаций требуется вести финансовые расчеты для обеспечения своевременности выполнения ими своих обязательств.

В табл. 1 рассмотрен пример финансового расчетов при импортной контейнерной доставке из Китая (Шанхай) в Россию (2 адреса выгрузки, Казань и Екатеринбург) через Украину (Одесса) с использованием перевалочного склада в Н. Новгороде.

Таблица 1 - Финансовое взаимодействие при импортной контейнерной доставке

№	Процесс	Оплата по операциям, сопряженным с процессом
1	Отгрузка из порта Шанхай	фрахт, страховка, экспортные формальности, стивидорные и сюрвейерные операции
2	Прибытие в порт Одесса	портовые сборы, транспортировка в транспортном средстве до пункта выгрузки, транзитные таможенные формальности
3	Терминальная портовая обработка	выгрузка, перегрузка, погрузка, взвешивание, рентген, санитарный контроль, перевозка до склада консолидации и т.д.
4	Пересечение границы через п/п Гремяч - Погар	таможенные платежи, получение разрешительной документации
5	Прибытие на таможенную оформление (г. Дзержинск, Нижегородская область)	таможенные платежи, получение разрешительной документации
6	Терминальная обработка	стоянка транспортного средства, документальное оформление, досмотр и т.д.
7	Прибытие на консолидационный склад	терминальная перевозка, погрузка, перегрузка
8	Прибытие на склады клиентов	выгрузка

Несвоевременная оплата каждой из рассмотренных выше операций может оказать существенное влияние на время доставки и во многих случаях привести к полной или частичной дестабилизации и остановке процесса доставки (например, задержание груза в порту в случае неоплаты портовых расходов или в ходе таможенного оформления в случае неоплаты таможенных платежей). Причем, если финансовое взаимодействие между коммерческими организациями реализуется в рамках контрактов и может быть пере-

смотрено (однако в случае кооперации с монополиями этот процесс проблематичен, например, ОАО «РЖД» или морские линии, но все же возможен), то процесс взаимодействия коммерческого предприятия и государственного органа (таможня, надзорные инстанции, регулирующие органы) протекает в императивной форме с использованием инструментов «государственного принуждения». Соответственно, система платежей любого участника ВЭД должна полностью отвечать параметрам управления ДТНС применительно к российским условиям. Но, как показывает практика и наблюдения автора, в современном российском секторе бизнес-процессов обеспечения функционирования международной доставки, существует ряд значительных пробелов, основной из которых – это понимание экономики транспорта не как сервисного участка бизнеса, а как очередной статьи затрат в общем бюджете компании, со всеми вытекающими отсюда обстоятельствами.

Рассмотрим пример возникновения временных потерь, связанных с пробелами в системе менеджмента финансового взаимодействия конкретного импортера. **Компания А** (Нижний Новгород) закупила у **компании В** (Италия) товар с целью его последующей перепродажи **компании С** (Сахалин) и обязалась транспортировать его напрямую от производителя в адрес покупателя с осуществлением таможенного оформления в порту Сахалина. Перед подписанием контракта с производителем и конечным покупателем отделом логистики компании В были смоделированы следующие сроки на реализацию данной сделки.

1. Производство партии товара с подачей к отгрузке – 60 дней (календарных).
  2. Доставка из Италии на Сахалин – 45 дней.
  3. Таможенное оформление на Сахалине – 5 дней.
  4. «Риск время» (на случай непредвиденных задержек) – 10 дней.
- Итого 120 дней.

Исходя из данного временного интервала компанией А были подписаны контракты с поставщиком и покупателем, более того, исходя из данных

сроков компания С взяла несколько заказов на производство продукции, основным ингредиентом которой был товар компании В (установка плазменного раскроя), старт которой должен был начаться спустя 5 дней после получения заказанного товара. В целом, для исполнения сделки в 120-дневный срок цепочка финансовых платежей должна была выглядеть так, как она представлена в табл. 2 (план).

Таблица 2 - Предлагаемая временная модель увязки финансовых платежей с процессом международной поставки промышленного оборудования и ее корректировка по ходу исполнения

Операция	Дата	
	план	факт
Аванс 30 % от компании С компании А	15.02.18	20.02.18
Аванс 30 % от компании А компании В	16.02.18	22.02.18
Старт производства компанией В	18.02.18	24.02.18
Заказ и оплата фрахта из Италии до Сахалина компанией А	20.03.18	20.03.18
Аванс 50 % от компании С компании А	10.04.18	12.04.18
Аванс 50 % от компании А компании В	12.04.18	14.04.18
Окончание производства товара компанией В	18.04.18	25.04.18
Отгрузка товара компанией А с перевозчиком Х	25.04.18	05.05.18
Оплата компанией А таможенных платежей Сахалинской таможне	30.05.18	10.06.18
Прибытие груза в порт острова Сахалина	10.06.18	25.06.18
Выпуск товара в свободное обращение	14.06.18	30.06.18
Платеж 20 % от компании С компании А	15.06.18	01.07.18
Платеж 20 % от компании А компании В	16.06.18	02.07.18
Доставка товара в адрес компании С в г. Южно-Сахалинск	17.06.18	03.07.18
Пуско-наладочные работы	20.06.18	06.07.18
Старт производства товаров компанией С по своим контрактам	22.06.18	10.07.18

Однако компанией С были нарушены ее финансовые обязательства перед компанией А, которая, в свою очередь, несвоевременно перевела платеж компании В, срок производства сдвинулся. Далее компания В не смогла перевести деньги на таможню Сахалинского региона (ввиду покрытия кредита собственными средствами и задержки оплаты от покупателей по другим контрактам), в результате временная модель претерпела следующие изменения (табл. 2 – факт).

В данном примере была рассмотрена прямая взаимозависимость не своевременного исполнения финансовых обязательств каждым участником сделки на изменение времени доставки грузов в международном транспорт-

ном сообщении. Но принимая во внимание тот факт, что перечисление средств по контрактам в режиме экспорт – импорт в основном происходит в иностранной валюте, у предприятий возникает два сценария развития событий:

1.Хранение значительных денежных резервов на счетах компании (основной вопрос в иностранной или национальной валюте с учетом колебаний курсов), что непременно приведет к замораживанию активов.

2.Реструктуризация системы финансового взаимодействия и планирования по аналогии с технологиями «бережливого производства» [31, 124, 158, 163]. Это концепция управления производственным предприятием, которая основана на постоянном стремлении предприятия к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Большинство компаний пользуются в основном первым сценарием, так как он является организационно самым простым и приносит положительные результаты в краткосрочной перспективе. Однако это не решает проблемы и в дальнейшем ведет лишь к дестабилизации других бизнес-процессов, ввиду дефицита свободных финансовых ресурсов.

Второй сценарий является более трудоемким и результат может появиться только в отдаленной перспективе (что не корреспондируется с установками современного российского менеджмента), но его эффективность зависит не только от преобразований в отделе (службе, департаменте) логистики, а в изменении подхода к реализации бизнес-процессов во всей компании. В данном случае, термин «бережливого производства» будет являться только ярлыком, который в общем смысле подразумевает под собой более ответственный подход к ведению бизнеса в целом, и в частности для создания системы прогрессивного контроля за финансовыми ресурсами организации. Для эффективного распределения ресурсов, которые влияют на управление ДТНС, автор выделяет следующие факторы контроля:

1. Привязка планирования не к бюджету службы логистики в целом, а к каждой сделке (заказу, доставке) в отдельности.

2. Ежедневный контроль и актуализация графика платежей исходя из себестоимости сделки.

3. Создание системы зависимости и последовательности платежей (платеж первого уровня (потребителя) – платеж второго уровня (импортера) – платеж третьего уровня (подрядчикам) и анализ сбоев в последовательности).

4. Периодический мозговой штурм изменений плана распределения ресурсов.

5. Самодисциплина в вопросах реализации платежей (топ менеджмент, менеджмент среднего звена, специалисты) и несение солидарной ответственности.

Далее сформулируем возможности взаимосвязи условий поставки по ИНКОТЕРМС с условиями расчетов по операциям доставки и их влияния на ДТНС. Как было рассмотрено выше, условия поставки распределяют ответственность за звенья цепи доставки между продавцом и покупателем, от минимальной ответственности продавца (EXW – отгрузка со склада продавца) до минимальной ответственности покупателя (DDP – доставка на склад покупателя с оплатой пошлин). С юридической точки зрения нет привязки условий оплаты к базисам поставки. По каждой сделке они определяются отдельно, причем в рамках одного контракта при одинаковом базисе поставки условия могут варьироваться от предоплаты до пост оплаты (в рамках договоренностей между продавцом и покупателем). Существует ряд часто используемых этапов оплаты за товар.

1. Предоплата с момента размещения заказа.

2. Предоплата по факту готовности товар или его отгрузки.

3. Пост оплата по факту выпуска товара в свободное обращение (данный вид оплаты становится обязательным условием многих банков в рамках российского валютного законодательства).

4. Пост оплата по факту прибытия товара на склад покупателя.

5. Пост оплата по факту использования товара (в производстве или его реализация).

Но если посмотреть на рассматриваемые этапы финансового взаимодействия шире, момент размещения заказа на заводе-производителе или момент прибытия на склад покупателя являются лишь точками (одними из многих) в системе доставки в глобальной системе товародвижения. У продавца есть своя цепочка доставки для производства заказа, размещенного покупателем (например, материалов, промышленного оборудования или рабочей силы, и важно отметить, что задержка оплат со стороны продавца своим поставщикам может также увеличить срок производства и, как следствие, увеличить время доставки в цепочке движения товара). Покупатель является также звеном в цепи поставки до своего потребителя, который, например, занимается розничным распределением конечного продукта в магазинах (торговых центрах, интернет площадках и т.д.).

Ориентировочное распределение ответственности между поставщиком и покупателем за участки доставки в рамках базисов поставки, варьирующиеся в процентном соотношении, от минимальной к максимальной, можно представить в виде рис. 2.

По мнению автора, наиболее рациональные условия использования логистических ресурсов в рамках ИНКОТЕРМС 2020 могут выглядеть как пропорциональная система оплаты в соотношении с распределением ответственности между продавцом и покупателем, т.е. момент передачи права собственности на товар может быть точкой разделения авансовых платежей и пост оплат.

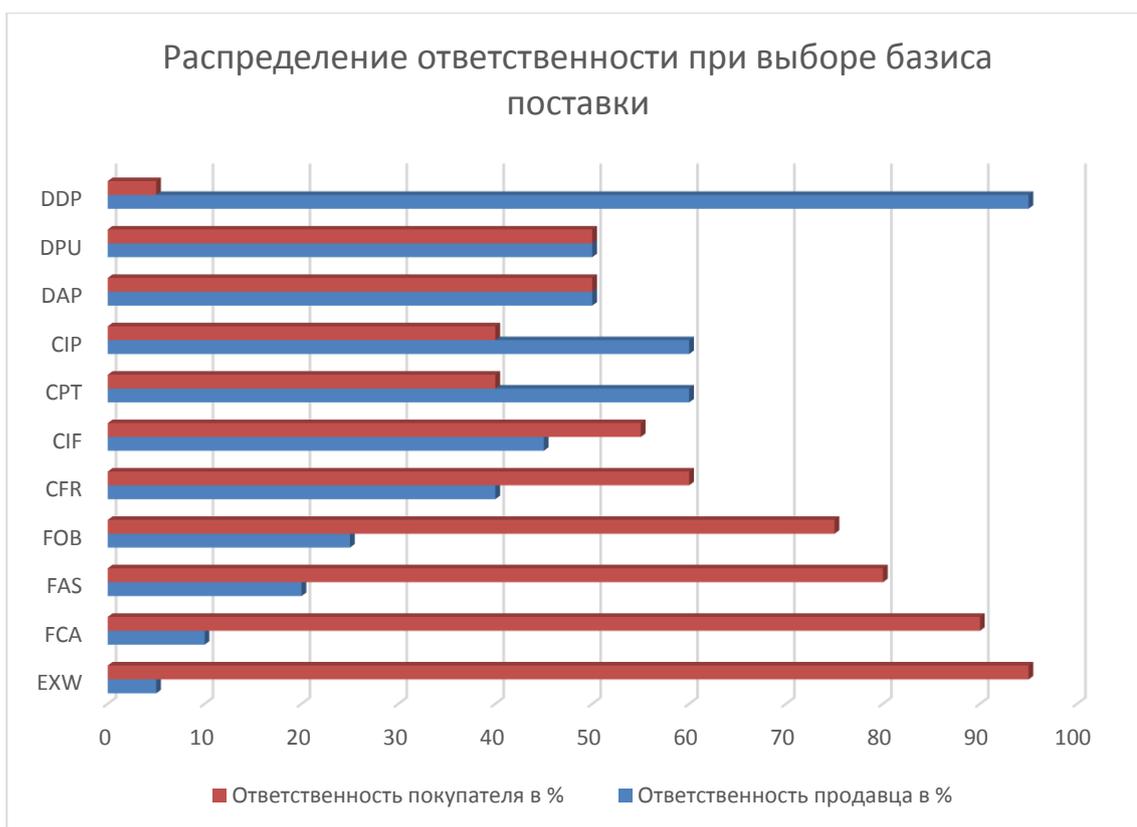


Рисунок 2 - Распределение ответственности при выборе базиса поставки.

Исследования автора по задаче выбора базиса поставки и варианта условий расчетов за операции поставки при ВЭД выявили следующее:

- необходимым 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 по ВТС и сроков исполнения платежа зависит степень возможности управления процессом доставки.

### **Выводы по главе 1**

В настоящей главе были рассмотрены теоретические и практические аспекты доставки в точно назначенное время, особенности взаимодействия на каждом участке доставки в зависимости от принимаемых базисных условий поставки в рамках ИНКОТРЕМС 2020. Выводы следующие:

1. Исследование и поиск путей решения проблем, связанных с обеспечением ДТНС, является важным для России, особенно с учетом ее протяженности и того факта, что страна является связующей территорией между азиатскими и европейскими партнерами.

2. Ввиду геополитических противоречий между Россией и некоторыми странами важно максимально использовать внутренние транспортные пути государства для формирования вариантов доставки для обеспечения сроков поставок, используя Крымский мост, Северный морской путь, развитие акватории Каспийского моря и т.д.

3. Состав факторов, специфических для промышленного оборудования и оказывающих определяющее влияние на сроки его доставки при внешне-торговых сделках, включает: применяемый базис поставки и условия расчетов по операциям поставки; вариант исполнения операций доставки (инсорсинг или аутсорсинг); склад временного хранения, используемый в международных маршрутах доставки промышленного оборудования; управление временными затратами на операции таможенного оформления перевозимых грузов; использование альтернативных маршрутов следования транспортных средств и альтернативных решений по операциям международной доставки.

4. Прогрессивная система расчетов за операции поставки в рамках обеспечения сроков доставки на каждом участке маршрута увеличивает степень надежности, гибкости и эффективности поставок промышленного оборудования, как в целом (в международном транспортном сообщении), так и в отдельных его звеньях (таможня, СВХ и т.д.)

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТАВКИ К ТОЧНО НАЗНАЧЕННОМУ СРОКУ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ВНЕШНЕТОРГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В настоящей главе автором проанализирована основная группа факторов, прямо или косвенно влияющих на обеспечение ДТНС при импорте на территорию России промышленного оборудования. Автор привел аргументацию в пользу использования инсорсинга в рамках обеспечения ДТНС на отдельно рассмотренных предприятиях-импортерах в сравнении с передачей тех или иных процессов при ВТС на аутсорсинг. Также рассмотрен экономический эффект от использования альтернативных маршрутов следования в международном транспортном сообщении на примере доставки промышленного оборудования из Турции в Россию. Проанализированы возможности влияния на сроки исполнения таможенных операций с целью обеспечения ДТНС. Дана оценка необходимости управления процессами терминального обслуживания на СВХ (на примерах СВХ Нижегородской области).

### **2.1. Возможности использования инсорсинга и аутсорсинга для обеспечения сроков доставки грузов при внешнеэкономической деятельности**

Рынок аутсорсинговых (от англ. outsourcing: (outer-source-using) использование внешнего источника/ресурса) услуг в России развивается параллельно рыночной системе страны в целом, как независимый и весьма перспективный вид бизнеса. С увеличением количества предприятий растет и доля бизнес-процессов, которые передаются компаниям аутсорсерам [99], что свидетельствует о стремлении компаний работать в ограниченном функционале и сосредоточиваться на развитии ключевых компетенций [76, 88]. Согласно данным исследования [145] за 2015 г. самыми популярными видами услуг аутсорсинга в российской бизнес-среде являются

бухгалтерские, юридические, PR, IT, маркетинговые, логистические процессы. Доля рынка в этом сегменте составляет уже 30%. Ввиду непредсказуемости политических решений при организации внешнеэкономической деятельности предприятий импортеров и экспортеров, вызванной санкционной политикой государств, колебанием курса валют, падением потребительских способностей покупателей, этот сегмент бизнеса стал больше зависеть от политических, нежели экономических решений, что, в свою очередь, обусловило необходимость корректировки методических подходов решения задачи по определению границ применения аутсорсинга и инсорсинга в операциях по доставке грузов при ВТС.

Основные цели, которые преследуют предприятия, передавая операции доставки на аутсорсинг, следующие:

- управление доставкой [125];
- снижение стоимости доставки [8, 9, 19, 25, 32, 35];
- расширенный сервис [83, 169];
- более квалифицированный подход к управлению процессами в сравнении с инсорсинговыми процессами [97].

Для сравнения, статистические исследования, проведенные в странах с развитой инфраструктурой (Западная Европа, Северная Америка), показали, что аутсорсингом внешнеэкономической деятельности постоянно пользуются 80% организаций и производственных предприятий. В рамках увеличения эффективности реализации проектов по ВТС многие российские ученые придерживаются мнения о переводе соответствующих бизнес-процессов, возникающих в процессе доставки, на внешнее исполнение. В этой связи, стоит дифференцировать процессы ВТС по их составу и потребности в затратах.

1. Постоянные, т.е. операции, которые имеют место в любой ВТС, представляя собой неотъемлемые составляющие цепи доставки, а именно: международная перевозка, таможенное оформление, терминальное обслуживание на СВХ.

2. Переменные, т.е. операции, которые представляют собой различного вида услуги, возникновение и реализация которых зависит от потребностей предприятий и от характера перевозимого груза. Автор среди них выделяет операции страхования, сертификации, консолидации, конвойного сопровождения и т.д.

Рассмотрим выделенные операции доставки при ВТС подробнее.

**Международная перевозка.** Аутсорсинг перевозки самый распространенный и типичный вид логистического аутсорсинга в России. На предмет его эффективности было проведено значительное количество исследований. По мнению Аникина Б.А. и других авторов эффективность транспортного аутсорсинга обуславливается рядом факторов [34, 37]:

- минимизация затрат, связанных с перевозкой, обеспечением сохранности и эксплуатацией транспортных средств;
- сокращение сроков перевозки, перевозка к назначенному сроку, мониторинг транспортных процессов;
- повышение качества обслуживания конечного потребителя.

Кроме того, в структуре издержек при международной перевозке, по мнению Щербакова В.В., также следует учитывать [137, 138]: оплату персональных расходов водителям (суточных, командировочных, загранпаспорта, визы, комиссии по обмену валюты, телефонные переговоры), дорожные сборы, экспедиторские услуги (ТО, книжка МДП, оформление разрешений на транзит).

Данный подход, безусловно, определяет экономическую эффективность транспортного аутсорсинга. Однако, по мнению автора, стоит учитывать тот факт, что большинство рекомендаций в пользу аутсорсинга дается в рамках предположения о том, что выбранная компания-перевозчик будет иметь высокую квалификацию (что при принятии решения по передаче процесса международной перевозки в транспортную компанию не всегда оправдывается).

Маликов О.Б. приводит методику выбора перевозчика на основе экспертных оценок по критериям: количество транспортных средств, персональный контингент менеджмента, контингент водителей, срок работы на рынке транспортных услуг, стоимость доставки, репутация на рынке. Эффективность данного метода не вызывает сомнений. Однако, в сети интернет невозможно найти транспортную компанию, на сайте которой не было бы написано, что она обладает штатом профессионалов, оказывает сервис, которого нет у конкурентов, имеет гибкую политику цен и является подрядчиком предприятий с мировым именем и т.д. Реально эта информация является лишь элементом рекламы, чаще всего не соответствующей действительности. Определить объективный уровень сервиса экспедитора или перевозчика до начала сотрудничества достаточно сложно. Часто по результатам анализа первой перевозки, сотрудничество с исполнителем прекращается ввиду того, что сервис не отвечает элементарным требованиям.

В любом случае, целесообразно учесть следующие факторы, возникающие в процессе российского аутсорсинга перевозок в международном транспортном сообщении.

1. В рамках аутсорсинга, в большинстве случаев, грузовладельцу предоставляется только транспортное средство, которое приходится контролировать на пути следования самим заказчиком.

2. Увеличение стоимости услуги не является обязательным условием повышения качества ее исполнения. При этом при всех равных условиях (сроки доставки, таможенное оформление, СВХ и т.д.) стоимость перевозки на единицу продукции может варьироваться в значительных пределах.

3. Подавляющее большинство компаний, предлагающих услуги в области перевозки грузов, являются посредниками (экспедиторами). Цепь между заказчиком и непосредственным исполнителем (собственником транспорта) может варьироваться от одного до пяти звеньев.

4. Ограниченное наличие сопутствующей (терминальной, подъездной, погрузочно-разгрузочной) инфраструктуры в регионах выгрузки товара

может свести преимущества перевозки тем или иным видом транспорта к нулю, как при применении аутсорсинга, так и при доставке собственным транспортом.

При этом есть вид перевозок, где у грузовладельца нет возможности влиять на изменение показателей перевозки (качество, время, маршрут следования) используя экономические рычаги, т.к. нет альтернативы, а инсорсинг данной услуги могут позволить себе только компании федерального уровня. Речь идет о международных ж/д перевозках, где, несмотря на то, что услуги предлагают сотни компаний, конечный исполнитель почти всегда один, РЖД. В его собственности находится и подвижной состав (вагоны) и транзитная инфраструктура (пути, станции) [45, 46, 64, 69, 118].

Следующим, видом транспорта по уровню «неповоротливости» и низкой мобильности с точки зрения возможностей влияния на перевозчика грузовладельцем является авиатранспорт [75], потом морской (водный) транспорт [9, 11, 59] и далее автотранспорт [56, 73, 80, 109].

Что касается инсорсинга международной перевозки, т.е. наличия собственного автопарка, то его целесообразность определяется потребностями компаний, а также долей в сегменте рынка. Другими словами, если предприятие имеет возможность обеспечить свой автопарк постоянной загруженностью (избежание простоев транспорта на складах, минимизация количества «холостых» и «недогруженных» рейсов и т.д.), то повышение экономической эффективности по сравнению с использованием аутсорсинга будет выше.

Принятие решения в области делегирования процессов международной перевозки существенным образом сказывается на возможности управления ДТНС. Некачественно выбранный перевозчик или экспедитор, может увеличить транзитное время перевозки, стать причиной дополнительных затрат в процессе доставки.

**Таможенное оформление** – самая сложная, по мнению автора, и непредсказуемая по времени операция при реализации ВТС для любого предприятия [94]. Основной особенностью ее выполнения является тот факт, что конечным исполнителем и замыкающим звеном всей цепи является таможенный орган, т.е. государственный институт со всеми вытекающими отсюда последствиями относительно взаимоотношений между бизнесом и государством. Именно ввиду этого фактора большинство научных изысканий в данной области сводится к рекомендациям передачи данного процесса на аутсорсинг, т.е. таможенному представителю. В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов, Л.С. Федоров предложили методику выбора таможенного представителя на основе рейтинга факторов, выделяя следующие из них по значимости по 5-бальной шкале: скорость работы (5), стоимость услуг (4,7), взаимодействие с таможенным органом (4), географическое расположение (3,3), возможность получения дополнительного сервиса (2,5), владение СВХ (2,1). Кроме того, авторы отмечают экономический эффект для грузополучателя в снижении стоимости данной услуги за счет увеличения количества деклараций, обрабатываемых таможенным представителем. Данная методика может нести в себе ряд существенных экономических преимуществ для грузополучателей, однако при принятии решения относительно передачи операции по таможенному оформлению на аутсорсинг следует принимать во внимание ряд дополнительных факторов.

1. Аутсорсинг, это, в первую очередь, бизнес, а не форма социальной поддержки предпринимательства, и его основной целью является получение прибыли, а удовлетворение потребностей клиента, это всего лишь одна из задач для достижения цели.

2. Принимая в работу поручение на оформление декларации на товары (далее - ДТ) таможенный представитель оценивает, в первую очередь, свои риски (т.к. он несет ответственность за оформление ДТ в рамках административного законодательства), а не риски клиента. Соответственно, в случае наступления спорных ситуаций таможенный представитель будет

всеми способами минимизировать, в первую очередь, свои потенциальные убытки, а не ущерб клиента.

3. Большинство предприятий (которые не имеют должного опыта в области ВТС) делают выбор в пользу того или иного таможенного представителя на основе маркетинговой информации, полученной с сайта компании или от менеджера по продажам (или из других источников), что, как показывает практика, далеко не всегда объективно отражает уровень качества предоставляемых ими услуг.

4. С юридической точки зрения, в каждом контракте между таможенным представителем и грузополучателем отсутствуют какие-либо гарантии выполнения работы, с формулировкой «если таможенные органы в отношении декларируемых товаров примут иное решение, то данную ситуацию нельзя трактовать как некачественное предоставление услуг таможенным представителем». Кроме того, контрактами не предусмотрено, что в случае иных решений таможенных органов, клиент оставляет за собой право не оплачивать услуги подрядчика.

5. С точки зрения управления ДТНС, делегирование части юридических полномочий над товаром и транспортными средствами несет за собой наступление зависимости предприятия от таможенного представителя и утрату контроля над товародвижением. К примеру, груз не может покинуть территорию СВХ без документов, которые передает водителю таможенный представитель, что дает последнему рычаги манипулирования грузовладельцем (своевременная оплата и т.д.). Соответственно, управлять доставкой (если срок прибытия товара спланирован до часов и минут) становится сложно.

Автор выделяет следующие причины предпочтения инсорсинга таможенного оформления.

1. Как правило, при первичном осмотре документов аутсорсер, оценив риски и заподозрив потенциальные серьезные проблемы, отказывается принимать в работу ДТ. У штатного декларанта (инсорсера) такой

возможности нет, т.к. он работает по трудовому договору. Например, начиная с декабря 2015 года, большинство компаний аутсорсеров по ТО отказались заниматься товарами турецкого происхождения ввиду обострения политической ситуации между Россией и Турцией. Но это не вызвало полного разрыва торговых отношений между странами, как следствие, большинство возникших проблем в ТО было делегировано штатным сотрудникам.

2. У аутсорсера, помимо ДТ одного клиента, как правило, в работе находятся ДТ других клиентов, чтобы успеть обработать их все (особенно когда много заказов) он распределит время между ними. При этом, соответственно, каждому в отдельности уделяется меньше требуемого внимания. Штатный сотрудник сосредоточен только на товарах своего предприятия.

3. Большинство таможенных декларантов в России, как правило, бывшие сотрудники таможенных органов, со знанием особенностей работы с государственными структурами, успевшие поработать и у аутсорсеров, и у самих грузополучателей. В этой связи, по мнению автора, позиционирование таможенных представителей как носителей исключительной компетенции и качества по реализации процессов ТО, является лишь рекламой и элементом технологии продаж.

4. С позиции управления ДТНС, отсутствие дополнительных элементов цепи доставки упрощает ее реализацию. Чем меньше звеньев, тем проще осуществлять контроль над всей системой.

**Терминальное обслуживание на СВХ.** Рынок услуг данного сегмента сложно отнести и к рынку монополистической конкуренции (т.к., исходя из определения, владельцы СВХ не конкурируют за объем продаж), и к монополии (т.к. ни один из складов не обладает уникальностью своих услуг и не является единственным ее исполнителем), и тем более к рынку совершенной конкуренции (т.к. присутствие игроков в данном сегменте в каждом регионе весьма ограничено). Ввиду того, что в каждой ВТС

присутствуют операции временного хранения при ТО, исключить их в цепи доставки невозможно [62]. Инсорсинг терминальных операций на СВХ (т.е. создание СВХ закрытого типа, только для товаров грузовладельца и товаров, предусмотренных таможенным законодательством) дорогостоящая и законодательно сложная процедура. На момент подготовки диссертации на территории г. Нижнего Новгорода (и непосредственной близости к нему) действовали только 3 закрытых СВХ (ООО «Хайджин технолоджиз», ЗАО «Нижегородский масложировой комбинат», ООО «ЮТА – НН») и 4 СВХ открытого типа (ООО «Технопром», ООО «Терминал», ООО «СВХ–Кстово», ООО «Автозавод «ГАЗ») [151]. Соответственно, выбор, какому из складов доверить свои грузы и их обработку, у грузовладельцев достаточно ограничен. Кроме того, принимая во внимание тот факт, что временное хранение товаров для СВХ, это, в первую очередь, бизнес-услуга, интересы владельцев складов и импортеров противоположны. Первые, в целях получения прибыли, заинтересованы в долговременном пребывании товаров клиентов и продажи им всего комплекса услуг (взвешивание, ППП, переупаковка и т.д.), вторые, в целях минимизации издержек, в прохождении своих товаров в минимальные сроки. Также необходимо принять во внимание тот факт, что у СВХ нет острой необходимости инвестировать средства в свою модернизацию, т.к. конкуренция на этом рынке ограниченная.

Существует ряд факторов, которые необходимо учесть, прежде чем принять решение о передаче терминального обслуживания на СВХ на аутсорсинг с учетом обеспечения ДТНС.

1. Соотношение технических возможностей склада с характеристиками товара импортера, потому что внутренняя инфраструктура склада имеет свои особенности.

2. Временные и финансовые возможности привлечения дополнительных погрузо-разгрузочных средств (в случае поступления специализированных грузов).

3. Подконтрольность юрисдикции таможенного поста, на который подается таможенная декларация.

4. Уровень цен, как показывает анализ прейскурантов, у СВХ в одном регионе находится на одном уровне, что лишает возможности импортера вести переговоры о скидках и дополнительных преференциях.

5. Близлежащая транспортная инфраструктура.

6. Квалификация персонала.

Но если посмотреть на процесс управления доставкой на таможенном терминале с глобальной точки зрения, то регистрация собственного СВХ (фактически статус СВХ можно присвоить складу грузовладельца при соблюдении определенных условий, предписанных таможенным законодательством) дает неоспоримые экономические плюсы. Среди них автор выделяет следующие: отсутствие задержек транспортных средств (очереди, бюрократические моменты), возможность самому принимать решение о времени заезда и выезда машины с терминала, отсутствие сторонних грузов, работа без посредников по вспомогательным услугам (паллетирование, ПРР, взвешивание и т.д.), финансовая экономия.

**Сопутствующие операций по доставке** (услуги по страхованию, сертификации, консолидации, стивидорные и сюрвейерные операции, конвойное сопровождение и т.д.). Их инсорсинг или передача на аутсорсинг напрямую зависит от классификации грузов. Доставка включают в себя весь комплекс дополнительных операций при перевозках специализированных и негабаритных грузов, которые регулируются особыми законодательствами России и стран транзита.

Решение о страховании принимается грузовладельцем, в зависимости от стоимости и сложности груза, и не носит систематический характер. Более того, каждый экспедитор или перевозчик, в большинстве случаев сам страхует свою ответственность от утраты или повреждения груза в пути следования (местах хранения, погрузки, перегрузки, выгрузки и т.д.). Кроме

того, в самом страховом бизнесе стремительно развивается «страховой аутсорсинг», делегируются такие процессы как осмотр, оценка и т.д.

Необходимость в сертификации определяется системой классификации грузов по ТН ВЭД. Грузовладелец может обратиться в соответствующую лабораторию по оформлению разрешительной документации напрямую, но здесь возникает риск получения услуги по завышенной цене, увеличения сроков изготовления, недостоверность сведений в документах и т.д. Целесообразнее передать эту операцию на аутсорсинг в специализированную организацию, которая имеет контракты, условно с 10-100 лабораториями (и имеет соответствующие преференции перед ними).

Конвойное сопровождение представляет собой следование машины полиции (или частной охраны) за транспортным средством грузовладельца. Ее необходимость определяется криминогенной обстановкой маршрута следования. К примеру, начиная с 2014 года, активно развиваются услуги конвоя для российских товаров в процессе следования по территории Украины, ввиду постоянных политических конфликтов. Также, многие автоперевозчики отказываются следовать без сопровождения в регионы восточнее и юго-восточнее Уральского хребта.

Стивидорные услуги имеют место быть только при транспортировке товара с использованием портов, т.к. сам функционал заключается в контроле погрузо-разгрузочных работ груза докерами (портовыми грузчиками), как внутри морского контейнера, так и погрузку самого контейнера на борт судна. Также, с учетом того, что в морском транспортном сообщении по условиям ИНКОТЕРМС 2020 применяются условия поставки FAS, FOB, CIF, CFR, то стивидоры привлекаются грузоотправителями на свои склады для контроля погрузки товара перед отправкой в порт. Сюрвейер, преимущественно страховой термин, услуга по осмотру груза независимым экспертом до принятия решения о его страховании. Однако, в международной цепи доставки устоялась практика привлечения сюрвейеров на погрузку и выгрузку товаров особой сложности (например, когда

отгружается производственная линия, или несущие конструкции мостов и виадуков) с целью фото и документальной фиксации всех процессов, что потом будет являться неоспоримым доказательством вины той или иной стороны сделки при наступлении страхового случая. С позиции управления ДТНС, выше описанные сопутствующие процессы, не оказывают существенного влияния на сроки транспортировки промышленного оборудования.

Модель принятия решения по определению границ эффективного применения инсорсинга и аутсорсинга в рамках обеспечения ДТНС будет рассмотрена в параграфе 3.1.

На основании выше изложенного автор делает следующие выводы:

1. Недостаточная оценка своих возможностей при инсорсинге и передаче его на аутсорсинг может привести к увеличению издержек по доставке продукции и утрате контроля над процессом доставки.

2. Аутсорсинг целесообразен тогда, когда участник ВЭД технически не может выполнить рассматриваемую операцию для обеспечения ДТНС.

## **2.2. Анализ эффективности использования альтернативных маршрутов следования транспортных средств в международном транспортном сообщении**

Альтернативные варианты процесса транспортировки из пункта А в пункт Б можно представить в виде системы возможных маршрутов, при неизменном начальном и конечном пунктах. Или же в виде матрицы альтернативных решений с переменными начальными и конечными пунктами, а также альтернативными маршрутами в точках пересечения путей [174], где точками пересечения могут быть разные маршруты (основные и альтернативные), принимаемые оператором процесса доставки [63, 66].

В международном транспортном сообщении кратчайший путь (с точки зрения расстояния) не всегда является самым быстрым. Существуют факто-

ры, наличие которых оказывает существенное влияние на весь процесс доставки [106, 176, 179, 188], которые можно выделить в группы, представленные в табл. 3.

Таблица 3 - Факторы, оказывающие влияние на процесс ДТНС

№	Фактор	Описание фактора
1	Политический	самые существенные и абсолютно неуправляемые события (с точки зрения организатора доставки), которые оказывают основополагающее влияние на транспортное сообщение между государствами. Примеров, когда одним из результатов разногласий между странами, являлась частичная или полная остановка приграничной, транзитной и таможенной инфраструктуры, в современном мире достаточно. Например, ограниченного количества разрешений на пересечение границы Польши в направлении Запад - Восток
2	Правовой	представляет собой набор законодательных норм государства отправления, транзита и назначения, прямо или косвенно воздействующих на движение транспортных средств по пути следования (автодорога, ж/д и т.д.). Примерами являются разрешения на транзит, запреты на перемещение в определенное время суток, максимальная нагрузка на ось автоприцепа и т.д.
3	Экономический	т.е. совокупность экономических инструментов (стоимость фрахта, з/п водителя, амортизация и т.д.), наличие которых формирует стоимость доставки. При этом издержки на доставку товара в международном транспортном сообщении определяются в большей степени рыночными отношениями (конъюнктурой), а не себестоимостью ее составляющих операций [101].
4	Технический и инфраструктурный	т.е. наличие в странах транзита (а также отправления и назначения) складов, развитой дорожной сети, портовой инфраструктуры, позволяющих в случае возникновения определенных ситуаций произвести те или иные операции с грузом и транспортным средством (взвешивание, перегрузка, досмотр, замена тягача, ремонт и т.д.)

Выше рассмотренные факторы необходимо принимать во внимание при разработке стратегии предприятия при управлении ДТНС. Однако, коррелируя данную информацию с практикой доставки промышленного оборудования, рассмотрим потребность в альтернативных маршрутах, на примере процесса его доставки из Турции в Россию. Данный пример является показательным, т.к. за последние годы трансформация логистической составляющей (транспортная, складская, таможенная и т.д.) на данном направлении оказала существенное влияние на «российско-турецкий» бизнес в целом.

Исходя из сравнения статистики общих показателей торговли между Россией и Турцией за январь-апрель 2015 и январь-апрель 2016, грузооборот

снизились с 4,9 % (от общего внешнеторгового грузооборота России по основным странам и группам стран) до 3,6 % [146, 148]. Одной из причин падения уровня торговли, а также ухудшения экономико-политических отношений в целом стала хронология следующих процессов.

1. «Инцидент», произошедший 24.11.2015 г. между Россией и Турцией [147].

2. Вступление в силу указа президента Российской Федерации №583 от 28.11.2015 г.

3. Февраль 2016 г. Минтранс РФ было снижено количество транспортных разрешений, ежегодно выдававшихся турецким перевозчикам с 8000 до 2000 штук [149].

4. Был приостановлен безвизовый режим между государствами.

5. В ответ на эти санкции Турция приняла идентичные меры, и с 31.01.2016 г. перевозки грузов по территории Турции российскими транспортными средствами стали невозможны [150].

До конца декабря 2015 года доставка грузов из Турции в Россию в основном осуществлялось транзитом через Украину (в центральную и западную часть страны) [101], Грузию (южная и юго-восточная часть), или напрямую из турецких портов через Черное море в порты России (Новороссийск, Азов, Кавказ). Детальная оценка этих маршрутов с точки зрения времени и стоимости доставки была рассмотрена автором ранее в материалах статьи «Анализ эффективности использования альтернативных маршрутов следования подвижных составов (автотранспорт) в международном транспортном сообщении Турция – Россия» [93] (на практическом примере: Турция, г. Бурса – Россия, г. Н. Новгород). Основные маршруты были следующими.

**1. Украинский паромный маршрут** (рис. 3 – маршрут 1): Бурса (загрузка) – Бурса (экспортное оформление) – загрузка на паром в порте Хайдарпаша (Стамбул) или в порту Зонгулдак (г. Зонгулдак) – прибытие и выгрузка в портах Одесса или Ильичевск (Украина) – прохождение границы между Украиной и Россией (МАПП Гремяч (Грем`яч) УКР – Погар РОС,

МАПП Бачевск (Бачівськ) УКР – Троеборное РУС, МАПП Катериновка УКР – Крупец РОС и т.д.) – Держинск (импортное таможенное оформление) – Н. Новгород (выгрузка).

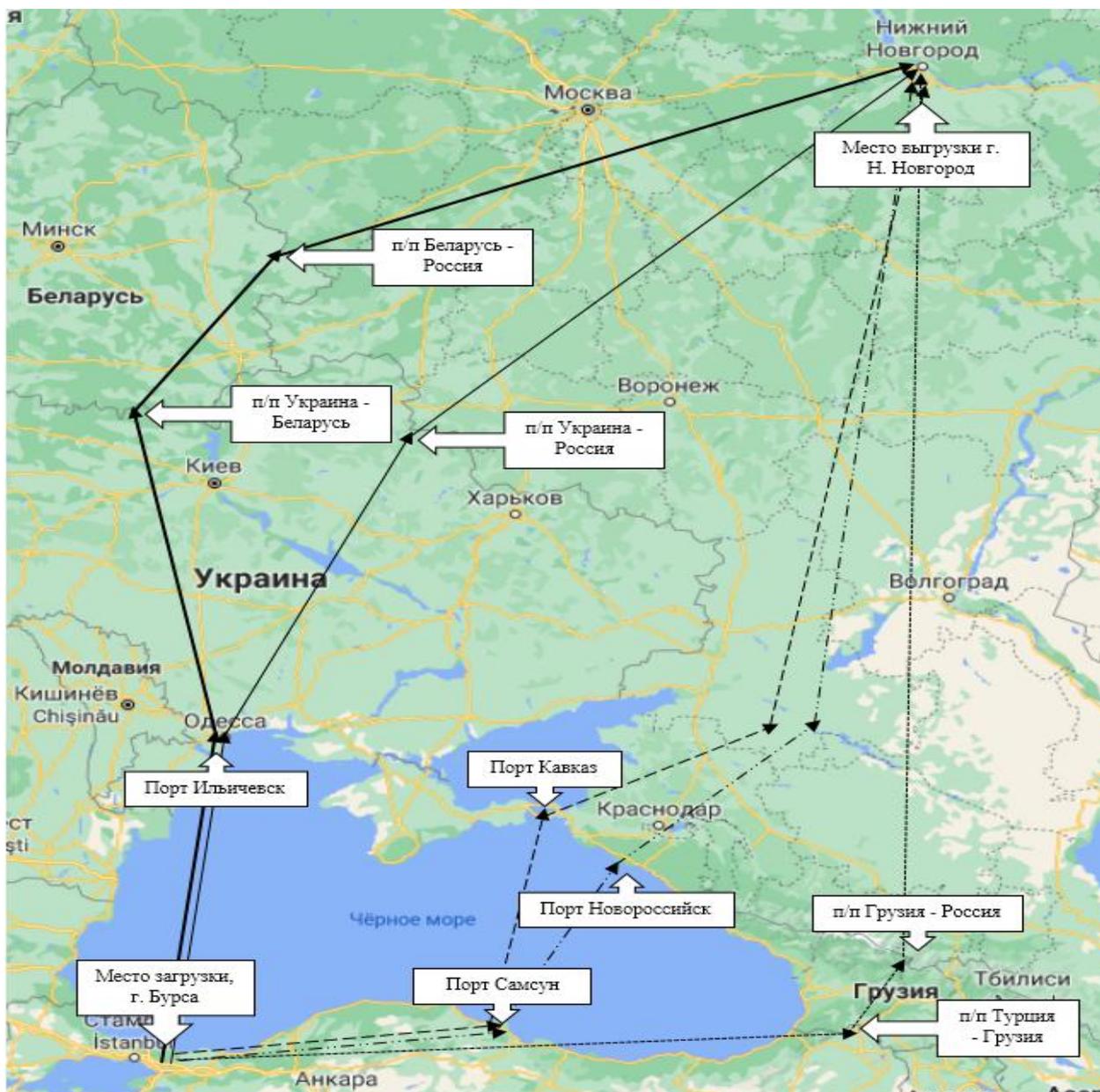


Рисунок 3 - Маршруты следования грузов по направлению г. Бурса, Турция – г. Н. Новгород Россия

Обозначения: маршрут 1 - Украинский паромный маршрут —————> ; маршрут 2 - Грузинский наземный маршрут - - - - -> ; маршрут 3 - Кавказский морской маршрут .....> ; маршрут 4 - Новоросийский морской маршрут - · · ·> ; маршрут 5 - Белорусский транзитный маршрут —> .

**2. Грузинский наземный маршрут** (рис. 3 – маршрут 2): Бурса (загрузка) – Бурса (экспортное оформление) – прохождение границы между Турцией и Грузией (деревня Сарпи) – прохождение границы между Грузией

и Россией (КПП Казбеги / Верхний Ларс) – Держинск (импортное таможенное оформление) – Н. Новгород (выгрузка).

**3. Кавказский морской маршрут** (рис. 3 – маршрут 3): Бурса (загрузка) – г. Самсун (экспортное оформление) – загрузка на паром в порту Самсун – прибытие и выгрузка в порту Кавказ (коса Чушка в Керченском проливе) – Держинск (импортное таможенное оформление) – Н. Новгород (выгрузка).

**4. Новороссийский морской маршрут** (рис. 3 – маршрут 4): Бурса (загрузка) – г. Самсун (экспортное оформление) – загрузка на паром в порту Самсун – прибытие и выгрузка в Новороссийском порту (Новороссийск) – Держинск (импортное таможенное оформление) – Н. Новгород (выгрузка).

Однако, в свете описанной выше хронологии, управлять ДТНС в данном сегменте, используя рассмотренные варианты транспортного сообщения, без разработки альтернативных решений по маршрутам следования, стало невозможным. Автор выделяет следующие факторы, которые, по его мнению, существенно снизили возможности грузовладельцев управлять ДТНС в направлениях Россия – Турция, Турция – Россия.

1. Группа турецких и российских перевозчиков, особенно в области наличия парка автоприцепов с высоким кузовом (2,8 – 2,95 м. - «мега») и с грузоподъемностью до 22,5 тонн, составляла основную долю подрядчиков на данном направлении. Одна из основных причин доминирования турецких перевозчиков при заданных параметрах транспортных средств заключается в том, что ими используются фуры с «пониженной посадкой» при неизменной высоте самого кузова. Преимущество в большей вместимости и возможности доставлять крупногабаритные грузы.

2. Ограниченность парка автоприцепов у альтернативных перевозчиков (грузинские, белорусские, азербайджанские, молдавские, латвийские, литовские и т.д.), по причине того, что в целом грузооборот в данном регионе существенно ниже, в сравнении с европейскими странами.

3. Повышенная степень контроля на турецкие товары (в случаях транзита через Украину) на границах России. Из-за повышенного уровня кон-

троля на границах РФ при доставке из Турции стал широко использоваться Белорусский маршрут [101].

**5. Белорусский транзитный маршрут** (рис. 3 – маршрут 5): Бурса (загрузка) – Бурса (экспортное оформление) – загрузка на паром в порту Хайдарпаша (Стамбул) или в порту Зонгулдак (г. Зонгулдак) – прибытие и выгрузка в портах Одесса или Ильичевск (Украина) – прохождение границы между Украиной и Белоруссией (т.к. в рассматриваемом случае приграничная белорусская таможня является только транзитным пунктом, то степень контроля значительно снижена) – Дзержинск (импортное таможенное оформление) – Н. Новгород (выгрузка).

На основании особенностей инфраструктурных возможностей, автор предлагает использовать следующую последовательность по выбору варианта доставки грузов в контексте управления ДТНС.

1. Прогнозирование потребности в транспортных средствах, исходя из бизнес-плана потребителя данных услуг.

2. Формирование (актуализация старых, поиск новых) базы перевозчиков и поставщиков сопутствующих услуг (погрузоразгрузочные работы, временное хранение, переупаковка и т.д.). Это особенно актуально, когда календарная потребность в грузоперевозках измеряется сотнями единиц транспортных средств, и для выполнения доставки потребуется несколько перевозчиков, а также поставщиков дополнительных логистических услуг.

3. Определение таможни назначения (таможенных постов оформления деклараций), СВХ, а также конечных пунктов выгрузки товаров (доставка до склада грузополучателя или адресная доставка до конечного клиента).

4. Анализ политической ситуации в сотрудничестве между странами. Такую аналитику в ее классическом понимании провести достаточно сложно, однако некоторые ее моменты становятся очевидными достаточно быстро. Например, после «инцидента 24.11.2015» между Турцией и Россией следовало ожидать введение в действие экономических санкций со стороны России и изменений в действующей методике регламентирования внешнеторговых

процессов (процессов доставки, в частности) между двумя государствами – и они наступили.

5. Планирование потребности в доставке на краткосрочный календарный период (месяц, квартал), исходя из целей компании на рынке. Причем методы планирования существенно отличаются, в зависимости от рода деятельности предприятия. В производственных компаниях план по доставке (материальных ресурсов) сопряжен с планом производства, а в торговых фирмах планирование перевозок подстраивается под план продаж.

6. Определение групп товаров исходя из критериев (по себестоимости, срокам доставки, рискам повреждения и др.).

7. Принятие решения по выбору рационального маршрута доставки, исходя из оценки приведенных выше факторов по каждому из альтернативных вариантов доставки. Реализация процесса ДТНС, корректирование маршрута по пути следования (по возможности).

8. Анализ процессов доставки, оценка текущих факторов и вновь возникших, доработка текущих или разработка новых маршрутов.

Динамика показателей стоимости перевозки импортных грузов с рассматриваемыми перевозчиком и импортером за период 2012-2018 гг. представлена в табл. 4.

Таблица 4

Динамика показателей стоимости перевозки импортных грузов.

Год	Стоимость перевозки за 1 единицу транспортного средства (тент евро не менее 92м <sup>3</sup> ), \$	Время на подбор транспорта, ч.	Количество бесплатных дней на загрузку и выгрузку, сут.	Стоимость сверхнормативного простоя в USD в сутки, \$/сут.	Количество дней отсрочки платежа после выгрузки товара на складе получателя, сут.	Количество отправок в тентах, ед.
2012	6900	72	6	100	2	42
2013	6700	72	6	100	5	62
2014	6500	48	6	100	5	41
2015	6000	24	6	100	10	29
2016	5800	24	8	100	15	42
2017	5100	24	8	100	30	34
2018	4900	12	8	100	30	52

Из табл. 4 видно, что стоимость перевозки снижается (а также увеличивается интервал оплаты за перевозку после выгрузки, увеличивается количество бесплатных дней пользования транспортным средством) независимо от объема перевозок, что является результатом долгосрочного сотрудничества. Более того, условия, на которых осуществляются перевозки в настоящий момент, являются наиболее выгодными (за рассматриваемый период были классифицированы предложения более 500 российских, белорусских, грузинских, турецких, польских, литовских и других транспортных компаний) на данном маршруте (Турция – Россия).

Еще один фактор влияющий на срок доставки, **это дата отгрузки оборудования со склада поставщика**, точнее, день недели. Данный момент перехода права собственности в корреляции с рассмотренными выше маршрутами доставки очень важен. К примеру, применительно к маршрутам с использованием паромного сообщения, дата отгрузки должна быть увязана с расписанием паромных переходов. Оптимальный вариант, это когда дата загрузки предшествует дате отправления парома. Но между моментом загрузки на складе поставщика (г. Бурса) и загрузкой на паром (порты Стамбул, Хайдарпаша, Зонгулдак, Самсун) присутствует процесс экспортного оформления (в самом порту). Но поставщик (в силу огромного количества ежедневных отгрузок, до 100 машин в сутки) не всегда способен отгрузить заказ в дату, необходимую импортеру. Причин может быть несколько: от срыва производства (как полностью не готовый заказ или задержка в установке определенных опций на станок, большую часть которых поставщик получает от своих поставщиков) до очереди транспортных средств (отгрузки осуществляются на Американский континент, Австралию, Азию и Западную Европу) на складах отгрузки. Кроме того, применительно к рассматриваемому поставщику, а также к стране отправления, стоит обратить внимание на следующее наблюдение автора. Размещение заказа на производство оборудования происходит тремя вариантами [101].

1. Вариант запланированного заказа, под заявку клиента импортера в рамках договора купли-продажи, где заранее оговариваются сроки окончания производства, а также имеется информация о конечном пункте доставки заказа, соответственно, отдел логистики имеет возможность запланировать финансовые ресурсы (в большинстве случаев эти средства уже имеются на счетах компании за счет полученных авансов от покупателей) для таможенного оформления, транспорта и т.д.

2. Вариант «онлайн торга», когда отдел продаж импортера, закупает оборудование в режиме «онлайн торга» (по принципу покупки товара на базаре или ярмарке, или рынке) со склада поставщика для поддержания своего неснижаемого остатка (или для срочных потребностей клиента) на условиях предоставления специальных скидок и отгрузки товара в день продажи (утром сделка - вечером отгрузка) или на следующий день (но не позднее). Соответственно, в течение нескольких часов отдел логистики должен определить количество транспортных средств, рассчитать необходимые финансовые затраты и, естественно, поставить машины на погрузку. В этом случае, вероятность появления транспортного средства на месте погрузки к точно назначенному сроку напрямую зависит от взаимоотношений импортера и перевозчика.

3. Смешанный вариант заказа: несколько заказов (непосредственно под покупателей) готовых к отгрузке, но их совокупный объем не позволяет покрыть полную погрузочную площадь транспортного средства (фуры). При этом заказы имеют статус особо срочных (нет возможности ожидания готовности следующих плановых заказов для совместной отгрузки, а отгрузка отдельно (или сборным грузом) ведет к увеличению себестоимости товара). В таком случае, часть товара выбирается из складских остатков продукции поставщика, чтобы заполнить свободное место в транспортном средстве в рамках процедуры варианта онлайн торга.

Соответственно, отгрузка заказов при использовании второго и третьего вариантов заказа сопряжена с проблемой выбора оптимальной даты за-

грузки для обеспечения ДТНС, которая устроила бы поставщика и импортера с учетом всех возможных рисков [101].

Далее рассмотрим **оптимальную дату прибытия товара на таможенную оформление импортера**. Наблюдения автора показывают, что понедельник - вторник (без учета случаев, когда эти дни являются праздничными) являются днями наиболее рациональными для минимизации всех рисков последующего таможенного оформления и грузопереработки на СВХ. В случае назначения мер таможенного контроля рабочего времени будет достаточно (в подавляющем большинстве случаев ситуация разрешается за 1-3 дня); кроме того, в случае если груз является тяжеловесным, заказать дополнительные погрузоразгрузочные средства в начале недели гораздо проще чем в конце. Также с позиции человеческого фактора, большинство грузов прибывают на СВХ именно к концу недели, образуя живую очередь на процедуру закрытия доставки, выгрузку и таможенные процедуры. Прибытие транспортных средств в международном транспортном сообщении в строго отведенные даты процедура достаточно проблематичная. Срок перемещения товара с момента пересечения таможенной границы до момента прибытия на таможенную оформления в любом государстве транзита регламентирован транспортным законодательством (из расчета ориентировочно 300 км в сутки). Например, расстояние между п/п Новая Рудня, Республика Беларусь до г. Н. Новгорода составляет ориентировочно 1470 км. Соответственно, чтобы прибыть в понедельник машина должна покинуть таможенный переход в среду-четверг предшествующей недели. Прибытие на таможенную оформления в выходные дни крайне нежелательно с точки зрения таможенных процедур, потому что в этот период применяется понятие «риск выходного дня». Может быть назначен внеплановый досмотр или осмотр (что влечет за собой увеличение срока таможенного оформления в целом), но провести его в выходные дни технически трудно.

Далее, транзитное время из Турецкого порта до Новой Рудни составляет ориентировочно 5-8 дней (время регламентировано законодательством

страны транзита). В данном случае транзит обеспечивается либо через Украину (в случае с паромной доставкой), либо через Болгарию и Румынию, и северо-западную Украину (в случае наземной доставки), в редких случаях с заездом в Польшу и далее через Беларусь, через п/п Брестской области. Как правило, транзитные государства не создают проблем при доставке грузов по их территории, если доставка осуществляется в рамках международного права и, если в отношении флага перевозчика или груза не введено каких-либо транснациональных ограничений. Кроме того, существует практика «отстаивания машин» в случае, если они передвигаются быстрее запланированного срока в транзитных или перевалочных пунктах. Искусственная задержка доставки играет важную роль для подготовки всей необходимой документационной и финансовой базы для надлежащей приемки автомашины на таможенном терминале и, что является неким парадоксом, способствует сокращению общего срока доставки (от отправителя к получателю, с учетом таможенного оформления и грузопереработки на СВХ).

Исходя из рассмотренных выше временных ограничений и с учетом средней продолжительности транспортировки по рассматриваемому маршруту - 10-14 дней, наиболее оптимальными днями погрузки следует считать понедельник, вторник и среду, однако для достижения заявленных временных показателей подобрать математически адаптированный алгоритм практически невозможно [106]. Стохастичность факторов, в силу которых происходят задержки отгрузок, слишком высока. В случае отклонения временных показателей на каждом из рассмотренных выше участков (в сторону увеличения или уменьшения), необходимо принятие рациональных альтернативных решений.

На основании вышеизложенного автор делает следующие выводы относительно важности применения организационно-экономического механизма по управлению транспортировкой в рамках ДТНС.

1. Альтернативные транспортные решения необходимы для минимизации издержек в процессе обеспечения ДТНС при ВТС.

2. Наличие альтернативных маршрутов следования транспортных средств является основой для снижения временных потерь при возникновении форс-мажорных обстоятельств.

3. Разработка и развитие отношений с постоянным перевозчиком в конечном результате может принести такие же экономические выгоды, как наличие целой базы альтернативных перевозчиков.

4. Детальное по каждой операции изучение и обоснование процесса доставки от момента заказа транспортных средств для вывоза груза от поставщика до момента выгрузки доставленного груза конечному получателю может принести экономические выгоды и существенное сокращение времени доставки.

### **2.3. Возможности управления терминальным обслуживанием и таможенными операциями для обеспечения доставки промышленного оборудования к точно назначенному сроку**

**Исследование продолжительности таможенных операций.** Процесс таможенного оформления является существенным временным участком процесса доставки при внешнеэкономической деятельности [152], и в отдельных случаях время, затраченное на выполнение таможенных операций, может превышать время транзита от поставщика до таможни оформления. Кроме того, поверхностный анализ рисков на данном участке пути, может привести к невозможности дальнейшего экспорта или импорта определенной группы товаров, или закупкам и продажам товаров при изменении параметров себестоимости в сторону существенного увеличения [94].

В рамках рассматриваемого вопроса, вначале целесообразно дать краткую оценку состояния организации таможенного обслуживания в РФ в современных условиях, на которое оказывает влияние следующие факторы:

1. Санкционная политика государств поставщиков товаров и услуг, а также контрсанкционная политика правительства России, выраженная в эмбарго на определенные группы товаров.

2. Развивающаяся стратегия импортозамещения [146] применительно к основным потребителям импортной продукции имеет под собой колоссальный потенциал для роста независимости российской экономики в целом.

3. Дестабилизация рынка валюты и, как следствие, снижение рентабельности импортных поставок продукции и услуг.

Общая концепция таможенных процессов постоянно меняется, так же, как и меняются требования к игрокам (участникам ВЭД) на этом рынке, в связи с чем, работа с таможенными органами носит выраженный стохастический характер. Данная особенность коммуникаций имеет свои последствия на всех приведенных на рис. 4 уровнях.



Рисунок 4 - Структура таможенного взаимодействия

Формат компетенций принимаемых решений по каждому уровню представлен в табл. 5.

Автор считает целесообразным обратить внимание на тот факт, что приведенные ниже результаты наблюдений, а также сделанные выводы, имеют место быть только в рамках компаний участников ВЭД, которые не обладают достаточным административным ресурсом. Такие крупнейшие участники ВЭД, как например, ОАО «Росатом», ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть», ОАО «Уралкалий», металлургические, ресурсодобывающие и др. крупные корпорации имеют возможность управлять процессом таможенного оформления с привлечением инструментов государственного регулирования.

Другими словами, интересы вышеуказанных компаний лоббируются в государственном аппарате.

Таблица 5 - Уровень принятия решений в таможенных органах

Уровень коммуникации	Компетенция по принятию решения
Уровень 1 (местный, в рамках таможенного поста)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принятие декларации, проверка, выпуск в свободное обращение;</li> <li>– заключение о недостоверном декларировании;</li> <li>– выявление технических ошибок в декларации;</li> <li>– запрос о предоставлении дополнительных документов;</li> <li>– возбуждение дел об АП и т.д.</li> </ul>
Уровень 2 (региональный или окружной, в рамках управлений)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– возврат КТС, реализация КТС;</li> <li>– заключение по экспертизе товара;</li> <li>– лабораторные испытания;</li> <li>– обжалование принятых решений уровня 1 и т.д.</li> </ul>
Уровень 3 (федеральный, в рамках компетенции органов управления ФТС)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– решение о запрете или разрешении экспорта редкоземельных ресурсов и особых групп товаров двойного назначения;</li> <li>– введение временных ограничений (эмбарго) или реализация мер нетарифного регулирования;</li> <li>– определение класса решения по ТН ВЭД</li> <li>– решения по обжалованию принятых решений уровня 2 и т.д.</li> </ul>

Автор выделяет следующие факторы, оказывающие существенное влияние на время выполнения таможенных операций и, как следствие, на продолжительность доставки в целом [94].

1. Конфликт интересов: цели представителей таможенных органов и участников ВЭД не всегда одинаковы. Первые заинтересованы в максимальном выполнении плана по наполнению федерального бюджета ресурсами и соблюдения таможенного законодательства в полном объеме. Вторые заинтересованы в уменьшении суммы таможенных платежей и сокращении сроков таможенного оформления.

2. Необходимость в периодическом устранении сбоев на этапах процесса ТО.

3. Повышенный интерес к оптимизации, который выражен, в первую очередь, классификацией импортируемого товара в группу с наименьшими таможенными платежами, занижением таможенной стоимости, что во многих случаях, при недостаточной оценке всех рисков, имеет обратный эффект (не-

достоверное таможенное декларирование, возбуждение дел об административном правонарушении, арест товара и т.д.).

4. Квалификация персонала является базовым фактором успешной организации всей цепочки стадий таможенного оформления. Человеческий фактор, а именно: знание всех норм таможенного, валютного, административного, уголовного и всех других сопутствующих законодательств, а также способность анализировать свои системы и выдавать алгоритмизированные решения в кратчайшие сроки, играет решающую роль в процессе ТО.

5. Смещение ориентира в сторону процесса лоббирования, которое выражается в смещении усилий предприятия (операторов) на выявление возможности лоббирования своих интересов при коммуникации с государственными институтами. При этом своих неудачи на участке ТО они не рассматривают как следствие принимаемых ими решений. Данный путь ведет к еще большей дестабилизации бизнес-процессов.

Таможенный участок (таможенные операции) цепи доставки имеет большой потенциал в обеспечении ДТНС. Рассматривать его нужно как промежуточное, хоть и немаловажное, звено в глобальной цепи поставки товара по импорту или экспорту. Если не уделять должного внимания этому участку, то общий срок доставки может существенно увеличиться. Сам процесс таможенного оформления предлагается, разделить на три основных этапа (группы операций).

1-й этап. Процессы, предшествующие подаче декларации на товары (далее ДТ) в таможенные органы.

2-й этап. Процессы, в интервале после подачи ДТ и до момента выпуска ДТ в свободное обращение.

3-й этап. Последующие процессы, реализуемые после выпуска ДТ в свободное обращение.

Несмотря на то, что все 3 этапа регулируются положениями действующего таможенного законодательства, время, предоставляемое на операции 2-го этапа, имеет фиксированный интервал (не позднее 4-х часов при процеду-

ре экспорта или временного вывоза и не позднее 1-го рабочего дня с даты подачи декларации на остальные виды таможенных процедур). Операции каждого из этапов делятся на две подгруппы процессов, а именно: комплекс мероприятий, выполняемых таможенными органами или корреспондирующими с их деятельностью, и комплекс мер, выполняемых экспортерами или импортерами (или по их поручению транспортно-логистическими организациями).

Рассмотрим каждый этап процесса и время на его выполнение подробнее. Результаты приведенных ниже наблюдений были получены автором при использовании следующих постоянных величин:

- рассматриваемые таможенные посты: т/п «ГАЗ», т/п «Дзержинский», т/п «Кстовский»;
- рассматриваемые категории товаров (по ТН ВЭД): 8462, 8461, 8456;
- страна происхождения категорий товаров: Италия, Германия, Швейцария, Дания;
- вид доставки: унимодальный, интермодальный, мультимодальный;
- таможенная процедура: выпуск для внутреннего потребления.

*Первая* составляющая процесса таможенного оформления, предшествующая подаче таможенной декларации в таможенные органы. В нее входят.

1. Операции, выполняемые таможенными органами: получение предварительной информации о грузе, проверка состояния лицевого счета, принятие декларации, составление акта осмотра.

2. Операции, выполняемые предприятием: выбор таможни оформления, подготовка комплекта сопроводительных документов, подготовка разрешительной документации, организация таможенных платежей, предварительное декларирование, осмотр груза до подачи, декларирование по факту.

Подготовительный этап, предшествующий подаче таможенной декларации, очень важен; именно здесь можно вносить большинство изменений в условия принятия решения о комплекте сопроводительных документов, по-

тому что от качества и полноты его наполнения напрямую зависит срок выпуска товаров и, как следствие, срок доставки. Несмотря на то, что в теории предварительное декларирование дает преимущество по срокам выпуска, на практике нет упреждающей разницы между предварительным декларированием и декларированием по факту. Более того, при работе с азиатскими поставщиками, особенно актуально осматривать груз до подачи ДТ, т.к. велик риск несоответствия фактического груза документальному сопровождению (особенно у китайских компаний) [94].

*Вторая* составляющая процесса таможенного оформления – с момента подачи таможенной декларации до момента ее выпуска в свободное обращение. В нее входят операции, приведенные в табл. 6.

Таблица 6 - Таможенные процессы и процессы предприятий второй составляющей ТО

№	t ср, сут.	Наименование операции		t ср, сут.
		Таможенные процессы	Процессы предприятий (операторов)	
1	0,08 [104]	Принятие и регистрация ДТ	Действия в случае отказа в регистрации	0,02-0,05
2	0,10-0,12	Контроль правильности определения ТН ВЭД	Корректировка ТН ВЭД	0,04-0,06
3	0,10-0,12	Контроль наличия разрешительной документации	Корректировка разрешительной документации	0,04-0,06
4	0,20-0,25	Контроль таможенной стоимости и валютный контроль	Корректировка таможенной стоимости и обработка запросов	0,20-0,40
5	0,04-0,05	Контроль таможенных платежей	Управление платежами	0,08-0,09
6	0,05-0,07	Выпуск ДТ в свободное обращение	Принятие декларации	0,01-0,02

Соблюдение данных временных интервалов возможно только при выполнении всех условий, предписанных нормативно-правовой базой в области ТО. Кроме того, в процессе ТО на основании таможенной системы рисков в отношении той или иной группы товаров, таможенная программа, посредством генератора случайных событий может сама инициировать возникновение дополнительной операции, как например: таможенного досмотра, экспертизы, отбора проб и образцов и т.д., что, в свою очередь, увеличит срок

выпуска товаров и, как следствие, доставки. С другой стороны, законодательством предписаны ситуации по ускоренному выпуску товаров, как условный выпуск товаров, выпуск до подачи (по отдельным категориям товаров или использование институтов уполномоченных экономических операторов).

*Третья* составляющая процесса таможенного оформления – пост-процесс, реализуемый после выпуска таможенной декларации в свободное обращение. В нее входят:

1. Операции, выполняемые таможенными органами: передача документов перевозчику, дополнительная проверка после выпуска, камеральная проверка, выездная таможенная проверка, формирование представления о репутации предприятия.

2. Операции, выполняемые предприятием (оператором): проверка полученных документов, направление транспортных средств на место выгрузки, предоставление сведений по запросам дополнительной проверки, обработка камеральной проверки, отчетность по проделанной работе, анализ таможенных процессов.

Пост-процессы оказывают решающее значение для новых операций по доставке продукции, т.к. на этом этапе происходит анализ понесенных затрат (временных и стоимостных), планирование будущих процессов, оценка рациональности принятых решений и квалификации персонала.

Практический опыт показывает, что большинство участников ВЭД не придают должного значения «работе над ошибками» и по аналогии «эффекта хлыста» (т.е. ситуации, когда незначительное изменение на начальных этапах приводит к значительным отклонениям в общем результате) [31, 92] единичные просчеты превращаются в системный сбой процесса доставки. Устранить данные проблемы на поздних этапах практически невозможно.

Алгоритм управления временными затратами на операции ТО и проведение соответствующих расчетов в рамках ДТНС по данному направлению исследования будут рассмотрены в параграфе 3.2.

На основании вышеизложенного автор делает следующие выводы, касающиеся важности управления временными затратами на таможенное оформление.

1. Данный участок цепи доставки в рамках ВТС является наименее контролируемым, т.к. одной из сторон «сделки» здесь выступает государство, соответственно, при управлении доставкой должно предусматриваться взаимодействие с регулирующими органами.

2. Регламентация таможенных процессов является значительным шагом для экономически эффективного таможенного оформления с минимальными временными затратами.

4. Залогом своевременного таможенного оформления является квалификация персонала участника ВЭД.

***Исследование возможности управления терминальным обслуживанием для обеспечения доставки промышленного оборудования к назначенному сроку.*** На транспорте склад – это, в первую очередь, место переработки материальных потоков, назначением которого является перегрузка товаров. При этом складские функции разнообразны: предоставление товаров (оборудование, материалы, комплектующие и т.д.) и услуг потребителям к точно назначенному сроку; концентрация и пополнение «грузо-запасов»; защита бизнеса от незапланированных форс-мажоров (дефицит товаров у поставщиков, стихийные бедствия и т.д.); обеспечение стабильного балансирования спроса и предложения на рынке товаров и услуг.

Однако, склады, находящиеся под таможенным контролем, де-юре выполняющие те же функции, что и логистические терминалы, де-факто имеют структурные различия между собой. Хотя достаточно часто СВХ находится на территории обычного регионального или федерального логистического комплекса (администрация склада выделяет часть складских мощностей под зону таможенного контроля (например, ХК «Логопром», г. Н. Новгород). Процесс взаимоотношений клиент – распределительный (или консолидационный) склад и клиент – СВХ существенно отличаются между собой. Основ-

ное отличие состоит в том, что с распределительным (или консолидационным) складом взаимоотношения ведутся в рамках договорных отношений. В контрактных же обязательствах между клиентом и СВХ основную роль играет таможенный орган, и управление ДТНС с привлечением таможенных и распределительных терминалов имеет целый ряд различий (например, на СВХ распространяются нормы таможенного регулирования).

Актуальность рассматриваемой проблемы заключается в том, что в современных экономико-политических условиях повышаются требования по предоставлению складских услуг, но технический уровень многих СВХ не отвечает этим требованиям. Поэтому одна из задач данного исследования – рассмотрение СВХ (на примере складов Нижегородского региона), как фактора временных затрат при доставке в международном транспортном сообщении.

Для начала конкретизируем предмет исследования. В научных трудах в области складской логистики можно часто встретить синонимичную трактовку терминов «СВХ» и «ТС (таможенного склада)» и, соответственно, сопутствующий им понятийный аппарат. Они имеют разные назначения. Предметом данного анализа являются именно СВХ. Основные различия данных типов складов представлены в табл. 7.

Таблица 7 - Сравнение СВХ и ТС

<b>Параметр</b>	<b>СВХ</b>	<b>ТС</b>
Статус	Склад	Склад и таможенная процедура
Регулирующие положения	ТК ТС [104]	ТК ТС, глава 33
Допустимый срок хранения	До 2-х месяцев (далее дело об АП) или возможна пролонгация	До 3-х лет
Типы складов	Открытый и закрытый	
Стоимость услуг хранения	Определяется владельцем СВХ	Определяется владельцем ТС
Учет в ФТС	Реестр СВХ	Реестр ТС
Требования, предъявляемые к владельцам складов	Идентичные	

Основное отличие заключается в том, что СВХ – это только территория, где товар находится под таможенным контролем в процессе ТО, а ТС –

это и территория, и таможенная процедура, предшествующая выпуску товара (экспорт или импорт). В России количество СВХ значительно превышает количество ТС (для примера, на территории Нижегородской области, на момент 09.08.2018 г., располагались 15 СВХ и всего 1 ТС [151]).

Для максимально предметного исследования влияния СВХ на продолжительность доставки, автор рассматривает отдельно взятый регион (Нижегородская область) и его «терминально-таможенную» инфраструктуру. Рассматриваемый вопрос является частным случаем дискуссии по нерациональному размещению таможенных постов (и прикрепленных к ним СВХ) в Нижегородской области. Вопрос о дислокации таможенных постов находится исключительно в компетенции таможенных органов и согласно Приказу ФТС России от 4 сентября 2014 г. N 1701 «Об утверждении Общего положения о таможенном poste», де-юре такие решения принимаются исходя из «объема пассажиро- и товаропотоков, степени интенсивности развития внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации, уровня развития транспортных коридоров и транспортной инфраструктуры, потребностей участников внешнеэкономической деятельности и транспортных организаций». Де-факто – размещение постов и соответствующих им СВХ, по мнению экспертов, является предметом лоббирования коммерческими структурами своих интересов. Одним из примеров данных решений явилась ликвидация Сормовского таможенного поста в рамках приказа ФТС № 1919 от 20.10.2009 г. К нему был привязан СВХ ООО «Терминал» (администрации находились в одном здании), который, после аннулирования поста, потерял свою инфраструктурную значимость и, как следствие, произошел полный отток клиентов. Декларации были перераспределены между Дзержинским и Кстовским таможенными постами. Данные факты свидетельствуют лишь о том, что рыночный сегмент складов временного хранения является классическим примером конкурентной борьбы современной России, с применением инструментов государственного регулирования.

К началу 2016 года на территории Нижегородской области постоянно действовали 5 таможенных постов (прил. А), а также 13 СВХ (прил. Б). Виды транспортных средств, обслуживаемых на них, в соответствии с их таможенной классификацией, представлены в прил. В.

Рассмотрим факторы, которые могут оказать объективное и субъективное влияние на управление терминальными процессами и, как следствие, на продолжительность доставки международных грузов.

Чтобы иметь определенные возможности влияния на качество предоставляемых услуг, ценовую политику и на время выполнения операций, целесообразно поддерживать контрактные отношения со всеми терминалами. Экономические и технические показатели, полученные в ходе анализа СВХ, а также транспортной составляющей, представлены в табл. 8, 9, 10 и 11.

Таблица 8 - Сравнительная стоимость услуг СВХ\*

Наименование	Т-А	Т-В	Т-С	Т-Д	Т-Е	Т-Ф
Стоимость приемки и выдачи товара участнику ВЭД, руб.	1300 (за ТС)	1600 (за ТС)	700 (за 1 партию)	1500 (за ТС)	10 (в сут-ки)	2500 (за 1 20')
Стоимость хранения ТС в сутки с момента завершения внутреннего таможенного транзита, руб.	1300 (за ТС)	2000 (за ТС)	1100 (за ТС)	1800 (за ТС)	15 (в сут-ки)	2000 (за 1 20')
Стоимость погрузо-разгрузочных работ с применением ручного труда, руб./т	-	500	585	450	-	-
Стоимость хранения товара на крытом складе, руб.	40 (за м <sup>3</sup> )	250 (за тонну)	84,75 (за 1 место 1м·1м·1м)	200 (за тонну)		
Стоимость хранения на складе негабаритного груза, руб./сут	90 (за м <sup>3</sup> ).	250 (за тонну)	100 (за м <sup>3</sup> )	-	-	-
Погрузоразгрузочные работы грузоподъемностью до 25 т, руб.	1500 (одна операция)	3600 (в час – привлеченная техника,)	1800 (одна операция кран балками)	-	-	2500 (за 1 20'), 3100 (за 1 40')

Наименование	Т-А	Т-В	Т-С	Т-Д	Т-Е	Т-Ф
Время на привлечение погрузоразгрузочной техники, ч	1-4 (собственная техника)	24 (привлечение аутсорсинговой компании)	1-4 (собственная техника)	-	-	-
Время проведения таможенного досмотра и составление акт досмотра, ч	1-5	1-8	1-5	1-5	1-5	1-5
Возможность выгрузки на крытый склад	+	+	+	+	+	-
Возможность таможенного досмотра товара весом выше 25 т	+	+	+	-	-	+

«\*» – привести стоимость услуг СВХ Нижегородской области к единым критериям стоимости не представляется возможным, т.к. каждый склад использует свои измерительные величины (стоимость за тонну, кубометр, штуку) за одну операцию, поэтому используются усредненные величины, которые могут незначительно отличаться от указанных в прайс-листах (прил. Д).

Таблица 9 - Факторы, оказывающие влияние на принятие решения по выбору СВХ

№	Фактор	Описание фактора
1	Инфраструктура	базовый технический критерий оценки СВХ, т.е. наличие мощностей для грузопереработки определенной сложности, как например: крупногабаритных грузов, или объема, т.е. возможности принять и разместить сразу большое количество транспортных средств. Также сюда стоит отнести возможности СВХ оперативно привлекать дополнительное перегрузочное оборудование (сторонних подрядчиков).
2	Привязка к таможенному посту	данный критерий имеется в системе СВХ, и подразумевает под собой принцип «одного окна», т.е. реализация всех процессов таможенного оформления и терминальной грузопереработки в одном месте. СВХ, дислоцирующиеся в одном комплексе (здании, территории) с таможенным постом. Он является одним из основных у участников ВЭД.
3	Дислокация и транспортные узлы	т.е. территориальное расположение СВХ и наличие подъездных путей (сопряженных с транзитными магистралями или городской инфраструктурой). К примеру, СВХ, расположенные в границах города, имеют преимущества, если товар будет распределяться также в черте города на складах грузополучателей (внутригородским транспортом), и значительные недостатки для транзитных грузов без выгрузки на СВХ.
4	Стоимость услуг и условия оплаты	финансовый фактор оказывает влияние на стоимостное сопровождение доставки грузов, к примеру, средняя стоимость операций по обработке автоприцепа на СВХ Нижегородской области составляет 5000 – 8000 руб. Условия оплаты влияют на своевременную обработку запросов участников ВЭД, а также на временные рамки отправки груза с территории терминала.

Продолжение таблицы 9

№	Фактор	Описание фактора
5	Человеческий фактор	является самым непредсказуемым и сложно контролируемым. Сюда относятся компетенция персонала СВХ, возможность влиять на время выполнения операций по грузопереработке и качество выполняемых работ. К примеру, если на СВХ прибывает контейнер (20' или 40'), к которому применяется мера таможенного контроля в виде 100% досмотра с выгрузкой, то при обратной загрузке персонал в 90% случаях не в состоянии загрузить весь объем товара, что, в свою очередь, требует от грузовладельца привлечения дополнительных транспортных средств, и, как следствие, это приводит к увеличению себестоимости сделки и времени доставки в целом.

Таблица 10 - Стоимостные и временные затраты по предоставляемым услугам СВХ

Показатели предоставляемых услуг	Уровень показателя
Бесплатное хранение в первоначальном транспортном средстве (фура), сут.	3
Стоимость простоев подвижного состава, руб./ сут.	7000
Время на поиск транспорта по маршруту Терминал (А, В, С, D) склад импортера, сут.	1
Стоимость доставки по маршруту Терминал (А, В, С, D) склад импортера, тыс. руб.	15000

Таблица 11 - Технические возможности складов

Характеристика СВХ	Значение показателя по СВХ					
	T-A	T-B	T-C	T-D	T-E	T-F
Инфраструктура						
Дислокация	Согласно рис. прил. Г					
Сопряжение с федеральной трассой	M7	M7	M7	M7	M7, P152	M7
Тип склада	интер-модальный	уни-модальный	интер-модальный	уни-модальный	уни-модальный	уни-модальный
Ж/д инфраструктура (вагоны, контейнеры)	+	-	+	-	+	-
Хранение в ж/д составе (вагоны, контейнера)	+	-	+	-	+	-
Авиа инфраструктура	-	-	-	-	-	+
Авто инфраструктура	+	+	+	+	+	+
Инфраструктура водного транспорта	-	-	-	-	-	-
Хранение на открытой площадке	+	+	+	+	+	-
Хранение в крытом складе до 5 тонн (1 место)	+	+	+	+	-	-
Хранение в крытом складе до 20 тонн (1 место)	-	-	-	-	-	-

Из вышеизложенного вытекают следующие выводы по возможности управления терминальным обслуживанием при ДТНС.

1. В рассмотренном Нижегородском регионе в настоящее время ограничен выбор СВХ (4 СВХ и 1 ТС).

2. Разница в методиках оценки и выбора СВХ и классических распределительных складов обусловлена зависимостью первых от принятия таможенных решений и сопутствующих инструментов государственного внешне-торгового регулирования.

3. Управление продолжительностью доставки в рамках СВХ возможно при должной оценке рисков и факторов.

4. Таможенное оформление без выгрузки из транспортного средства или с выгрузкой являются предметом более глубокого рассмотрения, так как влияет на срок доставки продукции и его себестоимость.

5. Продолжительность терминального обслуживания на СВХ во многом обусловлена его привязкой к таможенному посту.

6. СВХ является важным участком международной цепи доставки продукции, т.к. как это не только место грузопереработки, но и смены таможенного статуса находящегося на нем груза.

Для выбора СВХ при обеспечении ДТНС необходимо решение следующих задач.

1. Прогнозирование загруженности терминалов, исходя из сезонности грузопотоков, с учетом статистических данных предыдущих периодов.

2. Сопоставление прогнозов по загруженности СВХ, с информацией о пропускной способности таможенного поста (ДТ в сутки).

3. Оценка инфраструктуры склада, технических возможностей (время на выполнение операций) для выполнения задач участника ВЭД.

4. Оценка возможности привлечения дополнительных ресурсов (собственных или аутсорсинговых) для оптимизации процессов СВХ (локальный транспорт, погрузоразгрузочная техника, трудовые ресурсы и т.д.).

5. Формирование контрактных отношений со всеми СВХ на территории региона таможенного оформления.

6. Определение ценовой политики и согласования стоимости услуг, необходимых участнику ВЭД, условий оплаты и т.д.

7. Разработка цепи доставки с привлечением вида транспорта в зоне компетенции СВХ в формате (поставщик – склад – потребитель) или (поставщик – склад).

8. Определение типа доставки (без выгрузки на СВХ) и (с перегрузкой на СВХ) доставки.

9. Принятие решения по выбору СВХ, как звена цепи ДТНС.

Ранее автором был рассмотрен частный случай по доставке тяжеловесных грузов, прибывших автотранспортом на СВХ конкретного региона в рамках статьи «Оценка экономического потенциала складов временного хранения Нижегородской области, как фактора продолжительности доставки тяжеловесных грузов» [95]. Был сделан вывод о том, что формирование общего подхода к управлению ДТНС на рассматриваемом участке для всех типов грузов, складов и процессов затруднено рядом следующих объективных причин.

1. Не все рассматриваемые склады имеют требуемую инфраструктуру.

2. Каждому складу предписывается обслуживание только определенного вида транспорта (исходя из таможенного классификатора) и т.д.

3. Основной вывод по параграфу: в рамках рассматриваемой задачи необходимо создание научно-обоснованной методики принятия решения по выбору СВХ в цепи доставки промышленного оборудования с учетом ряда таких факторов как: возможность выполнения необходимых операций с учетом специфики доставляемого груза, продолжительность операций по обслуживанию, величина затрат, обеспечение сохранности и т.д.

## **Выводы по главе 2**

В настоящей главе автором были рассмотрены факторы, которые оказывают определяющее влияние на продолжительность доставки. Была дана

оценка их значимости (на примерах реализации ВТС в рамках конкретных предприятий-импортеров) и необходимости научных изысканий в данном направлении. Автор по результатам исследований 2-й главы делает следующие выводы.

1. Решения по применению аутсорсинга или инсорсинга на отдельных операциях доставки при ВТС может повысить надежность обеспечения ДТНС и способствовать сокращению издержек на доставку промышленного оборудования.

2. Анализ эффективности текущих и поиск альтернативных маршрутов следования является одним из основных инструментов по обеспечению ДТНС в международном транспортном сообщении.

3. Своевременная и компетентная оценка рисков процессов по таможенному оформлению позволит избежать конфликтов с государственным аппаратом и сохранить запланированные сроки доставки.

4. Несмотря на ограниченные возможности присутствия СВХ в регионах, их оценка и выбор в цепи доставки может стать инструментом по снижению терминальных затрат предприятию и обеспечению ДТНС.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТАВКОЙ ПРОМЫШЛЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ К НАЗНАЧЕННОМУ СРОКУ ПРИ ВНЕШНЕТОРГОВЫХ СДЕЛКАХ**

В настоящей главе разработан научно-методический инструментарий по управлению ДТНС. За основу при разработках были взяты исследования по факторам, рассмотренным в предыдущих главах. По мнению автора, они оказывают решающее влияние на доставки промышленного оборудования к точно назначенному сроку в международном транспортном сообщении. Особенности учета влияния рассмотренным факторов в инструментах управления представлены ниже.

#### **3.1. Научно-методические разработки по принятию управленческих решений по базису поставки, условиям расчетов, границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга при доставке к точно назначенному сроку**

*Алгоритм принятия управленческого решения по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки с учетом обеспечения сроков доставки промышленного оборудования.* В первом приближении базис поставки и условия финансовых расчетов в рамках логистического взаимодействия относятся к управлению сроками доставки опосредованно. Но при детальном рассмотрении становится очевидно, что от того, какой базис поставки выбран в создавшихся условиях, и как выстроена структура взаиморасчетов по своим обязательствам у участников ВЭД, напрямую зависит обеспечение ДТНС. В связи с этим на основании исследований факторов, рассмотренных в параграфе 2.1, автором разработан алгоритм принятия управленческого решения по базису поставки и условиям расчетов по операциям доставки с учетом обеспечения сроков доставки промышленного оборудования при ВТС (рис. 5).



Рисунок 5 - Алгоритм принятия управленческого решения по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки с учетом обеспечения ДТНС

Алгоритм включает в себя 4 этапа: 1-й – предварительное ознакомление (Б.1); 2-й – предварительный анализ (Б.2, Б.2.1, Б.3, Б.3.1, Б.3.2); 3-й – фактическое исполнение цепи доставки (Б.4, Б.4.1, Б.4.2, Б.4.2.1, Б.2.2, Б.2.3, Б.5, Б.2.4); 4-й – анализ процессов после оформления таможенной декларации (Б.5.1, Б.5.2, Б.6).

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

1. Несвоевременное исполнение финансовых обязательств одной из сторон сделки без согласования с другой вызывает «эффект хлыста», т.е. не-большое увеличение продолжительности на одном из этапов (например, за-держка выгрузки контейнера в порту или при прохождении таможенной гра-ницы) может привести к значительному увеличению продолжительности вы-полнения следующего этапа доставки (например, опозданию к отправке по железнодорожному маршруту, работающему по расписанию с интервалом в семь суток) [100].

2. Планирование финансовых ресурсов без привязки к конкретным процессам (сделкам, перевозкам) является одной из причин разночтений зна-чимости (первоочередности) того или иного платежа в рамках логистическо-го обеспечения ВЭД предприятия. [86] Как следствие, может возникнуть не-возможность оплаты по контрактам поставки или доставки (брокерские услу-ги и т.д.) в заявленные сроки, что ведет к задержкам их выполнения.

3. 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) каж-дого из участников сделки, т.к. после начала движения товара со склада от-правителя пересмотреть выбранные условия без существенных потерь вре-мени или финансов для каждой из сторон невозможно.

4. В случае минимизированной ответственности покупателя (DDP) по ИНКОТЕРМС необходим контроль всех участков пути (хотя бы в консульта-тивной форме) от ежедневной дислокации подвижного состава до необходи-мых платежей на пути следования (исполняемых отправителем), т.к. в случае возникновения сбоя на маршруте, прямое вмешательство продавца невоз-можно (по контракту он получает «растаможенный груз у себя на складе»).

5. В случае максимальной ответственности покупателя (EXW по ИНКОТЕРМС) 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 доставке импортных товаров, в случае если на транзитную таможенную в аэропорте г. Москвы груз придет с несоответствующими требованиям документами, заказчик не имеет права сам их заменить, он должен предоставить соответствующие документы в офис курьерской службы страны отправления, а она, в свою очередь, переслать их в курьерскую службу страны назначения.

6. В случае распределения ответственности за участки пути между продавцом и покупателем в процентном соотношении (например, DAP, DPU, CPT или CIF по ИНКОТЕРМС) целесообразно перечисление плат после исполнения обязательств поставщиком на каждом этапе сделки (например, при условии использования DAP 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%). Данное разделение платежей в несколько этапов (в отличие от классических часто используемых, 50/50, 30/70, 100% аванс или 100% отсрочка) сформирует взаимную ответственность и финансовую дисциплину в бизнес-отношениях между поставщиком и покупателем, хоть и потребует более предметного подхода со стороны последнего [100].

Существует ряд научно обоснованных мнений [5], что чем больше процессов будет делегировано на поставщика, тем сделка будет более эффективна. При этом, экономический эффект от ВТС при условии минимальной ответственности импортера (DDP) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{вмс} = CE_{вмс-план} - (P_{DDP} \cdot X_{рас} + ДЗ_{ВТС-DDP}), \quad (12)$$

где  $\mathcal{E}_{вмс}$  – экономический эффект от ВТС, руб.;  $CE_{вмс-план}$  – запланированная стоимость ВТС, руб.;  $P_{DDP}$  – цена товара по условиям базиса ИНКОТЕРМС с учтенной в ней максимальной ответственностью поставщика в валюте платежа;  $X_{рас}$  – курс валюты на момент оплаты, руб.;  $ДЗ_{ВТС-DDP}$  –

дополнительные затраты импортера при условии покупки товара по  $P_{DDP}$ , руб.

Экономический эффект на выбранных условиях поставки с учетом обеспечения ДТНС будет вычисляться по формуле:

$$\mathcal{E}_{БП} = (P_x \cdot X_{рас} + C_n + C_{ТО} + C_{СВХ} + ДЗ_{ВТС-X}) - (P_{DDP} \cdot X_{рас} + ДЗ_{ВТС-DDP}), \quad (13)$$

где  $\mathcal{E}_{БП}$  – сокращение издержек по поставке от применения методики принятия решения по выбору базиса поставки в рамках конкретной сделки с учетом обеспечения ДТНС, руб.;  $P_x$  – цена товара на условиях поставки «х» в валюте платежа;  $C_n$  – суммарная затраты на доставку, руб.;  $C_{ТО}$  – суммарные затраты на таможенное оформление, руб.;  $C_{СВХ}$  – суммарные затраты на услуги СВХ, руб.;  $ДЗ_{ВТС-X}$  – суммарные дополнительные затраты (на страхование, сертификацию, услуги сюрвейера и другие возможные дополнительные затраты), руб.;  $P_{DDP}$  – цена товара на условиях поставки DDP в валюте платежа;  $ДЗ_{ВТС-DDP}$  – суммарные дополнительные затраты при поставках на условиях DDP, руб.

Экономический эффект от управления платежами в рамках ВТС при обеспечении ДТНС можно определить как разницу между экономическим выгодами и потерями от его реализации по формуле:

$$\mathcal{E}_{нл} = C_{ВТС-план} - (C_{ВТС-факт} + C_{ПЛВ} - C_{ППП}), \quad (14)$$

где  $\mathcal{E}_{нл}$  – сокращение издержек от управления платежом при ДТНС, руб.;  $C_{втс-план}$  – суммарная затраты на ВТС (планируемые), руб.;  $C_{втс-факт}$  – суммарные затраты на ВТС (фактические), руб.;  $C_{ПЛВ}$  – суммарные выгоды, получаемые организацией в случае своевременного платежа в рамках ДТНС, руб.;  $C_{ППП}$  – суммарные потери, возникающие в случае не своевременного платежа, руб.

В процессе исследования проведена оценка применения «Алгоритма принятия управленческого решения по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки с учетом обеспечения ДТНС». Она производилась на основании сделки между ООО «Бюро Логистики» и VikoS.r.l. в 2018 г.

*Входные параметры: наименование промышленного оборудования: Листогиб 4-х валковый гидравлический В4–3163; транспортные размеры 7000x3300x3500 мм, 35 500,00 кг брутто (негабаритная доставка); адрес отгрузки: Италия, г. Визано. Адрес выгрузки: Россия, г. Самара; таможенная оформления: Дзержинский таможенный пост, Нижегородская область.*

Были проработаны следующие варианты базиса поставки: EXW Визано, DAP Воронеж, DDP Воронеж в рамках Инкотермс 2020. Полученные результаты расчетов по формуле 8 (в рублях по курсу на дату 27.04.2018 г.) приведены в табл. 12.

Таблица 12 - Оценка затрат по вариантам базиса поставки

Показатели	EXW Визано	DAP Воронеж	DDP Воронеж
Цена контракта ( $P_x \cdot X_{рас}$ ), тыс. руб.	17 650	19 850	26 200
Стоимость доставки ( $C_n$ ), тыс. руб.	2 000	включена в цену контракта	включена в цену контракта
Стоимость ТО ( $C_{ТО}$ ), тыс. руб.	5 650	5 920	включена в цену контракта
Стоимость услуг СВХ ( $C_{СВХ}$ ), тыс. руб.	10	10	включена в цену контракта
Стоимость страхования, ( $ДЗВТС-Е(з1)$ ), тыс. руб.	30	35	45
Стоимость сертификации ( $ДЗВТС-Е(з2)$ ), тыс. руб.	20	20	20
Стоимость услуг сюрвейера ( $ДЗВТС-Е(з3)$ ), тыс. руб.	100	100	100
<b>ЭБП, тыс. руб.</b>	<b>25 460</b>	<b>25 935</b>	<b>26 365</b>

По продолжительности доставки груза от точки погрузки до точки выгрузки, результаты следующие:

EXW Визано – 20 дней (VISANO (BS) / IT – Brennero, IT – Forst, DE – Koroszczyn, PL – таможенная Дзержинск – ПЕСКИ / RU);

DAP Воронеж – 28 дней (VISANO (BS) / IT – Brennero, IT – Hamburg, DE – таможенная Дзержинск – ПЕСКИ / RU);

DDP Воронеж – 35 дней (VISANO (BS) / IT – Brennero, IT – Hamburg, DE – Санкт – Петербург, RU – таможенная Дзержинск – ПЕСКИ / RU).

Такая разница во времени вызвана тем, что поставщик недостаточно заинтересован в снижении сроков доставки, соответственно в цену DAP был заложен более длинный маршрут, а в цене DDP был учтен таможенный представитель с местом оформления на приграничной таможне, с возможностью задержки сверх нормативов. В рассматриваемом примере EXW Визано предпочтительный базис поставки в рамках обеспечения ДТНС.

Теперь рассмотрим экономическую составляющую организации платежей при обеспечении ДТНС в рамках рассматриваемой сделки, исходя из формулы (8). При этом  $C_{ПЛВ} + C_{ПЛИ}$  могут включать в себя составляющие, приведенные в табл. 13.

Таблица 13 - 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, ДТНС
	Несвоевременная	Срыв сроков поставки (штрафные санкции со стороны потребителя), отгрузка с задержкой, простои, увеличение срока доставки
Оплата по контракту с перевозчиком	Своевременная	Соблюдение сроков доставки, выгрузка без удержания груза из-за нарушения сроков оплаты
	Несвоевременная	Удержание груза из-за нарушения сроков оплаты, простои, увеличение срока доставки
Оплата таможенных платежей	Своевременная	Выпуск товара в назначенный срок, без дополнительных простоев и хранения на СВХ
	Несвоевременная	Задержка выпуска товара, дополнительные простои и хранение на СВХ, увеличение срока доставки
Оплата услуг СВХ	Своевременная	Выдача товара без задержек, оказание услуг к точно назначенному сроку
	Несвоевременная	Дополнительные простои и хранение на СВХ, увеличение срока доставки

Получаем следующие результаты по организации платежей в рамках обеспечения ДТНС при базисе поставки EXW Visano:

–  $CE_{\text{вТС-план}} \text{ EXW Visano} = 25\,460$  тыс. руб. (в себестоимость были заложены возможные потери от простоев (отгрузка, оплата перевозчику, выгрузка), сверх нормативного хранения на СВХ);

–  $C_{\text{ПЛВ}1} = 30$  тыс. руб. (оплата за товар прошла своевременно, отгрузка состоялась к точно назначенному сроку, без простоев, выгоды есть);

- $C_{ПЛВ2} = 60$  тыс. руб. (оплата за доставку прошла своевременно, доставка без задержек, без простоев, выгоды есть);
- $C_{ПЛВ3} = 0$  руб. (оплата за таможенную задержку на 1 день, соответственно + 1 день простоя, + 1 день хранения, выгоды нет);
- $C_{ПЛВ4} = 20$  тыс. руб. (оплата за СВХ прошла своевременно, убытие со склада без задержек, без простоев, выгоды есть);
- $C_{ПЛП1} = 0$  руб. (оплата за товар прошла своевременно, отгрузка состоялась к точно назначенному сроку, без простоев, потерь нет);
- $C_{ПЛП2} = 0$  руб. (оплата за доставку прошла своевременно, доставка без задержек, без простоев, потерь нет);
- $C_{ПЛП3} = 25$  тыс. руб. (оплата за таможенную задержку на 1 день, соответственно + 1 день простоя, + 1 день хранения, потери есть);
- $C_{ПЛП4} = 20$  тыс. руб. (оплата за СВХ прошла своевременно, убытие со склада без задержек, без простоев, потерь нет);
- $CE_{\text{вэТС-факт}} = 23\,900$  тыс. руб. – (разница из-за курса ЕВРО).

$23900 - (30 + 60 + 0 + 20) + (0 + 0 + 25 + 0) = 23\,815$  тыс. руб., из них экономия 85 тыс. руб.  $((30+60+0+20) - (0+0+25+0) = 85)$ . А также удалось избежать значительных временных потерь.

***Модель принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС.*** На основании исследования факторов, оказывающих существенное влияние на принятие решения участниками ВЭД по делегированию того или иного процесса ВТС на аутсорсинг или исполнение его инсорсингом (параграф 2.1), автором построена модель принятия решения о переходе с аутсорсинга на инсорсинг операций доставки для предприятий, занимающихся внешнеторговыми сделками.

Граница эффективного перехода с аутсорсинга на инсорсинг организации процесса доставки при ВТС зависит от количества внешнеторговых сделок за определенный период. При равных технических

возможностях исполнителя (аутсорсера и инсорсера) этот переход предлагается делать, исходя из выражения:

$$(C_{aym1} + C_{aym2}) \cdot N_{BTC} \geq (C_{ин} + C_{ин-ДТНС}) \cdot N_{BTC}, \quad (15)$$

где  $C_{aym1}$  – издержки на выполнение процесса по одной ВТС аутсорсингом (основные), руб.;  $C_{aym2}$  – 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 инструментов обеспечения ДТНС на предприятии на одну ВТС, руб.;  $N_{BTC}$  – количество внешнеторговых сделок в рассматриваемом периоде, ед.

Выражение (15) является общим и применимо при расчетах для процессов, которые участник ВЭД технически может выполнить посредством использования инсорсинговых ресурсов.

Предлагаемая модель была апробирована группой компаний ООО «ИН-ВЕНТ», ООО «Дурма Русия», ООО «Бюро Логистики», как один из инструментов управления ДТНС.

Рассмотренные в следующих параграфах предприятия-импортеры не имеют в своем распоряжении собственного автопарка для организации международных и внутрироссийских перевозок, достаточного объема поставок для открытия собственного СВХ закрытого типа. Поэтому определить здесь экономический эффект от применения аутсорсинга не представляется возможным, т.к. эти процессы в любом случае будут выполняться третьими лицами.

Ниже, на примере, оценивается эффект от применения «Модели принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС». Сравним стоимости аутсорсинга и инсорсинга (наличие штатного сотрудника) таможенного декларирования в г. Н. Новгороде.

Стоимость услуг таможенного оформления в г. Н. Новгороде за одну ДТ варьируется в диапазоне 15000-25000 рублей (статистика взята от компаний «Аривист», «Континент», «Промимпекс», «Ростэк-Приволжье»,

«Ростэк -Нижний Новгород», «Мейджор Карго Сервис», «ТЭК ГАЗ», которые предоставляют услуги по таможенному оформлению на территории г. Н. Новгорода).

Зарплата штатного декларанта в г. Н. Новгороде варьируется от 30000 до 60000 рублей (статистика взята с сайтов по подбору персонала [www.hh.ru](http://www.hh.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru), [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru)). Она, как правило, состоит из окладной части (15000-25000 руб.) и сдельной премиальной за оформление и выпуск одной ДТ (1000-3000 руб.)

Ввиду того, что рынок импортеров г. Н. Новгорода представлен ограниченным количеством компаний, занимающихся ВТС (если сравнивать с Москвой, Санкт-Петербургом, Владивостоком), то численность специалистов по ТО не превышает 100 человек (в расчет не берутся специалисты, которые дислоцируются в других городах и оформляют декларации нижегородских грузополучателей удаленно, т.е. на таможенных постах других частей страны). Технические возможности одного декларанта (в зависимости от его квалификации и сложности ДТ) позволяют ему обрабатывать от 20 до 30 ДТ в месяц (по результатам личных наблюдений автора).

Затраты предприятия на ТО при варианте использования аутсорсинга могут быть определены по формуле:

$$Z_{ТО} = Z_{ДА} \cdot N_{ДТ}, \quad (16)$$

а при использовании инсорсинга по формуле:

$$Z_{ТО} = (Z_{ЗП} + Z_{ПР} \cdot N_{ДТ}) \cdot K_{ОСН} + Z_{ОИД}, \quad (17)$$

где  $Z_{ТО}$  – затраты предприятия на таможенное оформление, руб.;  $Z_{ДА}$  – затраты на оформление таможенной декларации на аутсорсинге, руб.;  $N_{ДТ}$  – количество таможенных деклараций, ед.;  $Z_{ЗП}$  – оклад штатного декларанта, руб.;  $Z_{ПР}$  – премия штатного декларанта (за количество оформленных деклараций), руб.;  $Z_{ОИД}$  – затраты на обеспечение работы штатного декларанта, руб.;  $K_{ОСН}$  – коэффициент, учитывающий отчисления на социальные нужды.

В табл. 14 приводятся расчеты затрат предприятия на ТО при различных оборотах ДТ и вариантах исполнения.

Таблица 14 - Затраты предприятия на ТО при различных оборотах ДТ и вариантах исполнения

Вариант	$N_{ДТ}$ , ед	$Z_{ДА}$ тыс. руб.	$Z_{ЗП}$ тыс. руб.	$Z_{ЛР}$ тыс. руб.	$K_{ОСН}$ , %	$Z_{ОИД}$ тыс. руб.	$Z_{ТО}$ тыс. руб.
Аутсорсинг ТО	2	20	-	-		-	40
	10	18	-	-		-	180
	50	15	-	-		-	750
Инсорсинг ТО	2	-	30	3	30	15	58
	10	-	30	15	30	15	74
	50	-	30	75	30	30	167

Из расчетов видно, что содержание штатного декларанта при большом обороте ДТ (в Н. Новгороде присутствуют предприятия с оборотом в 200 ДТ) обходится значительно дешевле, чем привлечение компании аутсорсера.

Теперь рассмотрим подход к определению границ использования предприятиями аутсорсинга для операций доставки при ВТС. Она формируется на основе рассмотренных выше факторов, отражающих преимущество и недостатки управления процессами посредством собственных или привлеченных ресурсов, а также представленных ниже параметров. Для получения усредненных показателей, выделяются следующие группы предприятий:

– импортеры малого бизнеса (МБ) (5-20 поставок (в данном случае под поставкой имеется ввиду комплексная сделка (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).

Классификация дана в соответствии с тем, что размер деятельности компаний напрямую связан с увеличением объемов ВТС. Кроме того, произведем расчеты по усредненным показателям операции доставки ВТС в вариантах инсорсинга и аутсорсинга по формулам 18 и 19. Средняя

стоимость аутсорсинговой сделки (закупка, перевозка, таможня, склад) на нижегородском рынке услуг ВЭД составляет 40 тыс. руб.

$$Z_{ВЭД} = Z_{ВЭД-А} \cdot N_{ВТС} + Z_{ВЭД-Ф}, \quad (18)$$

а при использовании инсорсинга по формуле:

$$Z_{ВЭД} = (Z_{ЗП1} + Z_{ПР1} \cdot N_{ВТС} + Z_{ЗП2} + Z_{ПР2} \cdot N_{ВТС} + Z_{ЗП3} + Z_{ЗП4}) \cdot K_{ОСН} + Z_{ОИД} + Z_{ин-Ф}, \quad (19)$$

где  $Z_{ВЭД}$  – затраты предприятия на ВЭД, руб.;  $N_{ВТС}$  – количество ВТС, ед.;  $Z_{ВЭД-А}$  – затраты на организацию ВТС по аутсорсингу;  $Z_{ВЭД-Ф}$  – издержки на выполнение процесса по одной ВТС аутсорсингом (форс-мажорные), экспертно оцениваются автором до 10 %;  $Z_{ЗП1}$  – оклад штатного декларанта, руб.;  $Z_{ПР1}$  – премия штатного декларанта, руб.;  $Z_{ОИД}$  – затраты на обеспечение работы штатного декларанта, руб.;  $Z_{ЗП2}$  – оклад штатного специалиста по логистике, руб.;  $Z_{ПР2}$  – премия штатного специалиста по логистике, руб.;  $Z_{ЗП3}$  – зарплата бухгалтера (финансиста ВЭД), руб.;  $Z_{ЗП4}$  – зарплата юриста (ВЭД), руб.;  $K_{ОСН}$  – коэффициент учитывающий отчисления на социальные нужды;  $Z_{ин-Ф}$  – издержки на выполнение процесса по одной ВТС инсорсингом (форс-мажорные), экспертно оцениваются автором до 10%.

В табл. 15 приводятся расчеты затрат предприятия на ВТС при различных оборотах и вариантах исполнения. Расчеты приведены по двум вариантам, без возникновения форс-мажора и в случае если форс-мажорные издержки составят до 10%. Наглядно разница между стоимостью услуг показана на рис. 6

Таблица 15 - Затраты предприятия на ВТС при различных оборотах и вариантах исполнения

Показатель	Вариант исполнения					
	Аутсорсинг ВТС			Инсорсинг ВТС		
$N_{ВТС}$ , ед.	2	10	30	2	10	30
$Z_{ВЭД-А}$ , тыс. руб.	40	35	30	–	–	–
$Z_{ЗП1}$ , тыс. руб.	–	–	–	30	30	30
$Z_{ПР1}$ , тыс. руб.	–	–	–	2	10	30
$Z_{ЗП2}$ , тыс. руб.	–	–	–	30	30	30
$Z_{ПР2}$ , тыс. руб.	–	–	–	2	10	30
$Z_{ЗП3}$ , тыс. руб.	–	–	–	25	25	25

Показатель	Вариант исполнения					
	Аутсорсинг ВТС			Инсорсинг ВТС		
$Z_{ПЛ}$ , тыс. руб.	–	–	–	30	30	30
$K_{ОСН}$ , %	–	–	–	30	30	30
$Z_{ОИД}$ , тыс. руб.	–	–	–	15	20	30
$Z_{ВЭД}$ , тыс. руб.	<b>80,00</b>	<b>350,00</b>	<b>900,00</b>	<b>169,70</b>	<b>195,50</b>	<b>257,01</b>
$Z_{ВЭД-Ф}$ , %	10	10	10	–	–	–
$Z_{ин-Ф}$ , %	–	–	–	10	10	10
$Z_{ВЭД}$ , тыс. руб.	<b>88,00</b>	<b>385,00</b>	<b>990,00</b>	<b>186,67</b>	<b>215,05</b>	<b>282,71</b>

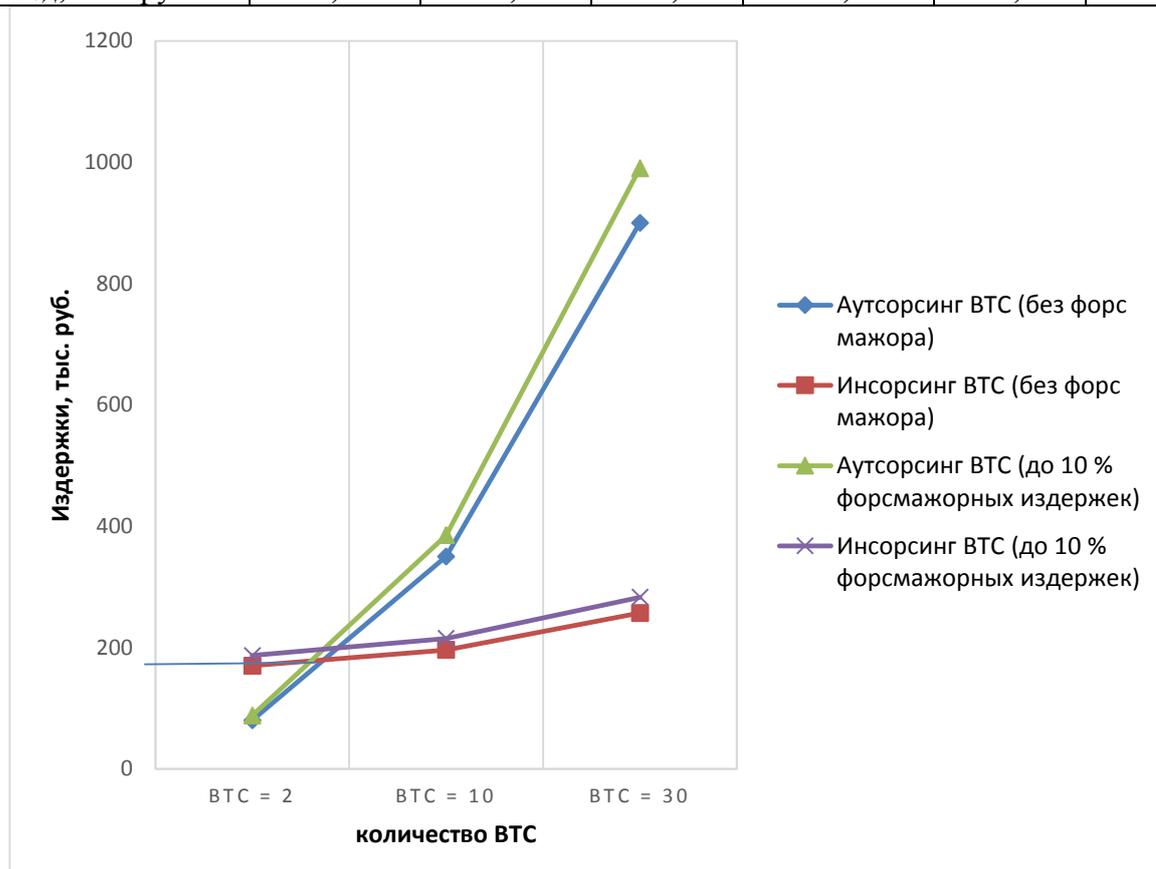


Рисунок 6 – Иллюстрация расчетов по модели принятия решения по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС

Из графиков видно, что точка пересечения, при которой стоимость инсорсинга будет равна стоимости аутсорсинга будет ориентировочно при 3-4 сделках. При большем количестве ВТС содержание инсорсинговой структуры экономически более целесообразно для обеспечения ДТНС в сравнении с делегированием данных процессов на аутсорсинг ВЭД. Однако, при небольшом количестве ВТС, аутсорсинг, даже при его высокой

стоимости, будет экономически более целесообразным для грузовладельца. На основании исследования в параграфе сделаны следующие выводы.

1. Целесообразность передачи операций доставки на аутсорсинг во многом зависит от квалификации персонала.

2. 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.

3. Инсорсинг процессов СВХ и международной доставки экономически предпочтителен только для крупных предприятий.

4. Разработанная модель принятия решения по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга может результативно использоваться в международном транспортном сообщении.

### **3.2. Организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования при осуществлении внешнеторговых сделок**

На процесс доставки промышленного оборудования при ВТС оказывают воздействие факторы внешней и внутренней среды (как общие, так и специфические для международной доставки), а также базис поставки (условия доставки в базисе поставки) и условия расчетов по операциям ВТС. Автором для обеспечения управления процессом ДТНС с учетом указанных факторов предлагается организационно-экономический механизм управления доставкой, включающий ряд научно-методических разработок (рис. 7).

Часть этих инструментов рассмотрена в параграфе 3.1 («Алгоритм принятия управленческих решений по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки») и «Модель принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при

ВТС»), а также будет рассмотрена в параграфе 3.3 («Методика оценки и выбора склада временного хранения при осуществлении международной доставки промышленного оборудования»).

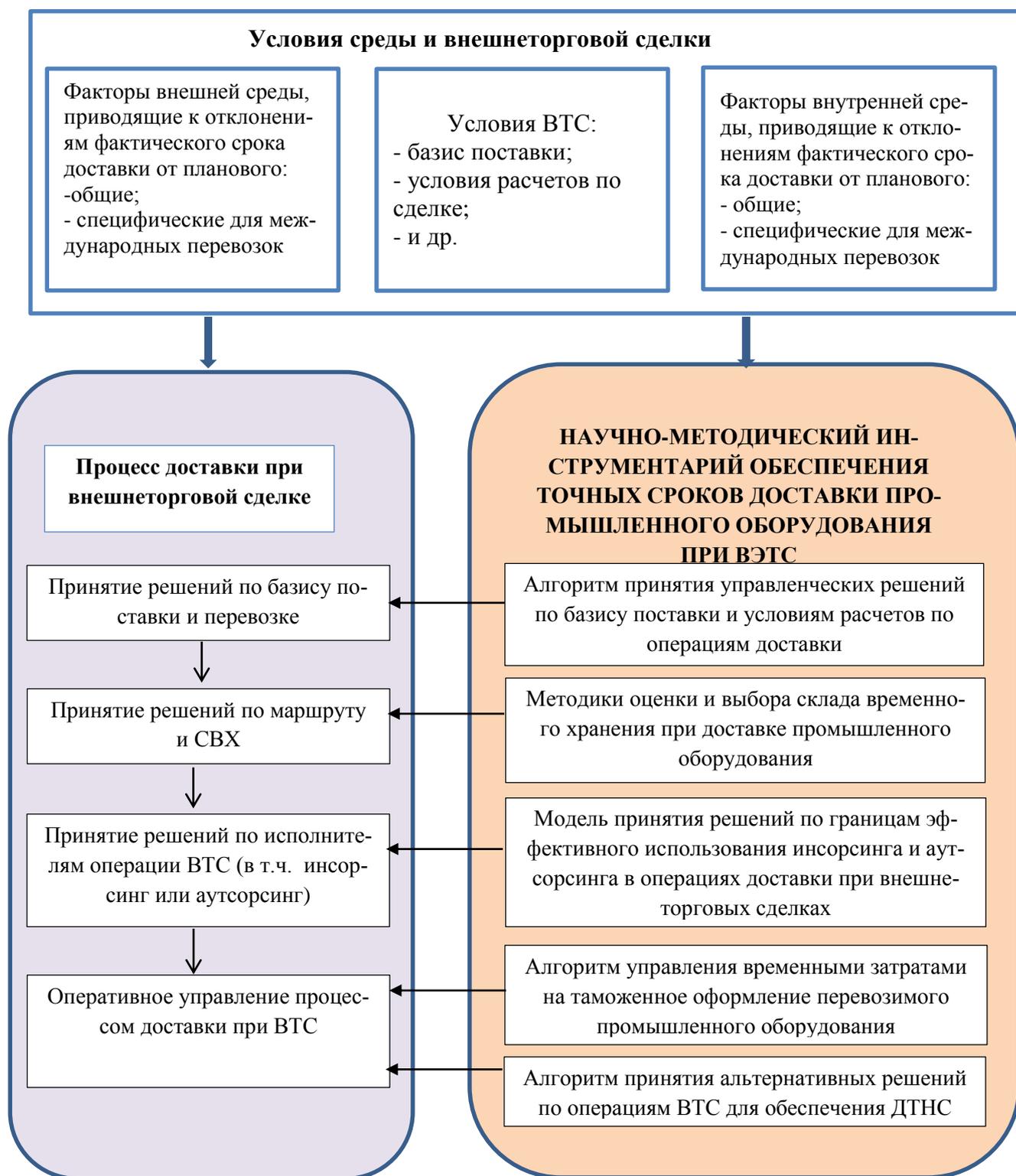


Рисунок 7 - Организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования к точно назначенному сроку при

ВТС

Кроме них, в механизме управления предусмотрены еще два инструмента, которые описываются ниже в данном параграфе: алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования; алгоритм принятия управленческих решений по альтернативным вариантам исполнения отдельных операций процесса и альтернативным маршрутам.

Предложенный организационно-экономический механизм охватывает действия, связанные непосредственно с доставкой, с момента выбора товара для отгрузки и до момента анализа завершенной доставки. Например, в процессе ВТС возникает вопрос принятия решения по базису поставки, который можно решить, применив соответствующий алгоритм принятия управленческих решений. При этом инструментом оперативного управления процессом доставки может быть «Алгоритм принятия альтернативных решений по операциям доставки при ВТС» и «Алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования».

Алгоритм принятия управленческих решений по альтернативным вариантам исполнения отдельных операций процесса (рис. 8) обеспечивает принятие решений по его корректировке по отдельным операциям (и в целом по варианту доставки) в случаях отклонения от плановых сроков выполнения отдельных операций или изменений внешней среды.



Рисунок 8 – Алгоритм принятия альтернативных решений по операциям ВТС для обеспечения ДТНС

Экономический эффект от применения альтернативных транспортных решений для обеспечения ДТНС рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{альт} = P_x - Z_{ДТНС} \quad (20)$$

где  $\mathcal{E}_{альт}$  – экономический эффект от использования альтернативных решений, руб.;  $P_x$  – возможные потери, связанные с необеспечением ДТНС, руб.;  $Z_{ДТНС}$  – издержки на обеспечение мер в рамках ДТНС, руб.

Далее на примерах оценим экономический эффект от применения организационно-экономического механизма управления доставкой промышленного оборудования при ВТС. Исходной информацией для расчетов послужили данные компаний ООО «Бюро Логистики», ООО «ИНВЕНТ», ООО «Дурма Русия», DurmazlarMakina, LogitransAS.

Оценка производилась для условий доставки партии промышленного оборудования в количестве 3-х единиц со следующими размерами (ДхШхВ):

- гибочный пресс AD-R 25100 (3800x1670x2750 мм, 8650 кг);
- механическая гильотина MS 2504 (3050x2300x1330 мм, 3230 кг);
- гидравлическая гильотина SBT 3006 (4110x2200x2100 мм, 7650 кг).

Особые требования к перевозке отсутствуют, груз уязвим к погодным условиям – соответственно, укрытие тентом обязательно, морозоустойчив (терморезим не требуется).

Особые требования отправителя: вертикальная погрузка, прибытие транспортных средств к 8:00 следующего дня после подтверждения отгрузки.

Особые требования получателя: вертикальная выгрузка, прибытие транспортных средств к 9:00 в течении рабочей недели (понедельник – пятница).

В начале делается альтернативный выбор транспортных средств. Груз можно перевести следующими видами транспорта: авиационная перевозка – не рассматривается, т.к. себестоимость перевозки измеряется десятками тыс. долларов; железнодорожная перевозка – не рассматривается, так как вероятность повреждения груза слишком высокая; остаются морская (контейнерами) и автомобильная перевозки.

Под рассматриваемую партию подойдет контейнер типа 40'OT, его стандартные внутренние размеры (12029x2342x2326 до 26670 кг), но в случае с высотой одной единицы груза 2750 мм крышу придется снимать.

В качестве автотранспортного средства выбираем тягач с автоприцепом (13600x2450x3000 мм, до 24000 кг 100 м<sup>3</sup>).

Сравнительные характеристики по выбору рационального типа транспортных средств представлены на рис. 9.

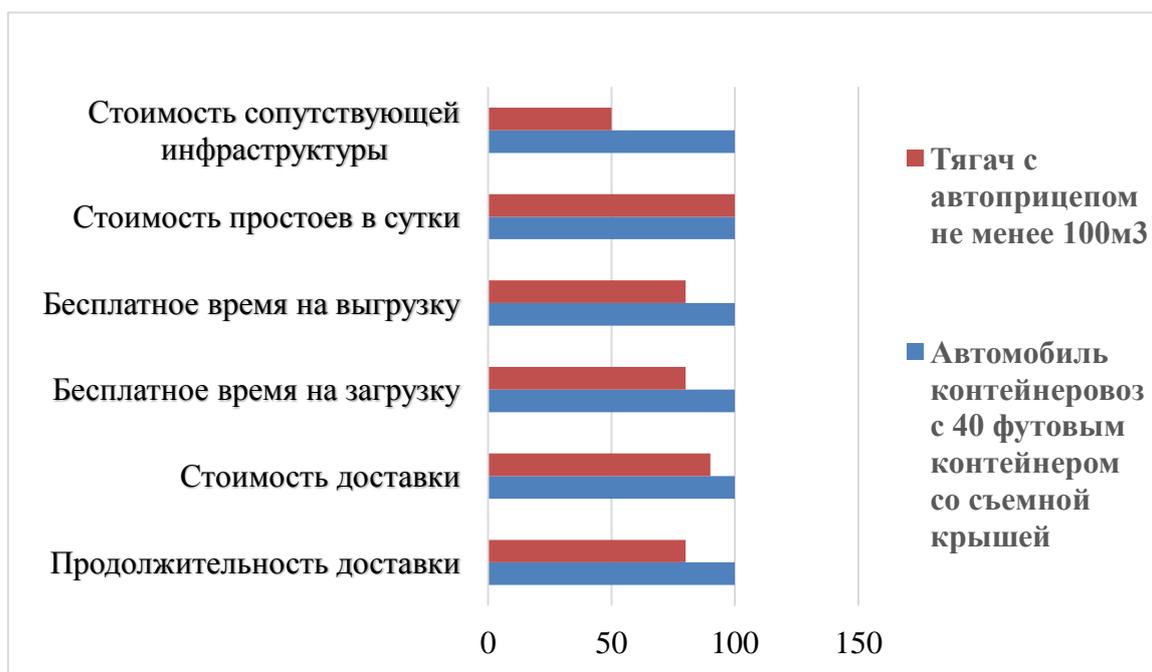


Рисунок 9 - Сравнительные характеристики альтернативных вариантов транспортных средств (в %)

Для обеспечения ДТНС, а также для снижения затрат на перевозку, делается выбор в пользу использования автофуры (тягача с автоприцепом).

Оценим экономический эффект от использования альтернативных транспортных решений. Поскольку для рассматриваемой партии товара выбран вариант перевозки в еврофуре, то стоимость перевозки составила 5100 USD. Согласно предложенному механизму по выбору наиболее оптимального дня отгрузки (понедельник), дата была согласована на 10.09.2018 г. Дата прибытия на таможенную территорию импортера была запланирована на 18.09.2018 г. Маршрут следования – Белорусский транзитный маршрут. Однако, при транзите через Киевский регион у транспортного средства возникли сложности в передвижении из-за огромного количества дорожно-транспортных происшествий и ремонта дорог (форс-мажор), груз задерживался на 3 дня и по расчетам мог прибыть 21.09.2018 г. (в пятницу).

Соответственно, потребовалось принятие альтернативных транспортных решений для обеспечения ДТНС (по возможности без увеличения затрат на доставку). В данном случае риск прибытия на таможенную в пятницу был сопряжен со следующими потерями:

1. СВХ хранение за 2 выходных дня = 5000 руб.
2. Простои транспортного средства (3 свободных дня), при условии выпуска в понедельник = 6000 руб. (1 день простоя).
3. Риск выходного дня, т.е. возможный досмотр = 15000 руб. (аренда крана).
4. В случае назначения досмотра (он проводится только в будни) = 22000 руб. (2 дополнительных дня хранения и простоев).

Итого: 16 тыс. руб. подтвержденных и 32 тыс. руб. возможных потерь.

В рамках управления ДТНС было принято решение об увеличении срока доставки до 24.09.2018 г. Затраты на альтернативное транспортное решение составили 6000 рублей. Отсюда экономический эффект, вычисляемый по формуле (15):  $E_{альт} = 48000 - 6000 = 42000$  руб. (из них 10 тыс. руб. чистая и 32 тыс. руб. потенциальная экономия).

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 на рассматриваемом направлении во многом зависит: от нормативно-правовой базы в области перевозок (правила перехода границ, транзитное время, требования к подвижному составу и т.д.) и логистической инфраструктуры на пути следования транспортных средств.

**Алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования.** На основании рассмотренных в параграфе 2.3 факторов, оказывающих существенное влияние на таможенное оформление внешнеторговых грузов при ДТНС, автором разработан алгоритм фрагментарного управления процессом таможенного обслуживания при обеспечении ДТНС с целью выпуска ДТ к точно назначенному сроку. Алгоритм состоит из 3-х этапов (табл. 16).

Таблица 16 - Алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования

№	Операция	Исполнитель
1	2	3
<b>1-й этап – процесс до подачи таможенной декларации</b>		
1.1	Оценка финансового состояния сделки – оценка оперативных финансовых возможностей предприятия на решение проблем связанных с отклонениями в процессе таможенного обслуживании от прогнозируемых (плановых) параметров	Логист
1.2	Выбор таможни оформления (таможенного поста, СВХ или таможенного склада)	Декларант, логист
1.3	Оценка стоимости товара с таможенными коэффициентами с учетом оценка стоимостных рисков	Декларант
1.4	Надлежащая классификация товара по ТН ВЭД с учетом оценка идентификационных рисков	Декларант
1.5	Выбор пути следования с учетом таможенных рисков. Рассмотрение и анализ возможных маршрутов перемещения транспортного средства и пограничных таможенных постов на предмет возможных рисков задержки товаров	Декларант, логист
1.6	Получение предварительной информации о грузе	Таможенный пост
1.7	Получение разрешительной документации. Оформление деклараций соответствия, сертификатов, разрешений и т.д.	Декларант
1.8	Организация таможенных платежей	Предприятие
1.9	Проверка состояния лицевого счета [94]	Таможенный пост
1.10	Сюрвейирование груза до отправки. Осмотр груза, до момента его упаковки, на предмет соответствия сведениям указанным в отгрузочных документах	Декларант
1.11	Оценка наполнения комплекта документов по таможенному оформлению. Проверка правильности всех документов, подлежащих предоставлению в таможенные органы в рамках таможенной декларации	Декларант
1.12	Оценка правильности заполнения таможенной декларации: проверка заполнения таможенной декларации на предмет технических ошибок, которые могут привести к увеличению срока выпуска товаров	Декларант

1	2	3
1.13	Оценка потенциальных рисков при предварительном декларировании и декларировании по факту. Принятие решения по предварительному декларированию или декларированию по факту исходя из потребностей компании	Декларант
1.14	Предварительно декларирование	Декларант
1.15	Принятие декларации	Таможенный пост
1.16	Осмотр груза до подачи	Декларант
1.17	Составление акта осмотра	Таможенный инспектор
1.18	Декларирование по факту	Декларант
<b>2-й этап – процесс с момента подачи таможенной декларации до ее выпуска [106]</b>		
2.1	Принятие и регистрация таможенной декларации	Таможенный инспектор
2.2	Действия в случае отказа в регистрации	Декларант
2.3	Контроль правильности определения ТН ВЭД	Таможенный инспектор
2.4	Корректировка ТН ВЭД	Декларант
2.5	Контроль таможенной стоимости и валютный контроль	Таможенный инспектор
2.6	Корректировка таможенной стоимости и обработка запросов	Декларант
2.7	Контроль таможенных платежей	Таможенный инспектор
2.8	Управление платежами	Декларант
2.9	Выпуск таможенной декларации в свободное обращение	Таможенный инспектор
2.10	Получение декларации	Декларант
<b>3-й этап – процесс после выпуска таможенной декларации</b>		
3.1	Передача документов перевозчику	Таможенный инспектор
3.2	Проверка полученных документов	Декларант
3.3	Направление транспортного средства на место выгрузки	Предприятие
3.4	Дополнительная проверка после выпуска	Таможенные органы
3.5	Предоставление сведений по запросам дополнительной проверки	Декларант
3.6	Камеральная проверка	Таможенные органы
3.7	Отработка камеральной проверки	Декларант
3.8	Выездная таможенная проверка	Таможенные органы
3.9	Отчетность по проделанной работе	Декларант
3.10	Формирование представления о репутации предприятия	Таможенные органы
<b>4-й этап – анализ таможенных процессов для планирования последующих сделок</b>		
4.1	Анализ срока выпуска таможенной декларации. Фрагментирование проблем, связанных с увеличением срока выпуска и принятие решения по их устранению	Декларант, логист

1	2	3
4.2	Оценка затраченного времени на принятие решений в процессе таможенного оформления: оперативности обработки запросов таможни в процесс проверки декларации таможенными органами	Декларант, логист
4.3	Анализ времени на корректировку комплекта отгрузочных документов: на предоставление дополнительных документов и принятие мер по дальнейшему сокращению сроков	Декларант, логист
4.4	Анализ ситуаций по минимизации таможенных досмотров. Оценка возможностей минимизации рисков таможенных досмотров	Декларант, логист
4.5	Анализ ситуаций по назначению экспертиз, лабораторных испытаний, отбора проб	Декларант, логист
4.6	Анализ технических возможностей транспортного средства в процессе досмотра. Оценка возможностей фуры расчехляться, подъезжать на весы, снимать борта, возможности выгрузки товара и его загрузки послед осмотра в полном объеме и т.д.	Декларант, логист
4.7	Оценка квалификации перевозчика (по связанным с ним таможенным операциям). Оценка квалификации водителя и в процессе досмотра или опроса его таможенными органами, а также самого перевозчика в случае прямого запроса к нему из таможни	Декларант, логист
4.8	Оценка персонала СВХ, участвующего в процессе таможенного обслуживания. От квалификации персонала СВХ в процессе досмотра зависит очень многое, особенно при досмотрах сложных грузов, поэтому его оценка важна	Декларант, логист
4.9	Оценка квалификации персонала предприятия, участвующего в процессе таможенного обслуживания	Декларант, логист
4.10	Отработка дополнительных проверок после выпуска. Реализация мер по документальному обеспечению проверок таможенных органов после выпуска декларации	Декларант, логист
4.11	Отработка камеральных и выездных таможенных проверок. Выявление их причин	Декларант, логист
4.12	Планирование процессов по следующей сделке. Принятие решения о следующей сделке или отказ от нее	Декларант, логист

В таможенном оформлении важны временные параметры. Исходя из них, идет расчет продолжительности пребывания машины на СВХ, расчет простоев транспортных средств и т.д. Время, отведенное на выпуск декларации, при выполнении всех соответствующих условий, регламентировано таможенным законодательством и равно 1 календарному дню.

Грузовладельцу требуется выполнять следующее условие:

$$T_{TO} = B_1 + B_2 + B_3 + \dots + B_i \leq 1, \quad (21)$$

где  $T_{TO}$  – время, затраченное на ТО, сут;  $B_1, B_2, B_3, B_i$  – время на выполнение операций в процессе ТО, соответственно, 1-й, 2-й, 3-й, i-й, сут.

Если  $T_{ТО}$  больше 1, то увеличивается стоимость услуг СВХ, уплаченная за нахождение транспортных средств на терминале, которая вычисляется по формуле:

$$C_{свх} = X_{свх} \cdot T_{ТО}, \quad (22)$$

где  $C_{свх}$  – общие издержки по нахождению транспортных средств на терминале, руб.,  $X_{свх}$  – стоимость хранения транспортных средств, руб./сут (согласно прейскуранту цен СВХ).

Если совокупное время, затраченное на ТО, будет меньше или равно нормативу по выпуску, то прохождение СВХ при обеспечении ДТНС соответствует необходимому уровню.

Далее на примере оценим эффективность применения алгоритма. Данные для расчета экономического эффекта его использования взяты автором из сделки между ООО «Бюро Логистики» и Durmazlar Makina.

Входные параметры:

Наименование промышленного оборудования: гибочные прессы AD-R 30175 - 2 шт.

Масса общая брутто: 21430 кг.

Адрес отгрузки: Турция, г. Бурса.

Адрес выгрузки: Россия, г. Нижний Новгород.

Таможня оформления: Дзержинский таможенный пост, Нижегородская область.

Временной интервал: июль 2018 г. - август 2018 г.

Запланированная себестоимость: 6550 тыс. руб.

Существенная проблема при таможенном оформлении данной номенклатуры в том, что прессы могут классифицироваться двояко, как гибочные и штамповочные. На гибочные с ЧПУ ТН ВЭД 8462211009 пошлина 7%. На штамповочные с ЧПУ ТН ВЭД 84 62 101008 пошлина 10%.

Отсюда более внимательное отношение таможенных органов к классификации, т.к. из-за разницы в 3% государство заинтересовано в 10% пошлине, а импортер - в 7%. Соответственно, продолжительность таможенного

оформления в рамках обеспечения ДТНС будет значительно зависеть от качества доказательной базы, которую соберет импортер. Для обеспечения таможенного оформления в рамках ДТНС необходимо было выполнить определенные условия (согласно 1-ому этапу алгоритма). Они представлены ниже:

- 1) прибытие на терминал в понедельник: выполнено;
- 2) подача ПТД: выполнено;
- 3) обеспечение суммы таможенных платежей (ориентировочно 1500000 руб.), достаточных для выпуска на счетах ФТС: выполнено;
- 4) формирование доказательной базы касательно того, что станки являются гибочными (описание, инструкция по эксплуатации, область применения): выполнено;
- 5) формирование доказательной базы для подтверждения заявленной таможенной стоимости: выполнено.

Норматив по выпуску товара в свободное обращение составляет 1 рабочий день, следующий за днем регистрации декларации, при выполнении условий, предусмотренных в ТК ЕАЭС: Статья 119 «Сроки выпуска товаров». Исходя из того, что процессы первого этапа были сделаны надлежащим образом, процессы второго этапа были выполнены в нормативное время. Хронометраж основных процессов ТО данной поставки представлен в табл. 17.

Исходя из формулы эффективного времени (21), получаем следующий результат:  $2+2+3+1+3 = 11/24$  суток  $\leq 1$  сутки.

Отсюда вывод, что алгоритм может быть использован для обеспечения таможенного оформления к точно назначенному сроку.

Кроме того, выпуск партии товара в свободное обращение в данном случае позволил нивелировать заложенные в плановую себестоимость потери.

1. СВХ хранение 5 дней (по факту - 1 день) = 20 тыс. руб.
2. Простой транспортного средства - 2 дня (по факту 0) = 12 тыс. руб.

3. Время, заложенное на возможное увеличение срока доставки 5 дней – по факту нет задержек.

Таблица 17 – Хронометраж основных процессов ТО по сделки между

ООО «Бюро Логистики» и Durmazlar Makina

№	Время, затраченное таможней, ч	Наименование операции		Время, затраченное импортером, ч	Нормативное время, ч
		Со стороны таможни	Со стороны импортера		
1	2	Закрытие доставки ( $B_1$ )	-		24
2	2	Контроль правильности определения ТН ВЭД ( $B_2$ )	Отработка запроса	1	
3	3	Контроль таможенной стоимости и валютный контроль ( $B_3$ )	Отработка запроса	2	
4	1	Контроль таможенных платежей ( $B_4$ )	-	-	
5	3	Выпуск ДТ в свободное обращение ( $B_5$ )	Принятие декларации	0,25	

Экономический эффект от использования алгоритма по данному звену доставки можно определить по формуле:

$$Э_{мл} = T_{сум-п} - T_{сум-ф}, \quad (23)$$

где  $T_{сум-п}$  – суммарные плановые расходы на таможенные платежи, руб.;

$T_{сум-ф}$  – суммарные фактические расходы на таможенные платежи, руб.

$T_{сум-п} = 1\,471$  тыс. руб. (сумма рассчитана на дату калькуляции 26.07.2018 г., курс ЕВРО 74,00, заложенная пошлина 10 %).

$T_{сум-ф} = 1\,275$  тыс. руб. (сумма взята из ДТ на дату выпуска 03.08.18, курс ЕВРО 73,34, фактическая пошлина 7 %).

$Э_{мл} = 1\,471 - 1\,275 = 196$  тыс. руб.

Приведенный выше алгоритм апробирован в группе компаний ООО «ИНВЕНТ», ООО «Дурма Русия», ООО «Бюро Логистики», как один из способов управления ДТНС. Результаты показали, что фрагментированный анализ каждого звена процесса ТО и выработка рекомендаций и конкретных решений по каждому элементу сокращает временные и финансовые издержки всей системы в целом. В процессе апробации разработанного инструмента управления было установлено, что очень многое зависит от человеческого фактора всех участников цепи поставки (поставщик, перевозчик, покупатель,

таможенный орган и т.д.), от квалификации и способности интегрироваться в общий процесс. При этом, управление временными затратами процесса таможенного оформления играет существенную роль в процессе управления ДТНС в целом.

Следует отметить, что предлагаемый алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого оборудования:

Во-первых, успешно применим в практике предприятий, осуществляющих ВЭД, для обеспечения ДТНС;

Во-вторых, его применение: сокращает риски сбоя в сроках доставки в цепях поставок; сокращает продолжительность операций, связанных с таможенным оформлением, и в целом сроков доставки в цепях поставок; сокращает издержки, связанные с таможенным оформлением грузов.

### **3.3 Методика оценки и выбора склада временного хранения при доставке промышленного оборудования**

На основании рассмотренных в параграфе 2.3 факторов, касающихся использования СВХ в международной цепи доставки продукции, автором была разработана методика оценки и выбора склада временного хранения при осуществлении международной доставки промышленного оборудования. Ее укрупненные этапы приведены в табл. 18.

Таблица 18 - 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, расположенным 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

№ этапа	Наименование этапа
8	Оценка складов в качестве звена международной цепи доставки
9	Принятие решения по варианту используемого склада

Ниже приводится описание действий по этапам методики.

Этап 1. Определение логистических параметров товарного потока, подлежащих таможенному оформлению, которые включают: объем; характеристику продукции; виды транспорта, марку и модель транспортного средства; размеры партий; пункты отправления и назначения.

Этап 2. Определение требований к СВХ. Они включают требования по следующим направлениям: географической дислокации (определение границ географического района расположения СВХ); специализации; видам обслуживаемого транспорта; техническому оснащению.

Этап 3. Консолидация логистической информации по СВХ, расположенных в определенной географической зоне, включает получение следующих сведений:

- а) наименование СВХ и его подведомственная принадлежность;
- б) адрес места расположения СВХ;
- в) тип склада (открытый или закрытый, СВХ или таможенный склад);
- г) наличие специализации;
- д) наименование, код и адрес места расположения таможенного поста, к которому приписан СВХ;
- е) виды обслуживаемого транспорта (исходя из таможенного классификатора);
- ж) наличие технической возможности склада перегружать рассматриваемый груз, в то числе: возможность выгрузки на крытый склад; наличие возможности привлекать дополнительное погрузо-разгрузочное промышленное оборудование (в случаях его отсутствия на таможенном складе);

з) возможность таможенного досмотра товара, в том числе по группам товаров, имеющим особенности проведения этой процедуры (например, весом выше 25 т.);

и) наличие требуемых условий хранения рассматриваемого груза;

к) наличие требуемых услуг.

Этап 4. Выбор СВХ по технологическим критериям – производится последовательным исключением из общего списка СВХ несоответствующих ограничений: по наличию требуемых таможенных режимов; по наличию подъездных путей по видам транспорта; по специализации склада; по наличию соответствующих условий хранения рассматриваемого груза; по наличию технической возможности склада перегружать рассматриваемый груз или наличию возможности привлекать дополнительную погрузо-разгрузочную технику (в случаях ее отсутствия на таможенном складе); по возможности таможенного досмотра рассматриваемого товара.

Этап 5. Консолидация информации по выбранным складам для их оценки – включает получение следующих сведений: прейскуранта цен на услуги; норм времени на проведение операций.

Этап 6. Оценка выбранных складов в качестве логистических партнеров по срокам обслуживания производится на основе алгоритма фрагментарного управления процессом таможенного оформления груза при доставке, разработанного ранее. Общая продолжительность операций, связанных с таможенным оформлением, складывается из времени:

1) продолжительности этапа процесса таможенного оформления, предшествующего подаче таможенной декларации в таможенные органы, не совмещаемой с другими операциями процесса доставки. В этот этап входят:

а) операции, выполняемые таможенными органами: составление акта осмотра, продолжительность которого зависит от интенсивности входящего потока и пропускной способности таможенного склада и включает ожидание непосредственного оформления акта). Продолжительность этой операции может оцениваться экспертным путем на основе информации о загруженно-

сти таможенного поста и статистических данных по продолжительности обслуживания на нем;

б) операции, выполняемые предприятием: осмотр груза до подачи (продолжительности осмотра зависит от большого числа факторов – опыта работника; уровня осмотра; вида осматриваемого товара; доступности для осмотра на транспортном средстве; необходимости разгрузки транспортного средства для осмотра товара; наличия и производительности перегрузочного промышленного оборудования; и других факторов); декларирование по факту;

2) продолжительности этапа процесса с момента подачи таможенной декларации до момента ее выпуска в свободное обращение. По положению действующего таможенного законодательства, время, предоставляемое на операции этой составляющей процесса, имеет фиксированный интервал (не позднее 4-х часов при процедуре экспорта или временного вывоза и не позднее 1-го рабочего дня с даты подачи декларации на остальные виды таможенных процедур);

3) продолжительности пост процесса таможенного оформления (после выпуска таможенной декларации в свободное обращение), не совмещаемой с другими операциями процесса доставки. В него входят:

а) операции, выполняемые таможенными органами: передача документов перевозчику; дополнительная проверка после выпуска (в случаях ее проведения); камеральная проверка (в случаях ее проведения); выездная таможенная проверка (в случаях ее проведения); формирование представления о репутации предприятия (в случаях его составления);

б) операции, выполняемые предприятием: проверка полученных документов; направление транспортного средства на место выгрузки; предоставление сведений по запросам дополнительной проверки (в случаях ее проведения); отработка камеральной проверки (в случаях ее проведения).

В связи со стохастичностью таможенного процесса целесообразно рассчитывать общую его продолжительность с учетом риска вероятного вклю-

чения в процесс необязательных операций и возможности отклонения продолжительности отдельных операций от нормативной величины. В этом случае общая продолжительность будет складываться из двух составляющих:

Первая – сумма нормативной продолжительности обязательных в процессе таможенного обслуживания операций;

Вторая – учитывает риски увеличения продолжительности процесса таможенного оформления. Это суммарное увеличение продолжительности процесса таможенного оформления за счет риска включения в процесс отдельных необязательных операций и возможности отклонения по отдельным операциям их продолжительности от нормативной величины.

Вариация продолжительности отдельных операций может быть определена на основе статистических данных или приближенно экспертным путем с учетом таких факторов как: квалификация персонала; техническое состояние используемого промышленного оборудования; уровень протекционизма; пропускная способность звена, выполняющего операцию; интенсивность входящего на обслуживание потока.

Этап 7. Оценка выбранных складов в качестве логистических партнеров по издержкам. Состав издержек организации, связанных с оформлением таможенных документов, включает:

а) платежи таможенным органам за выполнение операции «составление акта осмотра»;

б) затраты организации на выполнение предприятием операции «осмотр груза до подачи декларации»;

в) платежи таможенным органам за выполнение операций таможенного оформления с момента подачи таможенной декларации до ее выпуска;

г) затраты на операции, выполняемые предприятием с момента подачи таможенной декларации до ее выпуска;

д) затраты на операции, выполняемые предприятием в рамках пост процесса: проверка полученных документов; направление транспортного средства на место выгрузки; предоставление сведений по запросам дополни-

тельной проверки (в случаях ее проведения); обработка камеральной проверки (в случаях ее проведения).

Этап 8. Оценка складов в качестве звена международной цепи поставки продукции. В рамках этой оценки рассчитываются и сравниваются транспортные затраты и продолжительность доставки, связанные с расположением СВХ в цепи поставки. Пример результатов таких расчетов приведен в табл. 8.

Этап 9. Принятие решения по варианту используемого склада в цепи поставки принимается исходя из уровня показателей по рассматриваемым вариантам СВХ:

а) суммарные издержки: на выполнение плановых операций процесса таможенного оформления; на выполнение неплановых операций процесса таможенного оформления; на перевозку к месту проведения таможенного оформления и перевозку потребителям от СВХ;

б) продолжительности доставки потребителю: с учетом плановой (минимальной) продолжительности таможенного оформления; вероятного увеличения продолжительности таможенного оформления, в связи с рисками возникновения неплановых операций и увеличения продолжительности выполнения плановых операций; продолжительности перевозки к месту проведения таможенного оформления и перевозки потребителям от СВХ;

в) требований по срокам поставки потребителям.

Окончательное решение должно приниматься с учетом возможности реализации всех процессов таможенного оформления и переработки груза. При прочих равных условиях отдается предпочтение СВХ, расположенному в одном комплексе с таможенным постом.

Далее, на примере, оценим экономический эффект от применения методики оценки и выбора СВХ в международных цепях поставок промышленного оборудования с учетом обеспечения сроков доставки. Данные для расчета взяты из сделки между ООО «Бюро Логистики» и Bahcivan Electrical Motor San. Ve Tic. LTD. ŞTİ. (Турция).

Входящие параметры по этой сделке:

- вид груза: радиальные панельные вентиляторы;
- транспортные размеры (Д x Ш x В): размеры коробки 30 x 30 x 30 см;
- общее количество упаковок: 700,00, суммарный объем: 84,36 м<sup>3</sup>;
- вес брутто упаковки: 20 кг, общий брутто партии: 14 000,00 кг;
- тип погрузки: ручная погрузка (груз транспортируется без паллет);
- количество ТН ВЭД: 1 шт.;
- время таможенного оформления: 5 дней (без выгрузки) и 10 дней (с выгрузкой);
- маршрут следования: Стамбул (Турция) – Н. Новгород, ул. Фучика, 80 (Россия);
- транспортное средство: автомашина DAF с Д x Ш x В полуприцепа 13600 x 2450 x 2950 мм;
- перевозчик: ООО «Телс» (Россия);
- грузовладелец: ООО «Креп Импорт»;
- отправитель: Bahcivan Electrical. LTD. ŞTİ. (Турция).

Суммарные затраты грузовладельца, связанные с прохождением СВХ без выгрузки ( $C_{31}$ ), определяются по формуле:

$$C_{31} = C_{3ПВ} + (C_{3ХТ} \cdot T_1) + (C_{3ПТС} \cdot T_2), \quad (24)$$

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

Суммарные затраты грузовладельца, связанные с прохождением СВХ с выгрузкой (с использованием ручного труда) ( $C_{32}$ ), определяются по формуле:

$$C_{32} = C_{3ПВ} + (C_{3РВ} \cdot Q) + (C_{3ХВ} \cdot Q \cdot T_3) + (C_{3РВ} \cdot Q) + C_{3ДС}, \quad (25)$$

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

Результаты расчетов по формулам 24 и 25 сведены в табл. 19 и 20.

Таблица 19 - Результаты расчетов затрат грузовладельца, связанные с прохождением СВХ без выгрузки

СВХ	$C_{ЗПВ}$ , руб.	$C_{ЗХТ}$ , руб./сут	$T_1$ , сут	$C_{ЗППС}$ , руб./сут	$T_2$ , сут	$C_{ЗЛ}$ , руб.
Т-А	1300	1300	4	7000	2	20500
Т-В	1600	2000	4	7000	2	23600
Т-С	700	1100	4	7000	2	19100
Т-Д	1500	1800	4	7000	2	22700

Таблица 20 - Результаты расчетов затраты грузовладельца, связанные с прохождением СВХ с выгрузкой

СВХ	$C_{ЗПВ}$ , руб.	$C_{ЗРВ}$ , руб./сут	$Q$ , т	$C_{ЗХВ}^*$ , руб./т.-сут	$T_3$ , сут	$C_{ЗДС}$ , руб.	$C_{32}$ , руб.
Т-А	1300	400	14	40 за м <sup>3</sup>	9	15000	57869
Т-В	1600	500	14	250	9	15000	62100
Т-С	700	585	14	84,75 за 1 место 1м·1м·1м	9	15000	51855
Т-Д	1500	450	14	200	9	15000	54300

«\*» – рассчитывались: по Т-А  $C_{ЗХВ}$  через кубатуру:  $84,36 \text{ м}^3 \times 40 \times 9 = 30369$  руб.; по Т-С через одно расчетное место помещается (27 упаковок товара –  $30 \times 30 \times 30$  см):  $700 / 27 \times 84,75 \times 9 \approx 19\,775$  руб.

Обобщенные результаты по оценке выбору СВХ представлены в табл.

21.

Таблица 21 - Результаты оценки при выборе СВХ в варианте доставки промышленного оборудования

Показатель	Условия	СВХ		
		Т-А	Т-В	Т-С
Затраты грузовладельца, тыс. руб.	без выгрузки (при условии ТО за 5 дней)	63,3	70,6	60,7
	с выгрузкой (при условии ТО за 5 дней с 100 % досмотром)	50,3	74,6	37,7
Продолжительность доставки, сут.	без выгрузки (при условии ТО за 5 дней)	10.2	10.4	11
	с выгрузкой (при условии ТО за 5 дней с 100 % досмотром)	11.2	11.4	12

Исходя из результатов расчета, предпочтительным по срокам является вариант доставки с СВХ ООО «Терминал», а по стоимости – с СВХ ООО «Автозавод «ГАЗ».

Приведенная методика принятия решений по выбору СВХ была апробирована в деятельности ООО «Бюро Логистики» и показала возможность добиваться следующих результатов за счет принятия рациональных решений: снижать риски невыполнения поставок в срок; снижать затраты, связанные с таможенным оформлением перевозимого промышленного оборудования; уменьшать срок доставки промышленного оборудования при ВТС.

### **Выводы по главе**

В настоящей главе автором были предложены следующие научно-методические разработки:

- алгоритм принятия управленческих решений по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки;
- модель принятия решений по границам эффективного использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС;
- организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования при ВТС;
- алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования;
- методика оценки и выбора склада временного хранения при осуществлении международной доставки промышленного оборудования.

Их применение делает процесс ДТНС достаточно гибким к постоянно меняющимся условиям функционирования всей международной цепи доставки промышленного оборудования от производителя к потребителю.

Оценка применения разработанных инструментов управления на данных транспортно-логистических компаний, которые были получены автором в результате его многолетней практической деятельности в сфере ВЭД, показала экономическую эффективность их практического применения при анализе процесса ДТНС.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение доставки к точно назначенному сроку является актуальной задачей при внешнеэкономической деятельности, так как такое условие является одним из стандартных условий внешнеторговых сделок по промышленному оборудованию. При этом стохастический характер процесса значительно осложняет обеспечение его безусловного выполнения. Это определило выбор темы диссертации, целью которой является создание научно-методического инструментария, обеспечивающего управление ВТС по поставкам промышленного оборудования при условии ДТНС.

В настоящей диссертации автором были рассмотрены наиболее важные аспекты организации доставки грузов к точно назначенному сроку в международном транспортном сообщении. Был дан краткий анализ доставки грузов, произведена оценка современных условий доставки при ВТС, выявлены узкие места процесса транспортировки промышленного оборудования из других стран на российский рынок. Основные выводы диссертации сделаны на основе исследования факторов, оказывающих значительное влияние на обеспечение ДТНС. Они выявлялись и исследовались автором в период его практической деятельности в транспортно-логистических организациях, занимающихся международной доставкой промышленного оборудования. Наиболее значимые факторы следующие:

- принимаемые базисные условия поставки ИНКОТЕРМС и условия расчетов по операциям поставки;
- использование инсорсинга и аутсорсинга при выполнении операций, связанных с доставкой при ВТС;
- управление временем на процесс таможенного оформления при доставке грузов;
- использование альтернативных маршрутов следования транспортных средств (автотранспорт) и альтернативных решений по операциям международной доставки;

– выбор СВХ, используемых для таможенных процедур в цепях поставок.

В современной научной литературе данные факторы в основном упоминаются только в косвенном формате, при этом уровень их влияния на эффективность внешнеэкономических сделок значителен. В этой связи автором был проведен всесторонний анализ выявленных факторов, а именно: обоснована необходимость изучения возможности их использования в процессе управления, оценки их значимости в условиях реальных сделок, осуществляемых внешнеторговыми компаниями. На основании этих исследований автором были созданы научно-методические инструменты управления обеспечением ДТНС в международных цепях поставок применительно к промышленному оборудованию, указанные ниже.

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 декларацию на товар 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 и снижать себестоимость сделки на 0,5-1%.

3. Предложен алгоритм управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования, *отличающийся* от существующих механизмов комплексным подходом к обеспечению управления процессом доставки промышленного оборудования за счет рассмотрения совокупности потенциально возможных альтернативных управленческих решений для каждого этапа организации доставки, 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 8-10%.

5. Обоснован организационно-экономический механизм управления доставкой промышленного оборудования при ВТС, использование которого 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 каждой научно-методической разработке осуществлена апробация в компаниях ООО «Бюро Логистики», ООО «Дурма Русия», ООО «ИНВЕНТ», ООО «Фачин», ООО «Бэкс», Logitrans A.S. В результате их применения достигнуты значительные экономические эффекты, что подтверждается соответствующими актами внедрения.

При внедрении были достигнуты значительные экономические показатели, что подтверждается соответствующими актами внедрения научно-методического инструментария, разработанного автором. В целом, использование инструментов управления, предложенных диссертантом, позволяет повышать эффективность системы доставки импортных грузов и повышать надежность обеспечения ДТНС, снижать затраты и увеличивать уровень контроля над доставкой продукции.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андропова, И. В. Россия и ЕС: динамика и структура торговых отношений / И. В. Андропова, Ф. М. Гарибова, М. Миновска // Экономические стратегии. – 2020. – Т. 22. – № 1(167). – С. 36-41. – Текст: электронный.
2. Андропова, И. В. Влияние экономических санкций на внешне-экономические отношения России и новых независимых стран Балтии / И. В. Андропова, Д. А. Пивень // Расширение сотрудничества российских высших учебных заведений на постсоветском пространстве: сборник тезисов международной научно-практической конференции, Москва, 17 марта 2015 года / Российский университет дружбы народов. – Москва: Российский университет дружбы народов, 2015. – С. 33-42. – Текст: электронный.
3. Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Управление цепями поставок: учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина – Москва: изд-во Проспект, 2015. – 216 с. – Текст: непосредственный.
4. Аникин, Б. А. Применение функции П.Ф. Ферхюльста для прогнозирования международной торговли / Б. А. Аникин, О. Б. Аникин, К. Т. Нгуен // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: Smart Nations: экономика цифрового равенства: материалы III Международного научного форума, Москва, 09–10 декабря 2019 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. – Москва: Государственный университет управления, 2020. – С. 59-64. – Текст: электронный.
5. Аникин, Б.А. Основы Логистики. Теория и практика: учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина – Москва: изд-во Проспект, 2013. – 344 с. – Текст: непосредственный.
6. Аникин, Б.А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основные обеспечивающие функциональные подсистемы логистики: учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина – Москва: изд-во Проспект, 2015. – 608 с. – Текст: непосредственный.

7. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика: учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тряпухин – Москва: ТК Велби, изд-во Проспект, 2005. – 432 с. – Текст: непосредственный.
8. Афанасенко, И.Д. Экономическая логистика: учебник для вузов, стандарт третьего поколения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова – Санкт-Петербург: изд-во Питер, 2013. – 432 с. – Текст: непосредственный.
9. Афанасенко, И.Д. Логистика снабжения: учебник для вузов / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова – Санкт-Петербург: изд-во Питер, 2010. – 336 с. – Текст: непосредственный.
10. Бакаев, В. Г. Основы эксплуатации морского флота / В.Г. Бакаев – Москва: изд-во Морской транспорт, 1950. – 492 с. – Текст: непосредственный.
11. Бланк, Ш.П. Экономика внутреннего водного транспорта: учебник для вузов водн. трансп. / Ш.П. Бланк, А.А. Митаишвили, В.А. Легостаев – 2-е изд. перераб. и доп. Москва: изд-во Транспорт, 1983. – 463 с. – Текст: непосредственный.
12. Бауэрсокс, Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс (пер. с англ. Н.Н. Барышникова, Б.С. Пинскер) – 2-е изд. Москва: изд-во ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 640 с. – Текст: непосредственный.
13. Бондаренко, В.М. Автоматизация управления войсками (методологические проблемы) / В.М. Бондаренко, А.Ф. Волков – Москва: изд-во Воениздат, 1977. – 301 с. . – Текст: непосредственный.
14. Борисов, В. Н. Анализ и прогноз конкурентоспособности российской инвестиционной техники на рынках дальнего зарубежья / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2021. – Т. 14. – № 2. – С. 43-58. – DOI 10.15838/esc.2021.2.74.3. – Текст: электронный.
15. Борисов, В. Н. Модель экспортно-ориентированного развития российского машиностроения / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева, Е. А. Балагу-

рова [и др.] // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2020. – № 18. – С. 316-326. – DOI 10.47711/2076-318-2020-316-326. – Текст: электронный.

16. Борисов, В.Н. Инновационно-насыщенные инвестиции в машиностроении: внешнеэкономические эффекты / Борисов В.Н., Почукаева О.В. // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2020. № 18. С. 380-394. – Текст: электронный.

17. Брандт, Р.Л. В один клик Джефф Безос и история успеха Amazon.com / Р. Л. Брандт (пер. с англ. И. Ющенко) – Москва: изд-во Карьера Пресс, 2015. – 272 с. – Текст: непосредственный.

18. Бубнова, Г. В. Цифровая логистика - инновационный механизм развития и эффективного функционирования транспортно-логистических систем и комплексов / Г. В. Бубнова, Б. А. Левин // International Journal of Open Information Technologies. – 2017. – Т. 5. – № 3. – С. 72-78. – Текст: электронный.

19. Будрина, Е.В. Экономика транспорта: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.В. Будрина – Москва: изд-во Юрайт, 2016. – 366 с. – Текст: непосредственный.

20. Бушар, К. Путь Caterpillar: уроки лидерства, роста и борьбы за стоимость / К. Бушар, Дж. Кох (пер. с англ.) – Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. – 352 с. – Текст: непосредственный.

21. Вайнер, Б.А. Советский морской транспорт в Великой отечественной войне / А.Б. Вайнер – Москва: изд-во Воениздат, 1989. – 303 с. – Текст: непосредственный.

22. Вакуленко, С.П. Перевозка крупнотоннажных контейнеров / С. П. Вакуленко, П. В. Куренков, Д. Ю. Роменский [и др.] // Железнодорожный транспорт. – 2021. – № 5. – С. 14-18. – Текст: электронный.

23. Вакуленко, С.П. К вопросу доставки крупнотоннажных контейнеров в универсальном подвижном составе / С. П. Вакуленко, П. В. Куренков, Д. Ю. Роменский, К. И. Шведин // Транспорт: наука, техника, управле-

ние. Научный информационный сборник. – 2020. – № 11. – С. 17-20. – DOI 10.36535/0236-1914-2020-11-3. – Текст: электронный.

24. Вакуленко, Р.Я. Маркетинговое исследование потребителей автосервисных услуг / Р.Я. Вакуленко, В.Н. Костров, С.В. Булганина [и др.] // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. – 2017. – № 53. – С. 179-186. – Текст: электронный.

25. Вельможин, А.В. Грузовые автомобильные доставки. Учебник для вузов / А.В. Вельможин, В.А. Гудков, Л.Б. Миротин, А.В. Куликов – 3-е изд. испр. Москва: изд-во Горячая линия – Телеком, 2015. – 560 с. – Текст: непосредственный.

26. Вознесенский, Н.А. Военная экономика СССР в период Отечественной войны / Н.А. Вознесенский – Москва: изд-во Т8 Издательские Технологии, 2016. – 198 с. – Текст: непосредственный.

27. Волгина, Н.А. Глобальные цепочки стоимости, индустриализация и промышленная политика / Волгина Н.А. // Этап: экономическая теория, анализ, практика. 2017. № 6. С. 23-32. – Текст: электронный.

28. Волгина, Н. А. Макроэкономическая взаимозависимость в эпоху глобальных цепочек стоимости / Н. А. Волгина // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2016. – № 4. – С. 133-139. – Текст: электронный.

29. Волгина, Н. А. Фрагментация производства и трансграничные цепочки стоимости / Н. А. Волгина. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2019. – 51 с. – ISBN 9785209093282. – Текст: электронный.

30. Волостнов, Н.С. Транспортные проблемы в экономике, логистике и управлении: Монография / Н.С. Волостнов, С. В. Копейкин, В. А. Хайтбаев, Ю. С. Никонов [и др.]. // Самара: Самарский государственный университет путей сообщения, 2014. – 159 с. – Текст: электронный.

31. Вумек, Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс (пер. с англ.) –

10-е изд. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. – 472 с. – Текст: непосредственный.

32. Гаджинский, А.М. Логистика. Учебник для бакалавров / А.М. Гаджинский – 2-е издание. Москва: изд-во торговая корпорация «Дашков и К», 2014. – 420 с. – Текст: непосредственный.

33. Галямина, И.Г. Управление процессами: учебник для вузов, стандарт третьего поколения / И.Г. Галямина – Санкт-Петербург: изд-во Питер, 2013. – 304 с. – Текст: непосредственный.

34. Гордеев, Д. С. Перспективы формирования новой тарифной системы грузовых железнодорожных перевозок / Д. С. Гордеев, Г. И. Идрисов // Экономическая политика. – 2019. – Т. 14. – № 4. – С. 194-219. – Текст: электронный.

35. Горев, А. Э. Основы теории транспортных систем: учеб. / А.Э. Горев – Санкт-Петербург: изд-во СПбГАСУ, 2010. – 214 с. – Текст: непосредственный.

36. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, В.А. Швандар – 3-е изд., перераб. и доп. Москва: изд-во ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 718 с. – Текст: непосредственный.

37. Дементьев, А. В. Контрактная логистика: монография / А.В. Дементьев // Санкт-Петербург: изд-во ООО «Книжный Дом», 2013. – 146 с. – Текст: непосредственный.

38. Деминг, Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг (пер. с англ.) – 9-е изд. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2017. – 417 с. – Текст: непосредственный.

39. Джонс, Р.Х. Ленд–лиз. Дороги в Россию. Военные поставки США для ССР во Второй мировой войне 1941 - 1945 / Р.Х. Джонс (пер. с англ. А.Л. Андреев) – Москва: изд-во ЗАО Центр–полиграф, 2015. – 350 с. – Текст: непосредственный.

40. Дудинская, М.В. Управление логистическими рисками металлургического холдинга в условиях кризисов и внешнеэкономических шоков / М.В. Дудинская // Управление финансовыми рисками. — 2015. — № 3. С. 206–220. – Текст: электронный.
41. Дункан, К. Alibaba. История мирового восхождения / К. Дункан (перевод с английского К.М. Сарычева) – Москва: изд-во «Э», 2018. – 240 с. – Текст: непосредственный.
42. Дыбская, В.В. Логистика: учебник / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова – Москва: изд-во Эксмо, 2008. – 944 с. – Текст: непосредственный.
43. Жданов, А.И. Поиск эффективной модели управления на железнодорожном транспорте продолжается: взгляд в прошлое и задачи на перспективу / А.И. Жданов, П.В. Метёлкин // Транспортное дело России. – 2017. – №6. С. 104-107. – Текст: электронный.
44. Журавлева, Н. А. Влияние постпандемийной экономики на бизнес-модель транспортных организаций / Н. А. Журавлева // Транспорт Российской Федерации. – 2020. – № 3-4(88-89). – С. 20-23. – Текст: электронный.
45. Зак, Ю.А. Прикладные задачи теории расписаний и маршрутизации перевозок / Ю.А. Зак – Москва: изд-во книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2012. – 394 с. – Текст: непосредственный.
46. Зайцев, А.А. Электротехнический комплекс для обеспечения сохранности перевозимых грузов / А. А. Зайцев, П. А. Плеханов, А. В. Крылов, А. В. Агунов // Бюллетень результатов научных исследований. – 2018. – № 4. – С. 41-55. – Текст: электронный.
47. Зайцев, А. А. Исследование подходов к формированию стратегий инновационного развития транспортных компаний / А. А. Зайцев, Я. В. Соколова // Ученые записки Международного банковского института. – 2018. – № 4(26). – С. 32-44. – Текст: электронный.

48. Зайцев, А. А. Транспорт в новом технологическом укладе (техника, технология, экономика) / А. А. Зайцев, Е. И. Морозова // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 3. – С. 6-11. – Текст: электронный.
49. Имаи, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / М. Имаи (пер. с англ.) – 9-е изд. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. – 274 с. – Текст: непосредственный.
50. Имаи, М. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / М. Имаи (пер. с англ.) – 9-е изд., испр. и доп. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. – 416 с. – Текст: непосредственный.
51. Кампрад, И. Есть идея! История ИКЕА / И. Кампрад, Б. Торекюль (пер. с англ.) – 2-е изд. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. – 293 с. – Текст: непосредственный.
52. Кадочников, С. М. Выживаемость экспортных потоков в российской экономике: роль предпринимательского климата, эффектов опыта и масштабов экспортной деятельности / С. М. Кадочников, А. А. Федюнина // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14. – № 1. – С. 29-58. – Текст: электронный.
53. Кадочников, С. М. Влияние связанного разнообразия экспорта на экономическое развитие регионов России / С. М. Кадочников, А. А. Федюнина // Вопросы экономики. – 2013. – № 9. – С. 128-149 – Текст: электронный.
54. Канбан и «точно вовремя» на Toyota: Менеджмент начинается на рабочем месте / пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 214 с. – Текст: непосредственный.
55. Колотов, В.В. Николай Алексеевич Вознесенский / В.В. Колотов – изд. 2-е, испр., доп. Москва: изд-во Политиздат, 1976. – 335 с. – Текст: непосредственный. – Текст: непосредственный.
56. Коновалова, Т. В. Особенности системы обслуживания перевозок пассажиров по заказам в регионе / Т. В. Коновалова, С. Л. Надирян, М. П. Миронова // Наука. Техника. Технологии (политехнический вестник). – 2015. – № 3. – С. 117-119. – Текст: электронный.

57. Конотопков М.В. Экономическая история с древнейших времен до наших дней: учебник для бакалавров / М.В. Конотопков, С.И. Сметанин, А.В. Тебекин // 12-е изд., перераб. и доп. Москва: изд-во Юрайт, 2017. – 640 с. – Текст: электронный.

58. Костров, В. Н. Концептуальный подход к формированию и развитию транспортно-экспедиционных компетенций / В. Н. Костров, Н. В. Мордовченков, А. А. Сироткин // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. – 2019. – № 61. – С. 113-120. – Текст: электронный.

59. Костров, В. Н. Концепция повышения конкурентоспособности транспортного узла на базе порта: маркетингово-логистический аспект / В. Н. Костров, А. А. Никитин // Вестник СамГУПС. – 2015. – № 1(27). – С. 115-120. – Текст: электронный.

60. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер (пер с англ.) – Москва: изд-во «Бизнес-книга», «ИМА–Кросс. Плюс», 1995. – 702 с. – Текст: непосредственный.

61. Кулишер, И.М. История русской торговли и промышленности / А.В. Куряев – Челябинск: изд-во Социум, 2003. – 557 с. – Текст: непосредственный.

62. Купцов, В.В. Особенности хранения товаров на СВХ и таможенных складах: монография / В.В. Купцов – Москва: изд-во Юстиция, 2016. – 66 с. – Текст: непосредственный.

63. Курбатова, А. В. Формирование методологии экономической оптимизации управленческих решений на транспорте / А. В. Курбатова, Е. С. Курбатова, В. А. Персианов // Вестник университета. – 2019. – № 2. – С. 70-76. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-2-70-76. – Текст: электронный.

64. Курбатова, А. В. Организационно-экономические аспекты совершенствования пригородных железнодорожных перевозок / А. В. Курбатова, Д. А. Плотникова // Вестник университета. – 2019. – № 4. – С. 67-74. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-4-67-74. – Текст: электронный.

65. Куренков, П.В. Внешнеторговые доставки в смешанном сообщении. Экономика. Логистика. Управление: монография / П.В. Куренков, А.Ф. Котляренко // Самара: изд-во СамГУПС, 2002. – 636 с. – Текст: электронный.
66. Куренков, П. В. Моделирование топологии взаимодействия элементов и потоков различных типов в системе внешнеторговых перевозок / П. В. Куренков // Интеллектуальные технологии на транспорте. – 2020. – № 2(22). – С. 5-17. – Текст: электронный.
67. Круминьш, Н. Логистика в Восточной Европе / Н. Круминьш, К. Витолиньш – Рига: изд-во SIA "Petrovskis un Ko", 2007. –191 с. – Текст: непосредственный.
68. Лайсон, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсон, М. Джиллингем (пер. с 6-го англ.) – Москва: изд-во ИНФРА-М, 2014. – 798 с. – Текст: непосредственный.
69. Лapidус, Б. М. Теория и практика управления эксплуатационными затратами железнодорожного транспорта / Б. М. Лapidус, Д. А. Мачерет, А. Л. Вольфсон. – Москва: МЦФЭР, 2002. – 256 с. – (Приложение к журналу "Экономика железных дорог"). – ISBN 5770901950. – Текст: электронный.
70. Лapidус, Б. М. Методология оценки и обеспечения эффективности инновационных транспортных систем / Б. М. Лapidус, Д. А. Мачерет // Экономика железных дорог. – 2016. – № 7. – С. 16-25. – Текст: электронный.
71. Линдерс, М.Л. Управление закупками и поставками: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (080100), «Коммерция» (080300), «Логистика» (080506) / М. Линдерс, Ф. Джонсон, А. Флинн, Г. Фирон (пер. с англ. под ред. Ю.А. Щербанин) – 13-е Москва: изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 751 с. – Текст: непосредственный.
72. Липатова, Ю. М. Пути повышения платежеспособности и рентабельности транспортной организации / Ю. М. Липатова, О. В. Почекаева // Экономические исследования и разработки. – 2021. – № 4. – С. 6-11. – Текст: электронный.

73. Лукинский, В.С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева – Москва: изд-во Юрайт, 2016. – 359 с. – Текст: непосредственный.

74. Лукинский, В.С., Прикладные методы и модели в логистике / В.С. Лукинский, И.А. Цвиринько // Журнал Логистика сегодня. — 2004. — № 6. -С. 32–40. – Текст: электронный.

75. Лукьянов, С. А. Модели взаимодействия аэропорта и авиакомпании как условие конкурентоспособности на мировом авиатранспортном рынке / С. А. Лукьянов, Н. Ю. Ярошевич // Бюллетень транспортной информации. – 2011. – № 7(193). – С. 29-33. – Текст: электронный.

76. Малышев, А.И. Экономика автомобильного транспорта: учебник для вузов / А.И. Малышев – Москва: изд-во Транспорт, 1983. – 336 с. – Текст: непосредственный.

77. Мате, Э. Логистика / Э. Мате, Д. Тиксье (пер. с франц. Н.В. Куприенко) – Санкт-Петербург: изд-во Издательский дом «Нева», 2003. – 128 с. – Текст: непосредственный.

78. Мачерет, Д. А. Теоретическое осмысление роли транспорта в обеспечении долгосрочного экономического развития / Д. А. Мачерет // Мир транспорта. – 2020. – Т. 18. – № 4(89). – С. 6-33. – Текст: электронный.

79. Мерфи, Пол Р. Современная логистика / Р. Пол Мерфи, Дональд Ф. Вуд (пер. с англ.) – 8-е изд.: пер. с англ. Москва: изд-во ООО «И.Д. Вильямс», 2016. – 720 с. – Текст: непосредственный.

80. Метелкин, П.В. Системный транспортный менеджмент – научная школа государственного университета управления / П.В.Метелкин // Вестник транспорта. -2017. - № 3. С. 7-9. – Текст: электронный.

81. Минеев, В.И. Инновационные технологии - основа развития речного транспорта в XXI веке // Минеев В.И., Митрошин С.Г., Ефремов Н.А., Костров В.Н., Эгин В.Л. / Речной транспорт (XXI век). 2009. Т. 4. № 6. С. 34 – Текст: электронный.

82. Минеев, В.И. Пути преодоления стагнации перевозок на внутреннем водном транспорте / В. И. Минеев, В. В. Цверов, О. В. Почекаева [и др.] Волжский государственный университет водного транспорта; под редакцией В.И. Минеева. // Нижний Новгород: Издательство Волжского государственного университета водного транспорта, 2020. – 144 с. – Текст: электронный.

83. Миротин, Л.Б., Ташбаев, Ы.Э., Касенов, А.Г., Логистика: обслуживание потребителей: (Серия «Высшее образование») Учебник / Л.Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, А.Г. Касенов – Москва: изд-во ИНФРА–М, 2002. – 190 с. – Текст: непосредственный.

84. Миротин, Л.Б., Лебедев, Л.Б. Логистика в автомобильном транспорте: практикум / Л.Б. Миротин, Л.Б. Лебедев – Ростов н/Д: изд-во Феникс, 2015 – 237 с. – Текст: непосредственный.

85. Миротин, Л.Б. Управление грузовыми потоками в транспортно–логистических системах, (Серия «Инженерная логистика») / Л.Б. Миротин, В.А. Гудков, В.В. Зырянов – Москва: изд-во Горячая линия - Телеком, 2010. – 704 с. – Текст: непосредственный.

86. Морита, А. Sony. Сделано в Японии / А. Морита, Э. М. Рейнголд, М. Симомура (пер. с англ.) – 5-е изд. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. –288 с. – Текст: непосредственный.

87. Мэлоун, М. The Intel: Как Роберт Нойс, Гордон Мур и Энди Гроув создали самую влиятельную компанию в мире / М. Мэлоун (пер. с англ. Е.Тортунова) – Москва: изд-во Эксмо, 2015. – 544с. – Текст: непосредственный.

88. Неруш, Ю.М. Логистика: учеб. / Ю.М. Неруш – 4-е изд., перераб. и доп. Москва: изд-во ТК Велби, Проспект, 2006. – 520 с. – Текст: непосредственный.

89. Панасенко, Е.В. Логистика: персонал, технологии, практика / Е.В. Панасенко – Москва: изд-во Инфра-Инженерия, 2011. – 224 с. – Текст: непосредственный.

90. Пехтерев, Ф. С. Трансконтинентальные транспортные коридоры / Ф. С. Пехтерев, А. А. Замковой // Железнодорожный транспорт. – 2018. – № 3. – С. 16-20. – Текст: электронный.

91. Пехтерев, Ф. С. О формировании научных задач по созданию интегральной евроазиатской транспортной системы в контексте развития международных транспортных коридоров / Ф. С. Пехтерев, А. А. Замковой // Бюллетень Объединенного ученого совета ОАО РЖД. – 2018. – № 1. – С. 28-36. – Текст: электронный.

92. Плоткин, Б.К. Экономико-математическое обоснование коммерческих переговоров (Оптимизация по Парето) / Б.К. Плоткин, В.В. Щербаков – Санкт Петербург: изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 92 с. – Текст: непосредственный.

93. 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). – Текст: электронный.

94. 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). – Текст: электронный.

95. 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). – Текст: электронный.

96. 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). – Текст: электронный.

97. 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. – Текст: электронный.

98. 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. – Текст: электронный.

99. Пономарев, Е.В. Оценка целесообразности использования аутсорсинга при выполнении определенных операций по ВЭД / Е.В. Пономарев // Журнал Логистика. – 2016. – № 8. С. 48-52. – Текст: непосредственный.

100. Пономарев, Е.В. Исследование влияния на доставку в срок принимаемых базисных условий поставки Инкотермс и финансового взаимодействия при ВЭД / Е.В. Пономарев // Журнал Логистика. – 2017. – № 7. С. 30-37. – Текст: непосредственный.

101. Пономарев, Е.В. Исследование факторов, оказывающих влияние на организацию системы доставки промышленного оборудования согласно принципу «точно в срок» в международном транспортном сообщении в

направлении Турция – Россия (на примере ООО «Дурма Русия») ВЭД / Е.В. Пономарев // Журнал Логистика. – 2018. – № 4. С. 42-47. – Текст: непосредственный.

102. Пономарев, Е.В. Анализ мировой практики реализации концепции «точно в срок» в цепях поставок / Е.В. Пономарев // Журнал Логистика и управление цепями поставок. – 2017. – № 4 . С. 52-60. – Текст: непосредственный.

103. Пономарев, Е.В. Обеспечение гибкости процессов доставки при поставках продукции / Е.В. Пономарев, В.В. Цверов // Вестник СамГУПС. 2015. – № 3 (29). – с. 104-109. – Текст: электронный.

104. Портер, М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ М. Е. Портер (пер. с англ.) – Москва: изд-во Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с. – Текст: непосредственный.

105. Проценко, О.Д. Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее: макроэкономический аспект / О.Д. Проценко, И.О. Проценко – Москва: изд-во Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2012. – 192 с. – Текст: непосредственный.

106. Пузанова, И.А. Интегрированное планирование цепей поставок: учебник для бакалавриата и магистратуры / И.А. Пузанова, Б.А. Аникин – Москва: изд-во Юрайт, 2016. – 320 с. – Текст: непосредственный.

107. Резер, С.М. Международные транспортные коридоры: проблемы формирования и развития / С.М. Резер, Т.А. Прокофьева, С.С. Гончаренко – Москва: изд-во ВИНТИ РАН, 2010. – 312 с. – Текст: непосредственный.

108. Савин, В.И. Перевозка грузов автомобильным транспортом / Савин В.И. // 4-е изд. перераб. Москва: изд-во ЗАО Дело и Сервис, 2014. – 304 с. – Текст: непосредственный.

109. Саркисов, С.В. Логистика и транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности: учебник для студентов магистратуры / С.В. Саркисов – Москва: изд-во ВАВТ, 2015. – 217 с. – Текст: непосредственный.

110. Сергеев, В.И. Управление цепями поставок: учебник для бакалавров и магистров. Серия: Бакалавр. Углубленный курс. / В.И. Сергеев – Москва: изд-во Юрайт, 2014. – 479 с. – Текст: непосредственный.
111. Слоун, Р.Е. Новые идеи в управлении цепями поставок: 5 шагов, которые ведут к реальному результату / Р. Е. Слоун, Дж. П. Дитман, Дж. Т. Менцер – Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2015. – 230 с. Текст: непосредственный.
112. Смирнов, Е. Н. Оценка трансформирующего воздействия глобальных цепочек создания стоимости на международную торговлю / Е. Н. Смирнов, С. А. Лукьянов // Управленец. – 2019. – Т. 10. – № 3. – С. 36-46. – DOI 10.29141/2218-5003-2019-10-3-4. – Текст: электронный.
113. Солодкий, А.И. Транспортная инфраструктура: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Солодкий, А.Э. Горев, Э.Д. Бондарева – Москва: изд-во Юрайт, 2016. – 290 с. – Текст: непосредственный.
114. Сорокина, Т. Система дистрибуции: инструменты создания конкурентного преимущества / Т. Сорокина – Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2015. – 150 с. – Текст: непосредственный.
115. Старченко, В. Логистика: эрогенные зоны / В. Старченко // Ростов н/Д: изд-во Феникс, 2014. – 190 с. – Текст: непосредственный.
116. Стримовская, А.В. Оценка ключевых показателей мультимодальных перевозок на основе концепции «точно в срок» / А.В. Стримовская // Журнал Транспортное дело России. – 2016, - № 6. С. 163-167. – Текст: электронный.
117. Форд, Г. Моя жизнь мои достижения / Г. Форд (пер. с англ. Е.А. Бакушев) – 7-е изд. Минск: изд-во Поппури, 2017. – 352 с. – Текст: непосредственный.
118. Терёшина, Н.П. Экономика железнодорожного транспорта / Н.П. Терешина, В.Г. Галабурда, В.А. Токарев, Б.М. Лapidуса – Москва: изд-во УМЦ ЖДТ, 2006. – 801 с. – Текст: непосредственный.

119. Терешина, Н. П. Развитие транспортной инфраструктуры в условиях изменения экономической конъюнктуры / Н. П. Терешина, В. А. Подсорин, Е. Н. Овсянникова // Вестник транспорта. – 2020. – № 3. – С. 6-9. – Текст: электронный.

120. Уолтон, С. Как я создал Walmart / С. Уолтон (пер. с англ.) – 4-е изд. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2017. – 222 с. – Текст: непосредственный.

121. Федоров, Л. С. Коридоры для Евразийского экономического союза / Л. С. Федоров, И. Х. Сабитов // Мир транспорта. – 2015. – Т. 13. – № 4(59). – С. 200-208. – Текст: электронный.

122. Хайтбаев, В. А. Моделирование системы "грузопоток - транспортно-логистическая инфраструктура" на основе гносеологического подхода / В. А. Хайтбаев, К. А. Климашин // Вестник СамГУПС. – 2020. – № 3(49). – С. 26-35. – Текст: электронный.

123. Хайтбаев, В. А. Инновации как способ повышения эффективности системы товародвижения в цепях поставок / В. А. Хайтбаев, А. Б. Романов // Вестник транспорта Поволжья. – 2016. – № 3(57). – С. 61-66. – Текст: электронный.

124. Хомякова, Е.В. Влияние внедрения системы бережливого производства на динамические способности промышленного предприятия / Е.В. Хомякова // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2016. - № 1. С. 140-151 – Текст: электронный.

125. 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. – Текст: электронный.

126. 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 внут-

ренных 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). – Текст: электронный.

127. Цверов, В.В. Управление закупками и поставками: монография / В.В. Цверов // Н.Новгород: изд-во ФГОУ ВПО «ВГАВТ», 2005. – 15 с – Текст: электронный.

128. Цверов, В.В. Анализ и концепция формирования системы обеспечения предприятий речного транспорта материальными ресурсами в условиях рыночной экономики: монография / В.В. Цверов // Н.Новгород: изд-во ФГОУ ВПО «ВГАВТ», 2008. – 8 с. – Текст: электронный.

129. Цверов, В.В. Теория и методология логистического подхода к обеспечению материальными ресурсами предприятий промышленности и транспорта: монография / В.В. Цверов, М.Н. Дмитриев, В.Я. Захаров // Н.Новгород: изд-во ФГОУ ВПО «ВГАВТ», 2008. – 10 с. – Текст: электронный.

130. Цверов, В.В. Обоснование параметров логистических процессов на складах и терминалах промышленности и транспорта: монография / В.В. Цверов, Н.Ф. Пермичев, Д.В. Хафин // Н.Новгород: изд-во ФГОУ ВПО «ВГАВТ», 2008. – 10 с. – Текст: электронный.

131. Цверов, В.В. Организационно-экономическое обоснование транспортно-логистических систем доставки грузов: монография / В.Н. Костров, В.В. Цверов, А.В.Черемин // Н.Новгород: изд-во ФГОУ ВПО «ВГАВТ», 2008. – 9 с. – Текст: электронный.

132. Цверов, В. В. Оценка эффективности снабжения судоходных компаний материально-техническими ресурсами / В. В. Цверов, Е. Г. Бугрова, В. Н. Костров, Д. А. Коршунов // Морские интеллектуальные технологии. – 2020. – № 4-1(50). – С. 201-208. – Текст: электронный.

133. Шехтер, Д. Логистика, искусство управления цепями поставок / Д. Шехтер, Г. Сандер (пер. с англ.) – Москва: изд-во Претекст, 2008. – 230 с. – Текст: непосредственный.

134. Шеффи, Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество / Й. Шеффи (пер. с англ.) – Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. – 298 с. – Текст: непосредственный.

135. Шидловский, И.Г. К вопросу об оптимизации многономенклатурных моделей управления запасами с учетом грузовместимости транспортного средства/ И.Г. Шидловский // Менеджмент качества. — 2015. — № 4. С. 310–319. – Текст: электронный.

136. Шульц Г. Как чашка за чашкой строилась Starbucks / Г.Шульц, Д. Дж. Йенг (пер. с англ.) – 4-е изд. Москва: изд-во Альпина Паблишер, 2016. –284 с. – Текст: непосредственный.

137. Щербаков В.В. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / В.В. Щербаков – Москва: изд-во Юрайт, 2015. – 582 с. – Текст: непосредственный.

138. Щербаков В.В. Основы логистики: учебник для вузов / В.В. Щербаков – Санкт-Петербург: изд-во Питер, 2009. – 432 с. – Текст: непосредственный.

139. Эльяшевич И.П. Анализ системы управления запасами компании / И.П. Эльяшевич // Логистика сегодня. — 2013. — № 3. С. 146–156. – Текст: электронный.

140. Интервью Нормана Бодэка (Электронный ресурс) [http://www.strategosinc.com/taichi\\_ohno.htm](http://www.strategosinc.com/taichi_ohno.htm) (дата обращения 05.02.2017) – Текст: электронный.

141. О коммуникациях для блокадного Ленинграда (электронный ресурс) <http://korenev.org/index.php/ru/2011-04-07-13-55-37/vtoraya-mirovaya-vojna/140-o-kommunikatsiyakh-dlya-blokadnogo-leningrada-chacht-v> (дата обращения 05.06.2017) – Текст: электронный.

142. Hyperloop, официальный сайт (Электронный ресурс) <https://hyperloop-one.com/#our-story> (дата обращения 10.01.2018) – Текст: электронный.

143. Какие ограничительные меры введены против РФ (Электронный ресурс) <http://itar-tass.com/mezhdunarodnaya-panorama/1055587> (дата обращения 11.09.2015) – Текст: электронный.

144. Минэкономразвития ждет рецессию в начале 2015 г. (Электронный ресурс) <http://www.interfax.ru/business/410535> (дата обращения 02.12.2014) – Текст: электронный.

145. Растет доля российских компаний, использующих аутсорсинг (Электронный ресурс) <https://rg.ru/2015/12/08/autsorsing.html> (12.12.2015) – Текст: электронный.

146. Импортозамещение первые шаги (Электронный ресурс) <https://plus.rbc.ru/news/56e8eda17a8aa9292522b1e3> (дата обращения 01.07.2016) – Текст: электронный.

147. Турция (Электронный ресурс) <https://www.rbc.ru/story/56542dad9a794791d9972866> (дата обращения 15.06.2016). – Текст: электронный.

148. Указ Президента Российской Федерации от 28.11.2015 г. № 583 (Электронный ресурс) <http://kremlin.ru/acts/bank/40248> (дата обращения 15.06.2016). – Текст: электронный.

149. Минтранс предложил сократить количество разрешений на автодоставки с Турцией в 4 раза (Электронный ресурс) <http://www.tks.ru/logistics/2016/02/02/0003> (дата обращения 15.06.2016). – Текст: электронный.

150. Турция закрыла дороги в след за Польшей (Электронный ресурс) [http://www.gazeta.ru/auto/2016/02/01\\_a\\_8051441.shtml](http://www.gazeta.ru/auto/2016/02/01_a_8051441.shtml) (дата обращения 15.06.2016). – Текст: электронный.

151. СВХ (Электронный ресурс) [www.tks.ru/db/svx?kodt=1040&namt=&owner=&adrs=&nlic=&type=ts&vidtrans](http://www.tks.ru/db/svx?kodt=1040&namt=&owner=&adrs=&nlic=&type=ts&vidtrans)

=&working=on&mode=search (дата обращения 09.08.2016) – Текст: электронный.

152. Федеральный закон от 27 ноября 2010 г. №311-ФЗ "О таможенном регулировании в Российской Федерации (Электронный ресурс) <https://rg.ru/2010/11/29/tamozh-reg-dok.html> (дата обращения 09.08.2016) – Текст: электронный.

153. Alt, R., Troeger R. Service-oriented Supply Chain Event Management – A Case Study from the Fashion Industry [Electronic resource], available at: <http://cs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings177/35.pdf> (Accessed 14.12.2018). – Текст: электронный.

154. Ballou, R. Business Logistics Management. – Pierson: Prentice-Hall Entertainment, Inc., – 2003. – 816 p. – Текст: электронный.

155. Barrat, C., Whitehead. Buying for Business: Insights in Purchasing and Supply Management. 2004. 268 p. – Текст: электронный.

156. Braun, R.G. Decision Rules for Inventory Management. NY: Holt, 1967.

157. Christopher, M. The Strategy of Distribution management. – UK: London, Pitman Publishing, 1986. – 276 p. – Текст: электронный.

158. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving services. – UK: Pitman Publishing, 1998. – 304 p. – Текст: электронный.

159. Chopra, S., Meindi P. Supply Chain Management: Strategy, planning and operations, 3rd ed. – Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2007. – 536 p. – Текст: электронный.

160. Combes, F. The choice of shipment size in freight transport. – Université Paris-Est, 2009. – 333 p. – Текст: электронный.

161. Coyle, John J., Bardi Edward J., Langlay John Jr. The Management of Business Logistics. A. Supply Chain Perspective, 7–e. – South-Western devise of Thomson Harming, – 2003. – 736 p. – Текст: электронный.

162. Darwish, M. A., Goyal S. K. Vendor-managed inventory model for single–vendor single–buyer supply chain / M. A. Darwish, S. K. Goyal // *Int. J. Logistics Systems and Management*. – 2011. – Vol. 3. – N. 8. – pp. 313-329. – Текст: электронный.

163. Dooley, F. Logistics, inventory control, and supply chain management / F Dooley // *CHOICES: The magazine of food, farm, and resource issues*. – 2005. – N. 20 (4). – pp. 287-291. – Текст: электронный.

164. Easton, S., Hales M., Schuh C., Strohmer M., Triplat A., Kearney A. *Supplier Relationship Management: How to Maximize Vendor Value and Opportunity*. Apress. 2014. 192 p. – Текст: электронный.

165. Hakan, G. An empirical modelling framework for forecasting freight transportation / G. Hakan // *Transport*. – 2014. – N. 29. – pp. 185-194. – Текст: электронный.

166. Jonsson, P. *Logistics and Supply Chain Management*. – McGraw: Hill Higher Education, 2008. – Текст: электронный.

167. Knuckle, K., Kemmeter, J. *Supply Chain Event Management in the Field: Success with Visibility [Text]*. AMR Research, 2002. – Текст: электронный.

168. Lawson, B., Cousins P., Lamming R. *Strategic Supply Management: Principles, theories and practice*. 2007. 336 p – Текст: электронный.

169. Long, Q., Zhang W. An integrated framework for agent based inventory–production–transportation modeling and distributed simulation of supply chains / Q. Long, W. Zhang // *Information Sciences*. – 2014. – N. 277. – pp. 567–581. – Текст: электронный.

170. Lukinskiy, V.S., Dragomirov, V. Methods of evaluating transportation and logistics operations in supply chains / V.S. Lukinskiy, V. Dragomirov // *Transport and Telecommunication*, 2016. – volume 17. – no. 1. – P.55-59. – Текст: электронный.

171. Lukinskiy, V.S., Lukinskiy, V.V., Zamaletdinova, D.A. The transport–logistics operations performance evaluation in the supply chain. / V.S.

Lukinskiy, V.V. Lukinskiy, D.A. Zamaletdinova // Proceedings of the International Workshop on Innovation for Logistics 2013, November 14–15 2013. – Campora S. Giovanni, Italy. – P. 15-20. – Текст: электронный.

172. Lukinskiy, V.S., Lukinskiy, V.V., Zamaletdinova, D.A. Integrated method of analysing logistics costs in supply chain / V.S. Lukinskiy, V.V. Lukinskiy, D.A. Zamaletdinova // International Journal of Supply Chain and Inventory Management, 2015. – Vol. 1. – No. 1. – P.48-61. – Текст: электронный.

173. Lukinskiy, V.S., Lukinskiy, V.V., Shulzhenko, T.G. Evolution of the total logistics costs concept / V.S. Lukinskiy, V.V. Lukinskiy, T.G. Shulzhenko // Log-Forum, Issue 7(3) 2011. – article 5. – P. 43-48. – Текст: электронный.

174. Manuj, I. & Mentzer, J. T. 2008. Global supply chain risk management strategies. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38, 192–223. – Текст: электронный.

175. Peter, Kraljic. «Purchasing must become supply management». Harvard Business Review <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management> (Accessed 12.12.18) – Текст: электронный.

176. Ponomarov, S. Y. & Holcomb, M. C. 2009. Understanding the concept of supply chain resilience. The International Journal of Logistics Management, 20, 124–143. – Текст: электронный.

177. Pooler, V., Pooler D., Farney S. Global Purchasing and Supply Management: Fulfill the Vision, Edition 2. Springer Science & Business Media. 2007 г. 443 p. – Текст: электронный.

178. Quitt, A. Measuring Supply Management's Budget Effects: Introduction of Return on Spend as an Indicator of Supply Management's Financial Effectiveness. Springer Science & Business Media. 2010. 250 p. – Текст: электронный.

179. Rantasila, K., Ojala L., Measurement on national –level logistics costs and performance; International Transport Forum– Discussion Forum Paper, Leipzig, 2012. – No. 2012–4) – Текст: электронный.

180. Rushton, A., Croucher P., Peter B. The Handbook of Logistics and Distribution Management, 3-d ed. – London: Kogan Page Ltd, 2006. – 612 p. – Текст: электронный.
181. Russell, R. M., Krajewski L. J. Optimal purchase and transportation cost lot sizing for a single item / R. M. Russell, L. J. Krajewski // Decision Sciences. – Vol. 22. – 1991. – pp. 940 – 950. – Текст: электронный.
182. Quayle, M. Purchasing and Supply Chain Management: Strategies and Realities: Strategies and Realities. IGI Global. 2005. 360 p. – Текст: электронный.
183. Sarkis, J., Dou Y. Green Supply Chain Management: A Concise Introduction. Routledge. 2017. 178 p. – Текст: электронный.
184. Selviaridis, K., Spring, M., Third party logistics: a literature review and re–search agenda / K. Selviaridis, M. Spring // The International Journal of Logistics Management, 2007. – Vol. 18. – No. 1. – P.125- 150. – Текст: электронный.
185. Sollish, F., Semanik F., The Procurement and Supply Manager's Desk Reference: Edition 2. John Wiley & Sons. 2012. 400 p. – Текст: электронный.
186. Tadashi, Y., Zukhruf F. Freight transport network design using particle swarm optimization in supply chain-transport super network equilibrium / Y. Tadashi, F. Zukhruf // Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review. – 2015. – Vol. 75 (3). – pp. 164- 187. – Текст: электронный.
187. Walker, D., Rowlinson S., Procurement Systems: A Cross-Industry Project Management Perspective. Routledge. 2007. 480 p. – Текст: электронный.
188. Ying, Ma, Fei Feng On the System Dynamics of the Logistic Risk of Marketing Channels / Ma Ying, Feng Fei // Journal of Software. – 2009. – Vol. 8 (5). – pp. 1194-1200. – Текст: электронный.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

(информационное)

#### Список таможенных постов Нижегородской области

Код поста	Наименование	Дата открытия		Адрес дислокации
10408010	Таможенный пост ГАЗ	действует 01.07.2001	с	603016 Г.НИЖНИЙ НОВГОРОД, УЛ. МОНАСТЫРКА, Д.17
10408020	Кстовский тамо- женный пост	действует 01.07.2001	с	607684 НИЖЕГО- РОДСКАЯ ОБЛ., КСТОВСКИЙ Р-Н, Д. ОПАЛИХА, КСТОВСКИЙ ИН- ДУСТРИАЛЬ
10408030	Таможенный пост Аэропорт Нижний Новгород	действует 01.07.2001	с	603056 Г. НИЖНИЙ НОВГОРОД, АЭРОПОРТ "СТРИ- ГИНО"
10408040	Дзержинский та- моженный пост	действует 01.07.2001	с	606016 НИЖЕГО- РОДСКАЯ ОБЛ., Г. ДЗЕРЖИНСК, НИ- ЖЕГОРОДСКОЕ Ш., 85, КОРП. 1
10408070	Выксунский тамо- женный пост	действует 01.12.2007	с	607060 НИЖЕГО- РОДСКАЯ ОБЛ., Г.ВЫКСА, УЛ.БРАТЬЕВ БА- ТАШЕВЫХ, Д.45 А

Приложение Б  
(информационное)  
Список СВХ Нижегородской области

Наименование поста	Наименование подведомственного СВХ	Вид транспорта, исходя из классификации [143]
Таможенный пост ГАЗ	1. ООО «Автозавод "ГАЗ" (СВХ открытого типа) свид. N 10408/030912/10134/02, 603016, г. Н.Новгород, ул. Монастырка, 17.	20, 30
Кстовский таможенный пост	1. ООО "ЛУКОЙЛ – Нижегороднефтеоргсинтез" (СВХ закрытого типа) свид. N 10408/130314/20139/01, 607650, Нижегородская область, г. Кстово, промзона.	30
	2. ООО "СВХ–Кстово" (СВХ открытого типа) свид. N 10408/301110/10124/03, 607684, Нижегородская область, Кстовский район, деревня Опалиха, Кстовский индустриальный парк, комплекс № 2.	30
	3. ООО "Хайджин технолоджиз" (СВХ закрытого типа) свид. N 10408/201115/20140/01, 603141, г. Нижний Новгород, пос. Черепичный, д. 14.	30
Таможенный пост Аэропорт Нижний Новгород:	1. ПАО "Международный аэропорт Нижний Новгород" (СВХ открытого типа, только для авиа грузов) свид. N 10408/171210/10122/04, 603056, г. Н.Новгород, Аэропорт (ОАО МАНН).	30, 40
Дзержинский таможенный пост:	1. АО "Нижегородский масло–жировой комбинат" (СВХ закрытого типа) свид. N 10408/281210/20114/03, 603950, г. Н.Новгород, ш. Жиркомбината, 11	20
	2. ОАО "Завод "Красное Сормово" (СВХ закрытого типа) свид. N 10408/301210/20108/07, 603950, г. Н.Новгород, ул. Баррикад, 1 Также на территории завода находится единственный в Нижнем Новгороде Таможенный склад (ТС АО "Завод "Красное Сормово") свид. № 10408/010/Д от 15.03.16	20, 30

	<p><b>2. ПАО "Центр по перевозке грузов в контейнерах "ТрансКонтейнер", (СВХ открытого типа, только для приема контейнеров и ж/д вагонов)</b>  лиц.10408/301210/10129/04 г. Н.Новгород,  ул. Актюбинская, 17 М, 11 м.  юго-восточнее от здания приемосдатчиков и крановых бригад.</p>	<b>20</b>
	<p><b>4. ООО "Терминал" (СВХ открытого типа) свид. N 10408/221210/10123/02, 603950, г. Нижний Новгород, ул. Коновалова, д. 6</b></p>	<b>20, 30</b>
	<p><b>5. ООО "Технопром" (СВХ открытого типа) свид. N 10408/221113/10136/02, 606000, Нижегородская область, г. Дзержинск, Нижегородское шоссе, 85</b></p>	<b>30</b>
	<p><b>6. ООО "ЮТА - НН" (СВХ закрытого типа) свид. N 10408/261213/20137/02, 603064, г. Нижний Новгород, Восточный проезд, 5, литер Б.</b></p>	<b>30</b>
	<p><b>7. ООО «ПАТО - Дзержинск» (СВХ открытого типа) свид. № 10408/200313/10135/01 606030, г. Дзержинск, ул. Попова, д. 12, оф. 1,</b></p>	<b>30, 31, 32</b>
Выксунский таможенный пост	<p><b>1. ОАО "Окская судостроительная заводская фирма" (СВХ закрытого типа) свид. N 10408/301210/20107/03, 607100, Нижегородская область, г. Навашино, ул. Проезжая, 4/14</b></p>	<b>20, 30</b>

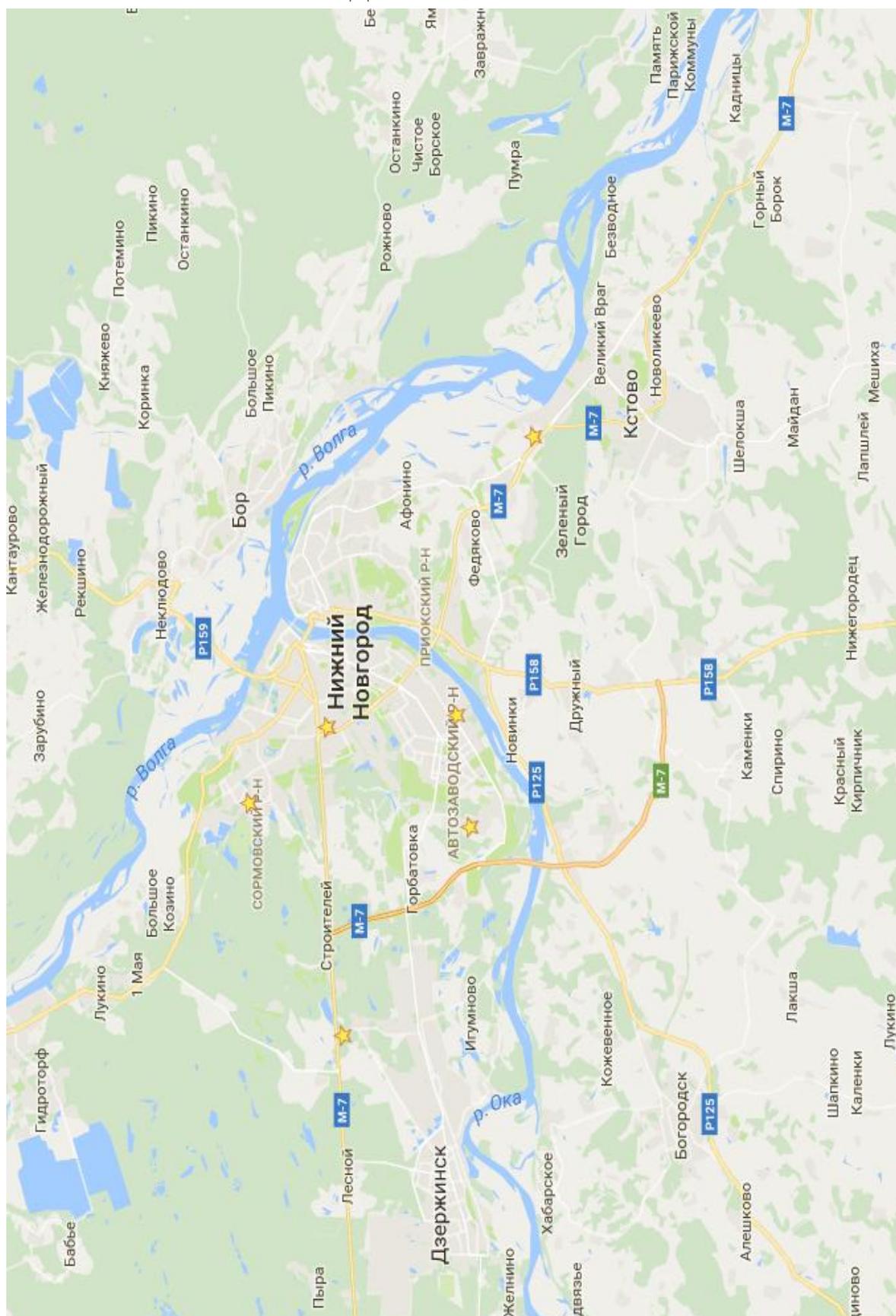
Приложение В  
(справочное)

Виды транспортных средств в соответствии с их таможенной  
классификацией

Кодификация	Наименование вида транспорта
10	Морской/речной *
20	Железнодорожный транспорт *
30	Автомобильный транспорт, за исключением транспортных средств, указанных под <u>кодами 31, 32</u> *
31	Состав транспортных средств (тягач с полуприцепом или прицепом) *
32	Состав транспортных средств (тягач с прицепом(-ами) и полуприцепом(-ами) *)
40	Воздушный транспорт *
50	Почтовое отправление
71	Трубопроводный транспорт
72	Линии электропередачи
80	Внутренний водный транспорт *
90	Транспортное средство, перемещающееся в качестве товара своим ходом
99	Прочие

где \* – В том числе иное транспортное средство, перемещаемое по-  
средством указанного вида транспорта.

Приложение Г  
(информационное)  
Дислокация СВХ



Приложение Д  
(справочное)

Прайс листы складов временного хранения  
Таблица Д.1. Прайс лист СВХ ООО «Автозавод «ГАЗ»

**УТВЕРЖДЕН**  
распоряжением от 13.07.2018 № 101  
Приложение

Прейскурант  
цен на услуги, оказываемые на СВХ ООО «Автозавод «ГАЗ»

№ п/п	Наименование услуг	Стоимость услуг в руб., (без учета НДС)
<b>1</b>	<b>Процедуры приема-передачи товаров и документальное оформление</b>	
1.1.	Обеспечение процедуры приемки товаров от Перевозчика для временного хранения на СВХ, 1 партия товаров	423,73
1.2.	Обеспечение процедуры выдачи товаров с СВХ участнику ВЭД, 1 партия товаров	254,24
1.3.	Оформление документов, подготовка отчетности при временном хранении товаров вне СВХ по заявке участников ВЭД, 1 партия товаров	677,97
<b>2</b>	<b>Хранение товаров в крытом помещении СВХ</b>	
2.1.	Хранение грузов на европоддонах (1м*1м*1м) в сутки	67,79
2.2.	Хранение грузов без поддонов (1м*1м*1м) в сутки	84,75
2.3.	Негабаритное место, 1 куб м. в сутки	101,69
<b>3</b>	<b>Погрузо-разгрузочные работы</b>	
3.1.	Механизированные – груз на поддонах (за 100 кг)	25,42
3.2.	Ручные – груз без поддонов (за 100 кг)	50,85
3.3.	Негабаритного груза (за 100кг)	50,85
3.4.	Перемещение контейнера с использованием ричстакера, 1 операция	1016,95
<b>4</b>	<b>Хранение автотранспорта на территории СВХ на открытой площадке</b>	
4.1.	Легковые автомобили (за 1 единицу в сутки)	169,49
4.2.	Грузовые автомобили (за 1 единицу в сутки)	762,71
<b>5</b>	<b>Размещение автотранспорта с товарами на территории таможенного Терминала ГАЗ</b>	
5.1	Обеспечение сохранности товаров в транспортном средстве после завершения процедуры внутреннего таможенного транзита (за 1 единицу в сутки)	1101,70
5.1	Обеспечение сохранности товаров в транспортном средстве при проведении таможенного оформления в процедуру «Экспорт» (за 1 единицу в сутки)	1101,70
<b>6</b>	<b>Хранение товаров в контейнерах и железнодорожного транспорта на территории Таможенного Терминала ГАЗ</b>	
6.1.	Железнодорожный вагон (полувагон, платформа) (за 1 единицу в сутки)	1016,95
6.2.	20-футовый контейнер (за 1 единицу в сутки)	423,73
6.3.	40-футовый контейнер (за 1 единицу в сутки)	677,97
6.4.	Порожний контейнер после выгрузки товаров (за 1 единицу в сутки)	254,24
<b>7</b>	<b>Дополнительные услуги по требованию участников ВЭД</b>	
7.1.	Сортировка, переборка, паллетирование грузов с использованием стрейч-пленки, 1 паллета	169,49
7.2.	Обеспечение таможенного досмотра (вскрытие, упаковка), 1 грузовое место	249,15
7.3.	Пересчет товара внутритарно при поврежденной упаковке, 1 грузовое место	254,24
7.4.	Взвешивание товара на весах СВХ, 1 операция	84,75
7.5.	Очистка железнодорожного вагона или контейнера от мусора, меловых разметок, наклеек, наледи, 1 единица	423,73
7.6.	Оформление коммерческого акта, 1 акт	338,98
7.7.	Наложение запорно-пломбировочного устройства (ЗПУ) на транспортное средство, 1 единица	338,98
7.8.	Приемка и отправка электронных сообщений, 1 сообщение	42,37
7.9.	Фотографирование груза, 1 фотография	33,90
7.10.	Изготовление ксерокопии, 1 лист	8,47

Таблица Д.2. Прайс лист СВХ ООО «СВХ–Кстово»

Приложение № 1

к Договору о предоставлении услуг временного хранения

Прейскурант №8 на услуги СВХ ООО «СВХ–Кстово» от «01» февраля 2018 г

№ п/п	Наименование услуги	Единица измерения	Стоимость услуг в руб. (без НДС*)
1	<b>Временное хранение грузов на СВХ (за 1 т. в течение календарных суток):</b>		
	– от 0 до 499 кг (место в сутки)	шт.	160
	– свыше 500 кг (неполная тонна округляется до полной)	т.	200
2	<b>Хранение легкового а/м (группа 8703):</b>		
	– первые сутки	шт.	1300
	– каждые последующие сутки	шт.	300
	<b>Хранение грузового а/м (группа 8704):</b>		
	– первые сутки	шт.	2900
	– каждые последующие сутки	шт.	2000
3	<b>Погрузо-разгрузочные работы:</b>		
	– разгрузка механизированная	т.	200
	– разгрузка с применением ручного труда	т.	450
	– разгрузка негабаритного** груза	т.	350
	– разгрузка грузов, требующих повышенной трудоёмкости	т.	600
	– погрузка механизированная	т.	200
	– погрузка с применением ручного труда	т.	450
	– погрузка негабаритного** груза	т.	350
	– погрузка грузов, требующих повышенной трудоёмкости	т.	600
4	<b>Оказание услуг участникам ВЭД по приему товаров от перевозчика</b>	шт.	1500
5	<b>Обеспечение стоянки транспортного средства с товаром после завершения процедуры таможенного транзита в течение календарных суток</b>	шт.	1800
6	<b>Обеспечение стоянки легкового а/м после завершения процедуры таможенного транзита в течение ка-ых суток</b>	шт.	500
7	<b>Обеспечение стоянки транспортного средства с товаром в режиме экспорта в течение календарных суток</b>	шт.	1500
8	<b>Изготовление ксерокопий</b>	шт.	10
9	<b>Оформление коммерческого акта</b>	шт.	500
10	<b>Прочие услуги по грузообработке</b>	чел./час.	500
11	<b>Документальное сопровождение оформляемых грузов</b>	шт.	500
12	<b>Пересылка документов в электронном виде(комплект)</b>	шт	100

\* Стоимость услуг без НДС (Согласно п. п. 2 ст. 346.11 гл. 26.2 "Упрощенная система налогообложения" Налогового кодекса Российской Федерации организации, применяющие упрощенную систему налогообложения, не признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость)

\*\* Негабаритный груз – превышающий размеры 1-го паллета 120x120x190 см

### Таблица Д.3. Прайс лист СВХ ООО «ТЕРМИНАЛ»

Приложение №5 (от 01.09.2018) К Договору о предоставлении услуг временного хранения № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.

<b>ПРЕЙСКУРАНТ на услуги СВХ ООО «ТЕРМИНАЛ»</b>			
№№	Наименование услуг	Ед.изм.	Стоимость услуг в руб., вкл. НДС 18%
1	Оказание услуг участникам ВЭД по приему товаров от перевозчика, выдаче товара со склада.	партия товаров	1300
2	Оказание услуг участникам ВЭД по уведомлению прибытия товаров ЗТК, обеспечение сохранности товара в транспортном средстве, после закрытия внутреннего транзита:		
2.1	До 3 часов	1 ед.	800
2.2	Свыше 3 часов, но не более 1 суток	1 ед.	1100
2.3	Свыше 1 суток	1 ед.	1300
3	Хранение алкогольной продукции в транспортном средстве, после завершения внутреннего транзита.	1 транспортное средство	10000
4	Оказание услуг участникам ВЭД по выдаче товаров со склада при дроблении партии.	шт.	440
5	Обеспечение сохранности товара в транспортном средстве при помещении его под таможенную процедуру «Экспорт»	1 сутки	1000
6	Хранение товара в транспортном средстве при помещении СВХ	1 сутки	1200
7	Хранение товаров в крытом помещении СВХ в течении календарных суток	м3	40
8	Хранение товаров на открытой площадке СВХ (напольное) в течение календарных суток	м2	70
9	Хранение алкогольной продукции в крытом помещении СВХ в течение календарных суток	м2	200
10	Хранение мелкогабаритного товара размером до 1 м <sup>3</sup> в сутки (посылки, экспресс- доставка)	1 место	80
11	Хранение товара (транспортных средств) в течение календарных суток:		
11.1	легковые автомобили	шт.	200
11.2	грузовые автомобили, автобусы	шт.	600
12	Аренда холодильной камеры в течение календарных суток	шт.	700
13	Хранение товара в жд вагоне в течение календарных суток	шт.	2000
14	Хранение товара в 20-футовом контейнере в течение календарных суток	шт.	700
15	Хранение товара в 40-футовом контейнере в течение календарных суток	шт.	1300
16	Хранение порожнего контейнера после выгрузки товара в течение календарных суток	шт.	350
17	Хранение товара в РЭФ-контейнере в течение календарных суток	1 шт.	2500
18	Хранение автомобиля после выгрузки товара в течение календарных суток	1 шт.	500
19	Разгрузка с применением ручного труда	т.	275
20	Погрузка с применением ручного труда	т.	275
21	Погрузка товара с применением ручного труда весом свыше 50 кг за одно место	т.	400
22	Разгрузка товара с применением ручного труда весом свыше 50 кг за одно место	т.	400
23	Разгрузка товара весом до 50 кг	1 место	50
24	Погрузка товара весом до 50 кг	1 место	50
25	Разгрузка механизированная	т.	250
26	Погрузка механизированная	т.	250
27	Разгрузка негабаритного груза	т.	400
28	Погрузка негабаритного груза	т.	400
29	Разгрузка товаров, требующих повышенной трудоемкости	т.	600

30	Погрузка товаров , требующих повышенной трудоемкости	т.	600
31	Взвешивание негабаритных товаров на электронных весах до 5 т, длиной до 10м) по требованию получателя груза	1 место	250
32	Взвешивание габаритных товаров на электронных весах по требованию получателя груза	1 место	50
33	Проведение работ по содействию таможенного досмотра *выгрузка, погрузка товара согласно п.17–26	шт.	Исключено с 13.02.2015
34	Проведение работ по содействию осмотра товаров Федеральной службой по ветеринарному и фитосанитарному надзору *выгрузка, погрузка товара согласно п.17–26	шт.	Исключено с 13.02.2015
35	Разгрузка, погрузка (1 операция) товаров с применением крана	шт.	1200
36	Сортировка, переборка, паллетирование с использованием стрейч-пленки (скотча)	1 место	150
37	Перемещение контейнера ( с платформы в место хранения, с места хранения на транспортное средство, в место досмотра) с использованием ричтакера (1 операция) *выгрузка, погрузка товара из контейнера согласно п.17–26	шт.	1400
38	Очистка жд вагона после выгрузки товаров	1 ед.	600
39	Использование рентгено–телевизионной техники (HI–SCAN 145/180) по требованию получателя груза	1 место	Исключено с 13.02.2015
40	Оформление коммерческого акта	шт.	300
41	Использование факса	шт.	55
42	Использование электронной почты	шт.	100
43	Изготовление ксерокопий по просьбе получателей груза или таможенных представителей	шт.	10
44	Фотографирование товара по требованию получателя груза	шт.	35

\* У грузов, имеющих площадь менее 1 м<sup>2</sup> или объем менее 1 м<sup>3</sup>, площадь и объем округляется до 1 м<sup>2</sup> и 1 м<sup>3</sup>  
\*негабаритный груз – размеры, которого превышают размеры 1–ого стандартного паллета (120x100x190)

Таблица Д.4. Прайс лист СВХ ООО «Технопром»  
**ПРЕЙСКУРАНТ ЦЕН**  
на услуги СВХ ООО «Технопром»

№ п/п	Наименование услуг	Единица измерения	Стоимость услуг в руб., вкл. НДС
1	Оказание услуг участникам ВЭД по приему товаров от перевозчика, выдаче товаров со склада.	партия или а/м	1600
2	Обеспечение сохранности транспортного средства с товаром, размещенного в ЗТК, с момента завершения процедуры ВТТ на период таможенного оформления без применения процедуры временного хранения	а/м за календ. сутки	2000
3	<b>Хранение а/м на открытой площадке СВХ</b> с товаром весом до 20 тн с товаром весом свыше 20 тн	а/м за календ. сутки	2000 2500
4	<b>Хранение товара на складе*</b> габаритного груза негабаритного груза**	т. за календ. сутки	250 300
5	Хранение мелкогабаритного груза (до 100 кг.) на стеллажах	место за календ. сутки	150
6	<b>Погрузо–разгрузочные работы*</b> – паллетированный груз – негабаритный груз** – ручная выгрузка (груз без поддонов) – груза, требующего повышенной трудоемкости	тонна	250 400 500 650
7	Взвешивание товара на электронных весах по требованию клиента – от 300 кг до 5 тонн – до 300 кг	1 операция	200 150
8	Сортировка или переборка груза	место	200
9	Составление коммерческого акта	штука	500
10	Курьерское сопровождение	декларация	500
11	Комплекс информационно–технических работ, а также мероприятий по обеспечению безопасности для транспортных средств, перемещающихся на другой СВХ	а/м	2000
12	Обеспечение сохранности транспортного средства с товаром, находящегося под таможенным контролем в режиме экспорта, в ЗТК	а/м за календ. сутки	1500
13	Изготовление ксерокопий по просьбе получателей груза или таможенных представителей	шт.	10
14	Распечатка Электронной таможенной декларации (ЭДТ) по просьбе получателей груза или таможенных представителей	лист	50
15	Отправление документов по просьбе получателей груза или таможенных представителей по электронной почте	комплект	150
16	Хранение товара в морозильной камере без учета погрузо–разгрузочных работ весом до 1 тн	товарная партия за календ. сутки	1000
17	Хранение товара в морозильной камере без учета погрузо–разгрузочных работ весом от 1 тн до 5 тн	товарная партия за календ. сутки	2500
18	Хранение товара в морозильной камере без учета погрузо–разгрузочных работ весом свыше 5 тн	товарная партия за календ. сутки	2500 плюс 250 руб за каждую тонну сверх 5 тн

19	Хранение товара в морозильной камере без учета погрузо–разгрузочных работ –в камере низкотемпературного режима; –в камере среднетемпературного режима.	1 час	180 150 Но не более 2500 рублей за календарные сутки если вес груза до 5 тонн. Если вес груза выше 5 тонн, то цена за календарные сутки рассчитывается: 2500 плюс 250 руб. за каждую тонну сверх 5 тн.
20	Отправление почтовой корреспонденции	комплект	150

**Примечание** 1) \*\* негабаритный груз — одно место, весом более 1 тонны или размером более 1,2х1,2х1,9 м.;

2) \*вес груза, менее 1 тонны округляется до 1 тонны, вес груза более одной тонны округляется до

полных величин по правилам округления;

3) неполные календарные сутки считаются за полные;

4) при использовании для погрузо–разгрузочных работ крана оплата за ППП производится по акту выполненных работ, предоставляемого подрядчиком .

Таблица Д.5. Прайс лист СВХ ПАО «МАНН»

УТВЕРЖДЕНО РАСПОРЯЖЕНИЕМ  
Заместителя Генерального директора  
- Директора по развитию авиационного  
бизнеса

ЗАО УК "Аэропорты регионов"  
№ 4 от 19 июля 2015  
С.В.Доценко

Прейскурант на дополнительные услуги грузового терминала

№ п/п	Наименование	Единицы измерения	Дата начала действия тарифа (цены)	Тариф (цена) с налогами
<b>1.</b>	<b>Цены за терминальную обработку грузов</b>			
	- обработка обычных грузов	руб./кг	16.01.2015	4,00
	- обработка специальных грузов (живые животные, скоропортящийся и др.)	руб./кг	16.01.2015	6,50
	- обработка опасных грузов	руб./кг	16.01.2015	36,80
<b>2.</b>	<b>Цены за хранение грузов</b>			
<b>2.1.</b>	<b>Хранение прибывшего груза ( в т.ч. по авианакладной)</b>			
	- первые 24 часа с момента помещения на склад			бесплатно
	- последующие 48 часов (после бесплатного хранения):			
	обычные грузы	руб./кг в сутки	01.05.2015	7,00
	специальные грузы (живые животные, скоропортящийся и др.)	руб./кг в сутки	16.01.2015	12,50
	опасные грузы	руб./кг в сутки	16.01.2015	12,50
	- все последующие дни:			
	обычные грузы	руб./кг в сутки	01.05.2015	11,00
	специальные грузы (живые животные, скоропортящийся и др.)	руб./кг в сутки	16.01.2015	22,50
	опасные грузы	руб./кг в сутки	16.01.2015	22,50

№ п/п	Наименование	Единицы измерения	Дата начала действия тарифа (цены)	Тариф (цена) с налогами
2.2.	<u>Хранение обычного груза (после первых 24 часов бесплатного хранения)</u>	руб./кг в сутки	01.05.2015	7,00
	<i>Цена применяется в текущем месяце на основании фактического тоннажа терминальной обработки груза в предыдущем календарном месяце в объеме равном или более 6 тн в адрес одного грузополучателя или грузоотправителя.</i>			
2.3.	<u>Хранение отправляемых грузов ВВЛ</u>			бесплатно
	- в течение 24-х часов:			
	- все последующие сутки (полные и неполные):			
	обычные грузы	руб./кг в сутки	01.07.2015	2,00
	специальные грузы (живые животные, скоропортящийся и др.)	руб./кг в сутки	01.07.2015	4,00
	опасные грузы	руб./кг в сутки	01.07.2015	5,00
2.4.	<u>Хранение отправляемых грузов МВЛ (в т.ч. неоформленных к перевозке)</u>			бесплатно
	- в течение 48-и часов:			
	- все последующие сутки (полные и неполные):			
	обычные грузы	руб./кг в сутки	01.07.2015	2,00
	специальные грузы (живые животные, скоропортящийся и др.)	руб./кг в сутки	01.07.2015	4,00
	опасные грузы	руб./кг в сутки	01.07.2015	5,00
3.	<u>Цены за дополнительные услуги предоставляемые по заявке клиента</u>			
3.1.	Взвешивание на автомобильных весах до 20 т	руб./цикл	16.01.2015	700,00
3.2.	Взвешивание груза на весах до 200 кг	руб./место	16.01.2015	130,00
3.3.	<u>Погрузо-разгрузочные работы (1 операция):</u>			
	- легко- и средневесный груз (вес 1 места до 200 кг включительно);	руб./кг	16.01.2015	2,90
	- сверхтяжеловесный и крупногабаритный груз (вес 1 места свыше 200 кг)	руб./кг	16.01.2015	6,50
3.4.	Работа 1 специалиста при дополнительной обработке груза	руб./чел.*ч	16.01.2015	250,00
3.5.	<u>Обслуживание грузов на спецавтотранспорте грузоотправителя</u>			

№ п/п	Наименование	Единицы измерения	Дата начала действия тарифа (цены)	Тариф (цена) с налогами
3.6.	<b>Предоставление спецтранспорта (за 1 час и менее):</b>			
	- автопогрузчик	руб./час	16.01.2015	1 050,00
	- грузовая машина	руб./час	16.01.2015	680,00
	- предоставление тележки	руб./час	16.01.2015	120,00
3.7.	<b>Экспресс-доставка груза на борт ВС / с борта ВС <sup>4</sup></b>	руб./1 ГАН	16.01.2015	1 000,00
3.8.	<b>Оформление грузовых авиаперевозок:</b>			
	Бланк грузовой авианакладной (ГАН) ТКП	руб./ ГАН	16.01.2015	220,00
3.9.	<b>Ксерокопирование документов</b>	руб./ 1 сторона	16.01.2015	10,00
3.10.	<b>Информирование грузополучателя о прибытии груза телеграммой, сообщением AFTN</b>	руб./ тлг.(РД)	16.01.2015	200,00
3.11.	<b>Информирование грузополучателя о прибытии груза по электронной почте</b>	руб./ сообщения	16.01.2015	60,00
3.12.	<b>Предоставление места для размещения груза на территории без услуги хранения</b>	руб./ место	16.01.2015	135,00

**Примечание:**

1. ГАН - грузовая авианакладная.
2. Неполный день хранения груза при расчёте округляется до полных суток.
3. Обработка груза, прибывшего неавиационным транспортом, оформленного авиационными накладными, осуществляется:
  - для эксплуатантов РФ – по тарифам на обработку груза, зарегистрированным в соответствии с требованиями Приказа Минтранса РФ №241 от 17.07.2012г.
  - для иностранных эксплуатантов - по действующим тарифам, утверждённым на предприятии.
4. Экспресс-доставка груза на борт ВС / с борта ВС осуществляется при подаче заявки не менее, чем за 2 часа до вылета/прилета ВС

Таблица Д.6. Прайс лист СВХ ПАО «ТрансКонтейнер»

Филиал ПАО «ТрансКонтейнер»  
на Горьковской железной дороге  
603116, г. Нижний Новгород,  
ул. Московское шоссе, д. 17а,  
телефон: +7(831) 248-42-53, факс: 8(831) 248-49-05,  
e-mail: gzd@trcont.ru, www.trcont.ru

Стоимость терминальных услуг по прибытию контейнеров на контейнер-  
ный терминал Костариха  
на 20 СЕНТЯБРЯ 2018 года, следующих под таможенным контролем

Наименование услуги	Ставка для контейнера ПАО «ТрансКонтейнер»		Ставка для контейнера собственности клиента	
	20 ф/24 т 20 ф/30 т ***	40ф, 45ф /30 т ***	20 ф/24 т20 ф/24 т 20 ф/30 т ***	40ф, 45ф /30 т ***
Погрузо–разгрузочные работы с грузёными контейнерами, выполняемые ПАО "ТрансКонтейнер" по прибытию – на местах общего пользования (2 конт–операции)	2437,88	3141,16	2437,88	3141,16
Погрузо–разгрузочные работы с порожними контейнерами, выполняемые ПАО "ТрансКонтейнер" по прибытию – на местах общего пользования (2 конт–операции)	1829,00	2357,64		
Ксерокопирование провозных документов (1 документ)	30,68			
Предоставление ЗПУ «Клещ–60сц»	303,26			
Хранение грузов в контейнерах на СВХ и в зонах таможенного контроля, расположенных на контейнерном терминале и на путях общего пользования – на открытой площадке	Первые–третьи сутки 2174,74 за четвертые и последующие 1764,10	Первые–третьи сутки 3391,32 за четвертые и последующие 2771,82	Пер- вые–третьи сутки 2174,74 за четвертые и последующие 1764,10	Пер- вые–третьи сутки 3391,32 за четвертые и последу- ющие 2771,82
Оформление документов по открытию/закрытию процедуры ВТ/Т	1119,82			
Экспедирование силами ПАО «ТрансКонтейнер» при вывозе	303,26			
Пользование контейнером ПАО «ТрансКонтейнер» при вывозе (за 1 сутки)	151,04	265,50		
Услуги по вывозу контейнеров с контейнерных терминалов:	7435,18	8237,76	8685,98 сдача порожне-	9607,56 сдача порож-

Нижегородская область г. Бор В ставку входит: груженный + порожний рейс и простой под загрузкой-выгрузкой: – 20 фут. контейнер – 3 часа (простой автомобиля сверхнорматива 1268,50 в час.) – 40 фут. контейнер – 4 часа (простой автомобиля сверхнорматива 1504,50 в час.) • В случае простоя сверх установленного нормативного времени первые 15 минут не оплачиваются, свыше 15 минут оплачиваются как целый час.			го конт. в черте города	него конт. в черте города
Хранение грузов/контейнеров на контейнерном терминале ТрансКонтейнер по прибытию (конт*сутки)**	307,98	388,22	307,98	388,22
При таможенном досмотре на терминале*				
Взвешивание контейнера (за 1 конт.)*	992,38			
Погрузка груза силами «ТрансКонтейнер» (за контейнер)*	1288,56	2263,24	1288,56	2263,24
Выгрузка груза силами «ТрансКонтейнер» (за контейнер)*	1288,56	2263,24	1288,56	2263,24
Предоставление погрузо-разгрузочной техники (место)*	153,40			
Предоставление съемника для снятия ЗПУ с контейнеров*	215,94			
Погрузочно-разгрузочные работы с контейнерами*	1595,36	2144,06	1595,36	2144,06

\* может возникнуть дополнительно;

\*\* может возникнуть в случае хранения груженых контейнеров после прохождения таможенного оформления

\*\*\* погрузочно-разгрузочные работы с груженными контейнерами 20 фут (гр. 30 тн.) взыскиваются с учетом фактической массы брутто контейнера. При загрузке контейнера брутто до 24 тн включительно, ставка применяется как за контейнер 20 фут (гр. 20 тн., 24 тн), при загрузке контейнера брутто свыше 24 тн, ставка применяется как за контейнер 40 фут (гр. 30 тн.)

СПРАВКА О ВНЕДРЕНИИ ООО «БЭКС»  
**Общество с ограниченной ответственностью "БЭКС"**  
**город Нижний Новгород Нижегородской области**  
**ИНН 5249072588, ОГРН 1045206810208**

---

б/н от 14.12.2018

для Пономарева Е.В.

## Справка.

По результатам диссертационного исследования в области экономического обоснования доставки к точно назначенному сроку Пономаревым Е.В. была «Обоснован алгоритм принятия решения по базису поставки и условиям расчетов по операциям поставки». Применение автором данного алгоритма в рамках внешнеторговых процессов нашего предприятия показало ее практическую значимость и экономическую эффективность. В частности, были снижены издержки из-за не своевременной организации платежа, снижен срок доставки продукции по из-за минимизации задержек подвижного состава на СВХ. Также автором был экономически обоснован наиболее рациональный базис поставки, что позволило увеличить контроль за перевозкой и сохранить текущую себестоимость продукции. В частности, были достигнуты следующие показатели эффективности.

1. Выпуск ДТ точно в срок в течении 1-го дня.
2. Снижение простоев и СВХ хранения на 5-10 %.

Директор ООО «БЭКС»



Яшин С.Б.

Справка о внедрении ООО «Бюро Логистики»

**ООО «Бюро Логистики»**

Юридический адрес: 603000, г. Нижний Новгород,

ул. Белинского, д.32 помещение 49, офис 504.

ИНН/КПП 5260392285/ 526001001

ОГРН 1145260010895

ТЕЛ/ФАКС: 8 831 2 208 208



б/н от 28.01.2019

для Пономарева Е.В.

Справка.

Результаты диссертационного исследования Пономарева Е.В. в области экономического обоснования доставки к точно назначенному сроку в части «Разработки модели принятия решений по границам использования инсорсинга и аутсорсинга в операциях доставки при ВТС» были интегрированы во внешнеторговые процессы ООО «Бюро Логистики» в 2015-2018 гг.. Результаты показали высокую значимость проведенных исследований, в частности были систематизированы процессы делегирования определенных работ на аутсорсинг, рассчитана и доказана экономическая разница между инсорсингом и аутсорсингом, увеличен контроль за доставкой при аутсорсинге посредством использования экономических рычагов воздействия. Были получены следующие результаты.

1. Снижение доли аутсорсинга на 60 %.
2. Снижение себестоимости сделки на 1-2 %.
3. Снижение срока доставки на 1-2 дня.

С Уважением

Директор ООО «Бюро Логистики»



Грушин А.В.

## Справка о внедрении ООО «Фачин»



The specialists for Plate Rolls, Angle Rolls, Dished Ends



Certified Quality System  
UNI EN ISO 9001

б/н от 03.10.2018

для Пономарева Е.В.

## Справка.

Результаты диссертационного исследования Пономарева Е.В. в части Алгоритмизации управления временными затратами на таможенное оформление перевозимого промышленного оборудования были интегрированы в таможенные процессы ООО «Фачин». Результаты позволили усовершенствовать процесс ТО, в частности снизить риски возникновения доп. проверок (и как следствие увеличение суммы таможенных платежей), сократить срок выпуска товаров в свободное обращение (и как следствие сокращение СВХ расходов и сокращению общего срока доставки товара), систематизировать подход к ТО (и как следствие повысить репутацию компании при ТО грузов на таможенных постах Нижегородской области). Были получены следующие результаты.

1. Возврат КТС – 95 %.
2. Снижение простоев до 0.
3. Снижение СВХ расходов на 15 %.

С Уважением

Директор ООО «Фачин»

Муравлев Д.В.

Справка о внедрении «Logitrans AS»



Orhanlı, DervişCaddesi  
GAT Plaza No:24, 34956 Tuzla  
+90 216 660 17 70  
+90 216 660 17 77  
info@Logitransport.com

б/н от25.09.2018

для Пономарева Е.В.

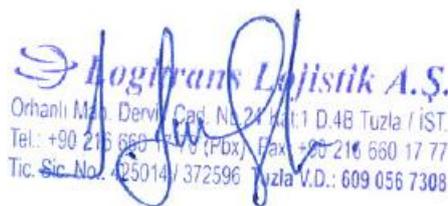
Справка.

Настоящим подтверждаем, что разработанный Пономаревым Е.В. в рамках диссертационного исследования в области экономического обоснование эффективности перевозок к точно назначенному сроку в части разработки «Организационно-экономического механизма управления доставкой промышленного оборудования при ВТС», был применен при перевозках на участке (г. Бурса, Турция – г. Нижний Новгород, Россия). Это позволило:

1. Сократить время подачи транспорта на погрузку с 3 - 5 дней до одного.
2. Снизить количество простоев с 1- 2 дня до 0.
3. Увеличить прозрачность всего процесса доставки продукции от отправителя до получателя.

Serkan ÇÖLMEKÇİOĞLU (Mr.)

AsyaTedarikZinciriveOperasyonlarDirektörü – Asian Supply Chain and Operations Director / операционныйдиректор  
scolmekcioglu@Logitransport.com  
+90 554 741 48 50  
mt@Logitransport.com  
www.Logitransport.com



## Справка о внедрении ООО «Бюро Логистики»

**ООО «Бюро Логистики»**

Юридический адрес: 603000, г. Нижний Новгород,  
ул. Белинского, д.32 помещение 49, офис 504.

ИНН/КПП 5260392285/ 526001001

ОГРН 1145260010895

ТЕЛ/ФАКС: 8 831 2 208 208



б/н от 14.01.2019

для Пономарева Е.В.

## Справка.

Настоящей справкой подтверждаем, что результаты диссертационных исследований Пономарева Е.В. в области экономического обоснование эффективности доставки к точно назначенному сроку в части разработки методики оценки и выбора склада временного хранения при осуществлении доставки промышленного оборудования», были апробированы в рамках наших внешнеэкономических процессах по доставке грузов из Турции в Россию. Апробация показала высокую экономическую эффективность, ярко выраженную прикладную значимость. На основании оценки всех СВХ Нижегородской области был экономически обоснован наиболее оптимальный вариант терминальной обработки грузов компании. Как следствие были снижены общие издержки на СВХ хранение, сокращен срок грузопереработки, повышена степень сохранности грузов на территории СВХ. Также результаты настоящих исследований экономически обосновали необходимость таможенного обслуживания с колес для крупногабаритных грузов компании, что существенно помогло снизить издержки на погрузоразгрузочные работы на СВХ. В частности, были достигнуты следующие показатели:

1. Снижение расходов по СВХ на 8 %.
2. Сокращение простоев подвижного состава до 0.
3. Снижение срока доставки на 1-2 дня.

С Уважением

Директор ООО «Бюро Логистики»



Грушин А.В.