

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ.Г.В.ПЛЕХАНОВА»

На правах рукописи

ДАМДИНДОРЖ БАТСАЙХАН

ОРГАНИЗАЦИЯ РАЦИОНАЛЬНЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ  
МАКРОЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЕЙ В УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ  
ВТО (на примере КОО «Монголросцветмет»)

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (логистика)

Диссертации  
на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор Степанов В.И.

Москва – 2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретико-методологические аспекты формирования макрологистических цепей .....	10
1.1 Содержание понятия логистических цепей поставок и их характеристики.....	10
1.2 Современные подходы к классификации логистических цепей поставок.....	20
1.3 Принципы типового проектирования и перепроектирования цепей поставок.....	32
Глава 2 Анализ экономической, международной и логистической деятельности в Монголии .....	43
2.1 Современное экономическое положение Монголии в условиях ВТО.....	43
2.2 Микрологистические цепи поставок в деятельности КОО «Монголросцветмет».....	56
2.3 Макрологистические цепи поставок в транспортной системе Монголии.....	68
Глава 3 Перспективы развития логистической деятельности в Монголии .....	79
3.1 Формирование инновационной инфраструктуры логистики на территории Монголии .....	79
3.2 Проектирование и перепроектирование макрологистических цепей поставок.....	94
3.3 Экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок .....	108
Заключение.....	123
Список литературы.....	127

## Введение

**Актуальность темы исследования.** В эпоху глобализации мировой экономики для повышения конкурентоспособности промышленных и горнодобывающих предприятий, а также увеличения потенциала транзитных перевозок, расширения внешней торговли Монголии актуальной стала задача разработки и развития макрологистических цепей поставок, используемых во внешней экономической деятельности Монголии. Монголия в 1990 году выбрала демократический путь развития и произошло преобразование системы управления с административно-командной на рыночную. При этом внешняя торговля в тот период ориентировалась на СССР и другие социалистические страны, однако в условиях перехода на рыночную экономику внешняя экономическая деятельность Монголии расширилась и требовала нового подхода, в том числе логистического, для участия в интеграции мировой экономики и внешнеэкономических связях.

После перехода на новую экономическую формацию в условиях современного развития логистики в мире, в экономические процессы Монголии активно внедряются принципы логистики, как одного из эффективных механизмов преобразования в экономике. В современной мировой системе внешнеэкономической и внешнеторговой деятельности логистика имеет важное значение в организации и управлении материальными потоками с минимально возможными временными и финансовыми затратами. Логистика является механизмом формирования интегрированной логистической системы и охватывает сферы предпринимательской деятельности, а также целые страны и регионы в мире. Приоритетными задачами в Монголии являются обеспечение логистической поддержки для формирования и развития макрологистических цепей поставок на основе использования имеющейся инфраструктуры в Монголии и создание новой логистической инфраструктуры.

Инфраструктура и население в Монголии сосредоточены в крупных городах (гг.Улан-Батор, Дархан, Эрдэнэт), в центрах аймаков, вокруг градообразующих

горных предприятий, а также в местах, где производится добыча и отгрузка минеральных ресурсов. К настоящему времени оборудование данных предприятий морально и физически устарело, а его приобретение и создание новой логистической инфраструктуры требуют значительных инвестиций.

В настоящее время имеются благоприятные условия для рационального адаптирования макрологистических цепей поставок к использованию преимуществ Монголии. Для осуществления этого следует использовать имеющийся международный опыт в торговой-экономической сфере и базу созданных инфраструктур в промышленных комплексах, которые включают:

- использование преимуществ географического положения – протяженность общей границы между Монголией и РФ составляет около 3,5 тыс. км, также Монголия является кратчайшим сухопутным путем, связывающим Европу со странами Северной и Юго-Восточной Азии;

- имеется соответствующая инфраструктура – сквозные с севера на юг страны железнодорожная и автомобильная магистрали, которые имеют возможность пропустить транзитом грузы из России в КНР и обратно.

Одновременно в условиях функционирования Всемирной Торговой Организации (ВТО) необходим целый ряд преобразований, обеспечивающих эффективное функционирование макрологистических цепей в специфичных условиях Монголии, что определяет актуальность темы представленного диссертационного исследования.

**Степень разработанности научной проблемы.** Проблемы формирования и развития макрологистических цепей поставок исследованы в работах российских и других зарубежных ученых. Исследованию проблемы макрологистических цепей поставок посвящены труды следующих российских ученых: Б.А. Аникина, А.А. Бочкарева, В.В. Волгина, А.М. Гаджинского, В.В. Дыбской, Е.И. Зайцева, А.В. Зырянова, В.М. Курганова, В.И. Куликовой, В.С.Лукинского, Л.Б. Миротина, С.Н. Нагловского, Т.А. Прокофьевой, В.И. Сергеева, В.И. Степанова, С.А. Уварова, В.В. Щербакова, и других зарубежных ученых: Т. Блеккера, Дж. Бауэрсокса, Дж. Клосса, Дж. Джонсона, Д.Ламберта, Ш. Йосси, В. Керстена, Д. Уотерса.

**Область исследования.** По содержанию и по объекту исследования диссертация соответствует п. 4.2 Принципы проектирования и функционирования логистических систем на микро-, мезо- и макроуровнях; определение цели и критериев оценки систем, п. 4.6 Развитие теоретических аспектов управления логистической инфраструктурой, п. 4.23 Международные логистические системы: экономическое обоснование, оценка эффективности Паспорта специальности ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (логистика).

**Объектом исследования** являются логистические потоки в функционировании промышленных и транспортно-складских субъектов хозяйствования в Монголии.

**Предметом исследования** выступают организационно-экономические аспекты проектирования и перепроектирования логистических цепей поставок различных уровней управления.

**Цель работы:** формирование внутренних и международных макрологистических цепей поставок на территории Монголии.

**Задачи исследования,** поставленные и решенные в диссертационном исследовании на основании сформулированной цели, представляют собой следующее:

- систематизация теоретико-методологических основ понятийного аппарата логистической цепи поставок и определение их основных характеристик;
- разработка общей классификации логистических цепей поставок, позволяющей устанавливать ориентиры по уровням управления процессом товародвижения;
- исследование состояния логистической деятельности в Монголии в условиях существующих положений и стандартов ВТО;
- проведение анализа функционирования микрологистических, внутренних (внутригосударственных) и международных макрологистических цепей поставок;

- определение основных принципов, на которых основываются порядок и содержание проектирования и перепроектирования логистических цепей поставок;
- формирование основ создания инфраструктуры логистики в специфичном географическом месторасположении Монголии;
- разработка действенного экономического механизма, обеспечивающего эффективное функционирование макрологистических цепей на территории Монголии.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили научные труды российских, монгольских и других зарубежных авторов в области теории логистики, теории управления цепями поставок, основам проектирования межрегиональных и международных макрологистических систем, а также использованы положения общей экономической теории, теории международных экономических отношений. В ходе диссертационного исследования использованы положения ВТО, материалы научно-практических конференций, законодательные и нормативно-правовые документы Монголии, правовые акты и другие нормативные документы, регулирующие логистические аспекты развития макрологистической системы.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили статистические данные НАЦКОМСТАТ, Министерства экономического развития, Министерства финансов, торгово-промышленной палаты (ТПП) Монголии, а также материалы из средств экономической и научно-технической информации, публикаций в открытой периодической печати и веб-сайтов интернет ресурсов.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методических основ проектирования и перепроектирования логистических цепей поставок различных уровней управления на территории Монголии в существующих экономических условиях.

В ходе решения поставленных задач получены следующие **результаты, имеющие научную новизну и выносимые на защиту:**

1. На основе систематизации и обобщения исследований российских и других зарубежных ученых и специалистов в области логистики, сформулировано понятие «логистическая цепь поставок» и представлены ее характеристики.

2. Определены и систематизированы классификационные признаки логистических цепей поставок различных уровней управления и на их основе разработаны обобщенная классификация видов логистических цепей поставок.

3. На базе существующих классических принципов проектирования организационно-экономических систем, которые были дополнены и расширены, предложены модифицированные принципы проектирования новых и перепроектирование действующих логистических цепей поставок, не отвечающих современным требованиям логистики.

4. Предложены основные направления создания инфраструктуры логистики на территории Монголии, основанные на разработанных принципах ее формирования и функционирования и включающие глобальные, внутригосударственные и локальные составляющие.

5. Разработан экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок, основанный на национальных условиях, правовом, хозяйственном, финансовом и нормативном обеспечении, эффективных формах и методах управления.

**Степень достоверности результатов исследования** обеспечивается научной методологией исследования, использованием достаточного количества источников по теме исследования и решения поставленных задач, достоверной информационной базой и статистическими данными.

**Теоретическая значимость исследования.** Теоретическая значимость диссертационной работы заключается в развитии теоретико-методологических подходов и методических положений, которые расширяют возможности повышения результативности функционирования микрологистических, внутренних и международных макрологистических цепей поставок за счет разработанных принципов их проектирования и перепроектирования.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке инструментария, порядке и последовательности проектирования и перепроектирование логистических цепей поставок различных видов в Монголии, имеющей специфичные географическое и экономические характеристики и развивающейся в логистическом отношении в соответствии с положениями ВТО. Изложенные в работе положения могут иметь практическое применение для развивающихся государств, которые не имеют выход к Мировому океану.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основные положения и выводы диссертации обсуждались на конференциях и семинарах в 2014-2016 гг.: II научно-практическая конференция «Комплексные инновационные проекты и программы: перспективы инновационного развития энергогенерирующих и энергосервисных компаний в условиях ВТО», РЭУ им. Г.В. Плеханова (23 апреля 2014 г., г. Москва); Московский государственный университет путей сообщения Императора Николая II (МИИТ). Международная научно-практическая конференция «Транспортные системы: тенденция развития», Панельная дискуссия. Кросс-культурное и социально-экономическое измерение Транссиба и евроазиатских коридоров. (г. Москва, 26-27 сентября 2016 г.); Международная научная конференция, Россия – Монголия: История, вызовы XXI века, перспектива, ИВ РАН (г. Москва, 13-14 октября 2016 г.); VII Ежегодная Международная научно-практическая конференция молодых ученых «Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития» студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых, РЭУ им. Г.В. Плеханова (г. Москва, 9 декабря 2016 г.); VI международная научно-практическая конференция «Международные транспортные коридоры и перспективные зоны интенсивного развития в условиях вызовов глобализации – 2016», ИВ РАН (г. Москва, 22 декабря 2016 г.).

Результаты диссертационного исследования нашли отражение в разработках КОО «Монголросцветмет» и КОО «Предприятие Эрдэнэт».

**Публикации.** Основные положения диссертации и результаты исследования изложены в 12 опубликованных работах общим объемом – 82,77 п.л. (авторских –

33,84 п.л.), в том числе 1 монография общим объемом 67,74 п.л. (авторских – 24,6 п.л.), из них 7 статей общим объемом 12 п.л. (авторских – 6,3 п.л.) опубликованных в изданиях, из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени кандидата наук.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (всего 232 источников), содержит 18 рисунков, 20 таблиц, 5 формул. Объем диссертационной работы составляет 149 страниц.

# **Глава 1 Теоретико-методологические аспекты формирования макрологистических цепей**

## **1.1 Содержание понятия логистических цепей поставок и их характеристики**

Разработка и развитие теоретических основ логистики базируется на практической реализации задач в области движения первичных, промежуточных и конечных готовых продуктов в процессе их изготовления. Исследование и анализ данного движения привели к целому ряду полученных важных результатов: во-первых, были выявлены этапы товародвижения и соответствующая их последовательность – материально-техническое снабжение, распределение материальных ресурсов, запасы данных ресурсов, производственный процесс, сбыт готовой продукции, а также сопровождающие этапы – транспортные и складские функции, процедуры и операции; во-вторых, установлены основные виды потоков, обеспечивающих движение продуктов, – материальный, информационный и финансовый потоки; в-третьих, определены проблемы, существующие в процессе движения продуктов, и в частности проблема значительных издержек при осуществлении данного движения.

Полученные результаты, а главное выявленные проблемы, показали, что товародвижение нуждается в собственном теоретическом и методологическом аппарате, который может иметь свои специфические особенности и отличаться от классических теории и методологии, используемых в экономике. Товародвижение в современном понимании получило название «логистика», а комплексные и масштабные теоретико-методологические разработки в области логистики начались в 1960-е годы прошлого столетия. Следовательно, период становления теоретических основ логистики достаточно незначителен, и в настоящее время многие термины, понятия и определения, применяемые в логистической

деятельности, не имеют точных и четких трактовок, которые были бы приняты в качестве единых для логистического сообщества теоретиков и практиков.

В этой связи следует отметить, что прежде чем приступать к исследованию макрологистических цепей, необходимо остановиться на ряде определений некоторых терминов, используемых в понятийном аппарате логистики, в частности на понятиях «логистическая система», «логистическая цепь» и «цепь поставок».

Так, понятие и содержание термина «логистическая система» являются наиболее спорными и дискуссионными в понятийном аппарате логистики. Западные авторы применяют данный термин крайне редко и, как правило, при рассмотрении организации и управления процессом товародвижения на корпоративном уровне. В качестве примера можно сделать ссылку на монографию авторов – представителей четырех университетов США (специалистов в области логистики), которые кратко описывают действующие корпоративные логистические системы нескольких компаний – Volvo, Black&Decker, Nike, Duracell и Fritz [66, с. 29-33]. Авторы под логистической системой в данном случае понимают теоретические, но в большей степени практические подходы к логистической деятельности в компаниях совершенно различных направлений бизнеса. При этом они не принимают эти логистические системы в качестве эталонных и концептуальных, не классифицируют их, а представляют в виде практического опыта, который принес указанным компаниям положительные результаты.

Что касается российского подхода к термину «логистическая система», то он впервые был сформулирован в 1996 году в Программе информационного обеспечения транспортной системы северо-западного региона России<sup>1</sup> следующим образом: «логистическая система – адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции и логистические операции,

---

<sup>1</sup> Сергеев, В. И., Белов Л. Б., Стерлигова А. Н., Зайцев, Е. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев, Л. Б. Белов, А. Н. Стерлигова, Е. И. Зайцев ; под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА - М, 2008. – С.27

состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой.

Данное определение носит довольно общий характер с по сути отсутствующим содержанием, и оно возможно применимо в теории систем, приспособленных к изменяющимся внешним условиям. При этом если заменить в данном понятии логистические функции, например, на маркетинговые, то трактовка останется прежней, но в целом будет выглядеть как «маркетинговая система».

Более полное определение логистической системы, характеризующее ее экономическую направленность, приводится В.И. Сергеевым в следующем виде: «логистическая система – это сложная организационно-завершенная (структурированная) экономическая система, состоящая из взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и сопутствующими им потокам элементов – звеньев, совокупность которых, границы и задачи функционирования объединены внутренними целями организации бизнеса и/или внешними цепями»<sup>2</sup>.

При этом автор приводит основные черты логистической системы (сложность, иерархичность, целостность, структурированность и участников-звеньев данной системы: фирмы-производители товаров, посредническая сеть, транспортные компании, складские комплексы и терминалы). Одновременно представлены функции, выполняемые логистическими системами, к которым отнесены материально-техническое снабжение, транспортное и экспедиторское обслуживание, складские процедуры и операции, управление запасами, управление движением материальных ресурсов в производственных процессах.

Практически все российские ученые и специалисты в области логистики, в работах которых рассматриваются логистические системы, полностью или с некоторыми незначительными дополнениями повторяют приведенную выше трактовку понятия «логистическая система». Более того, они классифицируют эти

---

<sup>2</sup> Сергеев В. И. и др. Глобальные логистические системы: учебное пособие / В. И. Сергеев, А. А. Кизим, П. А. Эляшевич; под общ. ред. В.И. Сергеева. – СПб. : Издательский дом «Бизнес – пресса», 2001. – С.29

системы по различным признакам, например: логистические системы с прямыми связями, гибкие и эшелонированные [41, с.88-89]; внутрипроизводственные и внешние логистические системы [16, с.62-64]; районные, региональные, межрегиональные логистические системы [136, с.9]; микрологистические и макрологистические системы [172, с.125-128,135].

Однако существует и другой подход некоторых российских авторов к понятию логистической системы. Так, А.Н. Родников – автор терминологического словаря по логистике, относит термин «логистическая система» к классу так называемых семантически размытых или содержательно неясных понятий и отмечает, что в большинстве случаев его определение по умолчанию принимается как аксиоматическое или контекстуальное, а в определениях логистической системы, имеющих в литературе, прослеживаются вполне объяснимые попытки свести данное понятие к частному случаю экономической системы [162, с.148].

В.И. Степанов в учебнике «Логистика» приводит общее и краткое, но достаточно емкое определение понятия логистики: «логистика – система управления потоковыми процессами, в том числе процессом товародвижения в различных сферах деятельности субъектов хозяйствования»<sup>3</sup>.

Комментируя указанное выше, отмечаем, что при принятии трактовки данного автора за одну из основ, необходимость введения понятия «логистическая система» отпадает, так как логистика уже представляет собой систему. Далее, на основании выводов, сделанных автором при исследовании существующих в настоящее время определений понятия логистики, констатируем, что представленные российскими авторами понятия «логистическая система» и «логистика» тождественны, так как в каждом из них присутствуют материальный поток, участники деятельности и функции, выполняемые субъектами хозяйствования в процессе товародвижения.

Наряду с понятием «логистическая система» в понятийном аппарате логистики принят термин «логистическая цепь». В связи с тем, что теоретико-

---

<sup>3</sup> Степанов, В. И. Логистика : учебник для бакалавров. / В. И. Степанов. – М. : Проспект, 2015. – С.24

методологические основы логистики были заложены западными учеными и специалистами, к исследованию логистической цепи логично приступить с трактовок ее понятия и содержания, которые приводятся ими в соответствующих работах. При этом из всего многообразия публикаций в области логистики, приведем некоторые определения логистической цепи наиболее известных западных ученых и специалистов, а именно Д. Уотерса, Дональда Дж. Бауэрсокса и Дейвида Дж. Клосса, Джеймса С. Джонсона, Кеннета Лайсонса:

- «логистическая цепь» – это поток материалов, услуг и информации от поставщиков сырья, и исходных материалов через предприятия и склады до конечных пользователей, который отражает структуру взаимосвязей конкретных компаний с различными внешними организациями [197, с.19-22];

- «логистическая цепь» – взаимодействие участников процесса товародвижения, объединенных хозяйственными связями и деловыми отношениями, включая производителей продуктов, торговых партнеров, транспортные компании и поставщиков логистических услуг [26, с. 112-114];

- «логистическая цепь» или «цепь поставок» – это сеть организаций, участвующих как в верхних, так и нижних звеньях в различных процессах, и виды деятельности, в ходе которых производится ценность в форме товаров или услуг, попадающих в руки конечного потребителя [66, с. 53-54];

- «логистическая цепь» поставок в общем виде представляет собой процесс движения продуктов и информации от поставщиков до потребителей, который координируется на всем его протяжении и характеризуется долговременными соглашениями между участниками цепи [101, с.74-77].

Анализируя приведенные выше определения понятия логистической цепи, отмечаем, что в их содержание входят: материальный и информационный потоки, промышленные предприятия, транспортные компании, склады, торговые организации, внешние производственно-хозяйственные связи, выполняемые логистические функции, координируемый процесс движения продуктов.

Последнее определение логистической цепи имеет продолжение в виде цепи поставок. Дело в том, что если мы проанализируем целый ряд логистических цепей,

то каждое предыдущее звено в них является поставщиком продуктов или услуг. Поэтому в западных и российских публикациях (когда речь идет о логистических цепях) подразумеваются отношения поставщиков и потребителей, осуществляемые посредством поставок, услуг или информации в виде цепи поставок. Следовательно, можно констатировать, что значительная часть логистическая цепей является цепью поставок.

Что касается российских ученых и специалистов в области логистики, то их определения понятия логистической цепи в принципе схожи с формулировками западных ученых и специалистов. В виде примера приведем некоторые из них.

«Логистическая цепь» – множество звеньев логистической системы, линейно упорядоченное по материальному (информационному, финансовому) потоку с целью анализа или синтеза определенного набора логистических активностей и/или издержек<sup>4</sup>.

«Логистическая цепь» – линейно-упорядоченное множество физических и/или юридических лиц (поставщиков, посредников, перевозчиков и др.), непосредственно участвующих в доведении конкретной партии продукции до потребителя»<sup>5</sup>, одновременно автором приводится и другое определение логистической цепи, которое носит функционально-технологический характер: «логистическая цепь» – последовательность технологических и логистических операций в какой-либо отрасли производства, находящаяся под единым контролем.

«Логистическая цепь» – это сформированные последовательно-параллельные функциональные звенья, представляющие собой физические и юридические лица, объединенные материальными, информационными и финансовыми потоками, осуществляющие процесс товародвижения от сырьевой базы до производства ряда промежуточных продуктов, изготовления конечного

---

<sup>4</sup> Исик, Л. В. Направления и факторы развития мезологистической системы городского пассажирского транспорта : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Исик Ляна Владимировна. – Ростов н/Д., 2011. – С.85

<sup>5</sup> Сергеев, В. И., Белов, Л. Б., Стерлигова, А. Н., Зайцев, Е. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев, Л. Б. Белов, А. Н. Стерлигова, Е. И. Зайцев // под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА - М, 2008. - С.47

готового продукта, доведения этого продукта до потребителя и его реализации с использованием складов и транспортных средств [190, с.31].

«Логистическая цепь» поставок – это сложная экономическая система, которая состоит из множества предприятий-изготовителей (продуцентов), дистрибуторов, логистических провайдеров, которые обладают определенными функциональными возможностями и взаимодействуют в материальных, финансовых и информационных потоках, а также потоках услуг от источников исходного сырья до конечного потребителя<sup>6</sup>.

Целый ряд российских логистов, таких как А.У. Альбеков, А.М. Гаджинский, М.Н. Григорьев, А.П. Долгов, Л.Б. Миротин, Ю.М. Неруш, А.Д. Чудаков, В.В. Щербаков, приводят в своих публикациях практически идентичные с первой формулировкой понятия логистической цепи. Следовательно, комментируя формулировки понятия логистической цепи поставок, данные западными и российскими учеными и специалистами в области логистики, можно сделать следующий вывод: трактовки понятия логистической цепи поставок (логистические цепи, цепи поставок) характеризуют процесс товародвижения, а в его содержание входят: представители сферы отраслей промышленного производства, упаковочной индустрии, торговли, посреднической сети, транспортно-складского хозяйства, сферы услуг; потоки материально-технических ресурсов, информации и финансов; функциональные участники, осуществляющие различные виды логистической деятельности; логистические функции, процедуры и операции.

Обобщая указанные выше формулировки логистической цепи, предлагается следующий вариант ее определения: логистическая цепь поставок (ЛЦП) – это последовательно-параллельное движение материальных, информационных и финансовых потоков, функционирующих между участниками (звеньями цепи), осуществляющими различные виды деятельности, в том числе и логистической,

---

<sup>6</sup> Пустохина, И. В. Организация и управление цепями поставок в логистических кластерах : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Пустохина Ирина Валерьевна. – М., 2015. – С.14

направленных на доведение продуктов от сырьевой базы до конечных потребителей.

Анализ публикаций, посвященных логистическим цепям поставок, а также изучение функциональных направлений деятельности логистики позволили установить основные, наиболее важные и общие для различных их видов характеристики. При этом речь идет о классических существующих цепях поставок, которые функционируют достаточно продолжительное время, постоянно совершенствуются и развиваются. К характеристикам таких ЛЦП относим следующие.

Во-первых, наличие в ЛЦП тесных, устойчивых и долговременных производственно-хозяйственных связей, которые основываются на профессиональных и личностных (эмоциональных) взаимоотношениях, включающих целый спектр норм, нормативов и стандартов, регламентирующих деятельность участников цепи, а также меру ответственности за выполняемые взятые обязательства перед государственными органами и бизнес-партнерами.

Во-вторых, гибкость ЛЦП, которая заключается в возможности расширения продуктовой «линейки» за счет маневрирования логистических процессов, как организационно-экономических, так технических и технологических.

В-третьих, ЛЦП обладают действенной коммуникационной сетью, позволяющей за счет рациональной организации информационных связей между звеньями цепи поэтапно (по мере перемещения продуктов) проводить мониторинг, контролировать и корректировать движения материальных потоков. При этом с помощью мониторинга фиксируется состояние логистических процессов, а также выявляются возможные их отклонения, информируя участников цепей для принятия соответствующих решений.

В-четвертых, ЛЦП структурированы таким образом, что отвечают потребностям участников-звеньев цепи и потребностям конечных потребителей в различных продуктах. При этом потребность звеньев цепи состоит не только в обеспечении материально-техническими ресурсами производственного и

потребительского назначения, но и в транспортных средствах, складских и посреднических услугах, услугах инфраструктуры логистики.

В-пятых, ЛЦП минимизируют логистические риски на основе использования в деятельности цепи стратегического планирования, которое позволяет предвидеть наступление рискованных событий в циклах поставок и заранее идентифицировать специфические факторы, влияющие на логистические риски. Указанное позволяет заранее разрабатывать комплекс действий, упреждающих или компенсирующих риск, что заключается в объединении участников цепи поставок в части пропорциональности разделения риска.

В-шестых, целостность ЛЦП, основанная на классической концепции общих (суммарных) затрат логистики, сущность которой заключается в принятии решений по снижению логистических издержек не в отдельных блоках (подсистемах) логистики – снабжение, транспортирование, складирование, распределение, запасы, сбыт, а в целом – в логистике.

В-седьмых, быстрая реакция на изменяющуюся величину потребности отдельных клиентов на конкретные продукты, которая обеспечивает плавный переход от планового производственного режима к позаказному. Речь, как правило, идет о кастомизации (индивидуализации) продуктов, которым придаются специфические свойства и параметры в соответствии с требованиями конкретных потребителей (продукты «на заказ»).

В-восьмых, эффективное управление запасами в ЛЦП, которое достигается как за счет организации унифицированных и специализированных складских комплексов общего пользования для конкретной цепи, так и за счет отраслевых и межотраслевых складов, с которых может быть осуществлена доставка материально-технических ресурсов как в плановом, так и в позаказном режимах.

Рассмотренные основные характеристики логистических цепей поставок с кратким их содержанием представлены в таблице 1.1.

По мере развития информационных систем и технологий, технико-технологической и организационно-экономической направленности логистики в целом, ее интеграции, естественно, будет видоизменять, дополнять и расширять

характеристики логистических цепей поставок. Однако на современном этапе развития логистики установленные характеристики являются вполне обоснованными и представляют собой исходную базу для проектирования эффективных ЛЦП.

Таблица 1.1 – Основные характеристики логистических цепей поставок

Характеристики	Краткое содержание
Долговременные производственные связи в ЛЦП	нормы, нормативы, правила, положения, стандарты
Гибкость и маневренность функционирования ЛЦП	временный аутсорсинг, скидки различного рода
Эффективная коммуникационная сеть в ЛЦП	рациональные информационные связи, мониторинг процессов
Организационно-экономическая структурированность ЛЦП	маневренность материально-техническими ресурсами
Минимизация логистических рисков в ЛЦП	стратегическое планирование, пропорциональное разделение рисков
Целостность ЛЦП как совокупность ее звеньев	основа – концепция общих (суммарных) логистических издержек
Быстрая реакция ЛЦП на изменяющиеся потребности клиентов	плавный переход от плановых поставок к позаказным поставкам
Эффективное управление запасами в ЛЦП	оптимизация объемов запасов материально-технических ресурсов

Кроме этого характеристики позволяют определить инновационные направления совершенствования функционирования ЛЦП, основанные на достижениях научно-технического прогресса.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Дамдиндорж, Батсайхан. Основные характеристики и классификация логистических цепей поставок различных видов и назначения / Дамдиндорж Батсайхан // Российский экономический интернет-журнал. – 2018. - № 4. – 10 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2018/damdindorj.pdf> - (дата обращения: 19.12.2018г.)

## 1.2 Современные подходы к классификации логистических цепей поставок

Для того, чтобы сориентироваться в логистических цепях поставок, которые приемлемы для Монголии, необходимо установить их виды, назначение и функциональную принадлежность – классифицировать ЛЦП по различным классификационным признакам. В этой связи следует отметить, что в теоретическом плане к одной из важных задач логистики относится именно классификация ЛЦП, которая к настоящему времени не имеет упорядоченности и трактуется достаточно свободно и своеобразно в зависимости от подходов авторов (ученых и специалистов в области логистики) к решению данной задачи.

При исследовании проблемы классификации ЛЦП прежде всего необходимо проанализировать западные подходы к данной проблеме, в частности американских авторов, так как США является родоначальником теории логистики. Так, американские ученые К. Лайсонс и М. Джиллингем [101, с.78-80] классифицируют логистические цепи поставок (сети поставок) в зависимости от их динамичности и стабильности. В результате ими были определены четыре классификационные группы ЛЦП: динамичные с низкой степенью влияния основной фирмы; динамичные с высокой степенью влияния основной фирмы; стабильные с низкой степенью влияния основной фирмы; стабильные с высокой степенью влияния основной фирмы.

В результате проведенного анализа данного подхода по указанным выше пунктам можно сделать следующие выводы. Первый вывод – действительно в отдельных ЛЦП присутствуют головные (ведущие) компании, оказывающие существенное влияние на их функционирование. Однако в логистические цепи в качестве звеньев входят транспортные компании, складские комплексы и распределительные центры, которые оказывают не меньше влияние на их функционирование, а процентная доля ведения бизнеса в цепи (как показатель мощности головной компании) не всегда является приоритетным показателем.

Второй вывод – деление ЛЦП на динамичные и стабильные не вполне корректно так как они могут быть одновременно и динамичными и стабильными независимо от степени влияния на них головной компании.

В монография двух известных американских ученых и специалистов в области логистики Д. Бауэрсокса и Д. Клосса [26, с. 163-168] четкой и развернутой классификации ЛЦП не приводится, но по излагаемой тематике определяется их деление на локальные (внутригосударственные) и глобальные (международные).

Данный подход к классификации ЛЦП вполне оправдан, так как в своей работе авторы в большей части рассматривают интегрированную логистику на внутригосударственном уровне и ее специфические особенности на международном уровне. В соответствии с этим установлены проблемы и ряд факторов, затрудняющих формирование международных логистических цепей поставок. Одновременно установлены и позитивные моменты для компаний, участвующих в качестве звеньев такого рода цепей, к которым авторами отнесены: рыночный рост компаний; значительная экономия за счет масштабов деятельности и повышения прибыльности; доступ к международным ресурсам различных видов, в том числе к материальным, информационным и финансовым.

Наибольший интерес представляет обзор публикаций российских ученых и специалистов в отношении классификации ЛЦП. Из всего их многообразия приведем две классификации, которые имеют существенные отличия. В первом варианте классификации [179, с.485] речь идет о классификации логистических цепей, представленных в виде логистических систем. Классификация ЛЦП рассмотрена автором на примере двух групп: микрологистические цепи, макрологистические цепи.

Микрологистические цепи функционируют на уровне предприятия или организации бизнеса. При этом данные цепи в свою очередь классифицированы на два вида: внутренние (внутрипроизводственные) – цепи структурного подразделения предприятия, рабочего места; внешние – цепи физического распределения продуктов, дистрибуции, снабжения (закупок).

Макрологистические цепи подразделены по трем классификационным признакам: по признаку глобализации – государственные (транснациональные, трансконтинентальные, межгосударственные (международные)); по признаку административно-территориального деления – районные, межрайонные, городские, региональные, областные, краевые, межрегиональные, республиканские, межреспубликанские<sup>8</sup>; по объектно-функциональному признаку<sup>9</sup> – группы предприятий – ведомственные, отраслевые, межотраслевые (межведомственные), торговые, военные, институциональные, транспортные<sup>10</sup>.

Целый ряд российских ученых и специалистов в области логистики (Б.А. Аникин, А.М. Гаджинский, Т.Е. Евтодиева, Л.Б. Миротин, Ю.М. Неруш, И.О. Проценко, Т.А. Родкина, С.В. Саркисов, А.Д. Чудаков, В.А. Шумаев) придерживаются такого же мнения, что и В.И. Сергеев, и с некоторыми дополнениями и пояснениями классифицируют ЛЦП на микрологистические и макрологистические.

Комментируя данный подход, отмечаем следующее. Во-первых, под микрологистическими цепями авторы (В.И. Сергеев и другие) понимают конкретные звенья цепи, формируемые внутри предприятия, организации. Но здесь же речь идет и о внешних цепях предприятия, а это уже другой уровень управления, так как физическое распределение, дистрибуция и снабжение функционируют в конкретном территориальном образовании. Во-вторых, макрологистические цепи объединены и включают в себя одновременно государственные, межгосударственные и трансконтинентальные ЛЦП, каждая из которых формируются по своим отличным друг от друга, правовым формам, принципам, нормативам и стандартам. Таким образом данный подход входит в противоречие с предыдущими подходом (Д. Бауэрсокс и Д. Клосс), при котором четко определены

---

<sup>8</sup> Хабаров, В. И. Основы логистики: учебное пособие / В. И. Хабарова // - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Синергия, 2013. - С.108

<sup>9</sup> Булавко, В. Г., Никитенко П. Г. Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь / В. Г. Булавко, П. Г. Никитенко // – Минск : Беларуская навука, 2009. – С17.

<sup>10</sup> Маргунова, В. И. и др. Логистика: учебное пособие / В. И. Маргунова и др. // под общ. ред. В. И. Маргуновой. – 2-е изд., испр. – Минск : Вышшая школа, 2013. – С.53

различия и возникающие проблемы в функционировании ЛЦП на внутригосударственном и международном уровнях. В-третьих, классификация по административно-территориальному признаку вызывает целый ряд вопросов, и прежде всего само деление цепей – город, район, область, регион, республика.

Второй вариант классификации ЛЦП представлен В.И. Степановым в учебнике «Логистика» [190, с.31]. Автор классифицирует ЛЦП на три группы в зависимости от уровня управления логистическими цепями – функциональный уровень, микроуровень, макроуровень. При этом функциональная и микрологистическая цепи рассматриваются на примере промышленного предприятия.

Функциональные логистические цепи представлены автором в виде последовательно выполняемых процедур и операций в функциональных блоках логистики. К функциональным блокам отнесены: снабжение, складское хозяйство, транспортное хозяйство, сбытовая деятельность, производство<sup>11</sup>.

Микрологистические цепи автором представлены в виде объединения функциональных производственно-обслуживающих подразделений предприятия (организации), к которым относятся: отдел (служба) материально-технического снабжения; заводские складские комплексы с хранимыми запасами материальных ресурсов; планово-диспетчерский отдел, занимающийся распределением материальных ресурсов внутри предприятия; транспортный цех, осуществляющий внутризаводские перевозки; цехи основного и вспомогательного производства; сбытовой отдел, осуществляющий реализацию готовой продукции.

Что касается макрологистических цепей поставок то автор не подразделяет их по территориальному признаку, а представляет в виде организованных звеньев участников товародвижения – субъектов хозяйствования. Однако, чисто фрагментарно (не в виде классификации) автор отмечает, что макрологистические цепи поставок могут охватывать различные подуровни управления процессом товародвижения: регионы страны, страну в целом, две и более страны, континенты.

---

<sup>11</sup> Степанов, В. И. Логистика : учебник для бакалавров / В. И. Степанов // – М. : Проспект, 2015. – С.32.

Следует констатировать, что полная, детальная по содержанию, охватывающая все виды существующих логистических цепей поставок, и обоснованная классификация ЛЦП к настоящему времени отсутствует. Поэтому предлагается следующий вариант подхода к классификации ЛЦП, основанный на разработанных классификационных признаках. Данный подход является обобщением и систематизацией, а также включает некоторые видоизменения и дополнения проанализированных выше подходов. Этот подход наиболее полно охватывает существующие в настоящее время виды логистических цепей, не противоречит имеющим место подходам, а представляет развитие исследования в области классификации ЛЦП. Классификация ЛЦП осуществлена по девяти классификационным признакам и представлена в общем виде в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Классификация видов логистических цепей поставок

Классификационный признак	Вид логистической цепи
Функциональный признак	снабженческая цепь, складская цепь, транспортная цепь, распределительная цепь, производственная цепь, сбытовая цепь
Продуктовый признак	однопродуктовая цепь, многопродуктовая цепь
Признак результата деятельности	промышленно-производственная цепь, цепь ремонта и сервисного обслуживания, цепь сферы социально-бытовых услуг
Признак назначения продуктов	цепь продукции производственного назначения, цепь потребительских товаров
Целевой признак	одноцелевая цепь, многоцелевая цепь
Признак количественного состава	многозвенная цепь, цепь с ограниченным количеством звеньев, цепь с минимальным количеством звеньев
Технологический признак	цепь с классическими процедурами и операциями, специфичная, цепь с дополнительными процедурами и операциями
Признак протяженности	значительно протяженная цепь, цепь средней протяженности, короткая цепь
Признак уровня управления	микрологистическая цепь, внутренняя цепь, международная цепь, континентальная цепь, межконтинентальная цепь

Разработанная классификация ЛЦП требует определенных пояснений.

Первый классификационный функциональный признак вполне понятен и оправдан, так как внутрифункциональные цепи блоков (подсистем) логистики на

предприятия имеют свои специфические особенности как по видам бизнес-процессов (процедур и операций), так и по их исполнению.

Второй классификационный продуктовый признак также не нуждается в комментариях в связи с тем, что, естественно, движение нескольких отличных друг от друга продуктов от движения одного продукта различно – специфика упаковки, используемых транспортных средств, транспортной тары, маркировки, способов складирования и хранения.

Третий классификационный признак результата деятельности включает три вида цепей – производство, ремонт и сервис, услуги. В принципе товародвижение в данных видах цепей идентично, но формирование «продуктовой линейки» в них отличается кардинально.

Четвертый классификационный признак назначения продуктов состоит из двух видов цепей – производственной и потребительской. Подход к формированию таких цепей отличается от подхода к формированию производственных цепей исходя из удовлетворения потребностей индивидуальных потребителей.

Пятый классификационный целевой признак включает в себя два вида ЛЦП – одноцелевая и многоцелевая цепи. Одноцелевая цепь предусматривает одного субъекта-потребителя и, естественно, единственную цель потребления. Многоцелевая цепь предназначена для нескольких субъектов-потребителей продукта с соответствующими целями потребления.

Шестой классификационный признак количественного состава, по которому цепи подразделены на три вида в зависимости от возможности их интеграции: многозвенная цепь, насчитывающая сотни звеньев; цепь с ограниченным количеством звеньев (десятки участников) имеет возможность полной ее интеграции; цепь с минимальным количеством звеньев сама по себе уже интегрирована, так как имеет всего несколько звеньев.

Седьмой классификационный технологический признак подразделяет ЛЦП на классический и специфичный виды. Классическая цепь предусматривает четко регламентируемые минимальные бизнес-процессы, которые подлежат хронометрированию и последующему нормированию логистических процедур и

операций. Специфичная цепь имеет дополнительные логистические процедуры и операции, которые предусматриваются процессом товародвижения.

Восьмой классификационный признак протяженности цепи предусматривает деление ЛЦП в зависимости от расстояния от начального звена логистической цепи до заключительного звена – конечного потребителя. Значительно протяженная цепь имеет многотысячные километровые расстояния. Цепь средней протяженности измеряется сотнями километров. Короткая цепь – несколько десятков километров и менее.

Девятый признак уровня управления в большей степени носит глобальный характер. При этом микрологистическая цепь максимально управляема на уровне предприятия. Внутренняя цепь регламентируется правовыми и юридическими актами, тарифами на перевозки различными видами транспорта и стандартными документами организационно-экономического характера.

В отношении международных макрологистических цепей поставок отмечаем, что они предполагают пересечение грузов границу одного или нескольких государств. Следовательно их формирование осуществляется в соответствии с основными принципами, выработанными Всемирной Торговой Организацией (ВТО – организована 1 января 1995 года, предшественником которой явилось генеральное соглашение по тарифам и торговле ГАТТ). К основным принципам ВТО, прямо или косвенно (опосредственно) влияющим на функционирование межгосударственных макрологистических цепей поставок, относятся следующие.

Принцип режима наибольшего благоприятствования, суть которого заключается в осуществлении торговли без дискриминации на основе равенства всех участников внешнеторговой деятельности<sup>12</sup>. Данный принцип предполагает обязательства стран-участниц устанавливать на взаимно поставляемые товары пошлины, величина которых не должна превышать пошлины по отношению к любой третьей стране. При этом развивающимся странам предоставлено право

---

<sup>12</sup> Шонджијева, О. Т. Эволюция внешнеторгового регулирования России в условиях ее вступления в ВТО: дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Шонджијева Оксана Тарасовна. – М., 2007. – С.48.

пользоваться преференциальным таможенным режимом на односторонней основе без взаимного снижения ими пошлины на товары, импортируемые из промышленно развитых стран<sup>13</sup>.

Принцип правомочности применения тех или иных средств внешнеторгового регулирования, в соответствии с которым защита отечественной промышленности от иностранной конкуренции может осуществляться только путем установления таможенных пошлин, а не за счет количественных ограничений. Внешнеторговые пошлины в данном случае выступают в качестве единственного приемлемого средства внешнеторгового регулирования. Однако, если остальные формы и методы, используемые в практике внешнеторговой деятельности (квоты, экспортные или импортные лицензии, стимулирование производства с помощью налоговых льгот или программ регионального развития и помощи), применяются, то они должны носить кратковременный характер и обосновываться исключительными обстоятельствами.<sup>14</sup>

Принцип предоставления со стороны ВТО консультаций странам-участницам с целью урегулирования конфликтов, возникающих в международной торговле. В соответствии с данным принципом страны-участницы обязуются отказаться от односторонних действий, связанных с ограничением свободы торговли, а все решения принимаются только на основе взаимных переговоров. В свою очередь, реализация решений осуществляется в соответствии с положениями, изложенными в Кодексе по субсидиям и компенсационным пошлинам, Антидемпинговом Кодексе по государственным заказам, Конвенции по упрощению и гармонизации таможенных процедур. При этом предусмотрены преференции для развивающихся стран.

Принцип развития международной торговли на основе справедливой конкуренции, основанный на равенстве уступок и подсчетов стоимостных

---

<sup>13</sup> Смитиенко, Б. М. Международные экономические отношения: учебник / Б. М. Смитиенко // Под ред. Б. М. Смитиенко. - 2 изд. - М. : ИНФРА-М, 2012. - С.142

<sup>14</sup> Шонджијева, О. Т. Эволюция внешнеторгового регулирования России в условиях ее вступления в ВТО: дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Шонджијева Оксана Тарасовна. – М., 2007. – С.49

эквивалентных потерь, понесенных странами от введения тех или иных ограничений. Следует отметить, что современный уровень конкуренции на мировом рынке товаров характеризуется широкой масштабностью, высоким динамизмом и остротой. При этом интернационализация хозяйственной деятельности расширяет базу конкуренции, так как наряду с монополиями в рыночную борьбу вступает средний и мелкий бизнес. Для данного принципа характерно комплексное воздействие на мировую торговлю, осуществляемое за счет введения контроля за деятельностью государств в тех областях национальной экономической политики, которые влияют на конкуренцию в международной торговле опосредованно – внутреннее налогообложение, акцизные сборы, инвестиционная и финансовая политика. В соответствии с данным принципом должен действовать национальный режим применительно к товарам иностранного происхождения, который заключается в том, что после применения к ним мер внешнеторгового регулирования, они обращаются во внутреннем торговом обороте страны на тех же основаниях, что и национальные товары.

Принцип реализации международной торговли направлен на сглаживание противоречий между странами в сфере внешней торговли и достижения определенных компромиссов в виде единообразия при регулировании внешней торговли отдельными странами и экономическими группировками. При решении вопросов налогообложения, инспекции качества, транспортирования, реализации и потребления товаров, страны-члены ВТО не должны вводить специальных правил, которые ставили бы данные товары в невыгодное положение по сравнению с отечественными товарами. В этом отношении разработаны запретительные меры по установлению более жестких стандартов для импортных товаров, введению для отечественных предприятий обязательных норм потребления отечественной продукции производственного назначения, введению определенных льгот, связанных с потреблением данной продукции.

Принцип предоставления льготного режима международной торговли для развивающихся стран позволяет упростить доступ развивающихся стран на мировой рынок. К настоящему времени к развивающимся относятся более 130

государств, которые различаются по площади и территории, по географическим признакам, по основному (основным) экспортному товару, по различным аналитическим и финансовым показателям производственно-хозяйственной деятельности. ВТО ввело преференции для развивающихся стран в отношении таможенных пошлин. Параллельно было подписано соглашение о постепенном сокращении субсидий фермерам развитых стран и снижении ими импортных пошлин на продовольственную продукцию, что фактически открыло рынки продовольствия для развивающихся стран.

Принципы, заложенные в деятельность ВТО, оказывают непосредственное влияние на функционирование международных макрологистических цепей поставок стран-участниц. Поэтому в этих странах уже исторически сформированные цепи необходимо привести в тот порядок, который соответствует положениям ВТО, следовательно, они подлежат перепроектированию. Возможен вариант, при котором видоизменяется структура процесса товародвижения (в соответствии с требованиями ВТО), а в логистических цепях появляются новые звенья. в этом случае возникает необходимость проектирования данного вида логистических цепей поставок. Перепроектирование и проектирование международных макрологистических цепей поставок в первую очередь затрагивает транспортное и складское хозяйство, организация которых должна соответствовать принципам ВТО.

В отношении транспортного хозяйства, обеспечивающего перемещение грузов и составляющего предмет международных транспортных процедур и операций, отмечаем следующее. Во-первых, процесс доставки грузов в международной торговле включает несколько видов перевозок: перевозку внутри страны-экспортера до пограничного пункта; перевозку от пограничного пункта страны-импортера до складского терминала или пункта (пунктов) потребления внутри страны; транзитную перевозку при условии, что страна-экспортер и стран-импортер не имеют общей границы.

Во-вторых, процесс доставки грузов организационно строится исходя из типа перевозок: прямых (без перегрузочных) унимодальных перевозок; смешанных

(с использованием двух и более видов транспорта) мультимодальных перевозок; комплексных перевозок, предусматривающих использование нескольких видов транспорта, но осуществляемых по единым транспортным документам.

В-третьих, помимо собственно перевозок грузов, процесс товародвижения сопровождается целым рядом логистических процедур и операций: погрузка, разгрузка, перегрузка (в транспортных узлах); упаковывание и переупаковывание грузов; формирование транспортных партий и грузовых единиц; процедуры, осуществляемые при организации контейнерных перевозок; оформление и переоформление транспортных документов.

Конкретизируя направления транспортной составляющей международных макрологистических цепей поставок, отвечающих требованиям и положениям ВТО, формулируем комплекс задач, которые необходимо решить при их перепроектировании и проектировании. Прежде всего речь идет о грузах, перемещаемых при осуществлении экспортно-импортных операций. Данные грузы должны быть классифицированы по видам и распределены по ряду групп. Классифицируем грузы на два вида – продукция производственного назначения, потребительских товары.

Следующая задача заключается в выборе вида транспорта, используемого в международных перевозках. В зависимости от региональных особенностей стран-экспортеров, стран-импортеров и развитости транспортной инфраструктуры используется железнодорожный, автомобильный и водный (речной и морской) транспорт. Возможно сочетание видов транспорта, используемого при перевозке одноименных продуктов или применения нескольких их видов при мультимодальных перевозках различных грузов.

Одной из основных задач при организации международных перевозок грузов является выбор перевозчика, который предполагает два направления ее решения: наличие экспедиторского обслуживания со стороны перевозчика; местонахождение самого перевозчика, которое имеет три варианта – перевозчик страны-экспортера, перевозчик страны-импортера, совместное участие в перевозке грузов.

В отношении складского хозяйства, обеспечивающего процесс товародвижения складскими логистическими услугами, и также составляющего предмет международных торговых процедур и операций, отмечаем следующее. В процессе товародвижения важным звеном (звеньями) любой логистической цепи является склад. В международной макрологистической цепи склад приобретает особое значение, так как в странах-экспортерах и странах-импортерах имеет место различие в стоимостных характеристиках оказываемых складских услуг. Поэтому должен быть осуществлен рациональный выбор территориального месторасположения распределительного склада, или склада общего пользования, или таможенного терминала.

Функционирование транспортно-складского хозяйства включает в себя широкие возможности использования таких логистических инструментов, как лизинг и аутсорсинг. Так, лизинг, выступающий в виде формы кредитования внешнеэкономической деятельности, представляет собой инвестиционную составляющую и одновременно функции материально-технического снабжения.

Что касается аутсорсинга, осуществляемого на уровне региональных отношений между государствами, то такие позиции, как таможенное оформление, особенно грузов, одноименных по таможенному декларированию, оформление транспортных сопроводительных документов, а также других процедур и операций, входящих в транспортно-складскую деятельность, то эти операции и процедуры можно передать соответствующим специализированным компаниям для их реализации.

Представленная классификация ЛЦП преследует одну цель – упорядочение и типизация цепей по их видам. В свою очередь, реализация данной цели позволяет решить целый ряд задач: осуществить стандартное проектирование типичных представителей ЛЦП по каждому их виду; разработать типовые нормы, нормативы и регламенты бизнес-процессов, осуществляемых в звеньях ЛЦП; проводить результативный мониторинг ЛЦП по их типам (видам); корректировать в реальном режиме времени бизнес-процессы при возникновении типичных изменений в ЛЦП.

### **1.3 Принципы типового проектирования и перепроектирования цепей поставок**

Классический подход к проектированию систем и объектов различного назначения предусматривает всесторонний анализ существующего состояния систем, объектов и субъектов хозяйствования. Логистические цепи поставок не являются исключением. Поэтому прежде чем определить принципы, направления и методы их проектирования, следует провести анализ существующих цепей, выявить их позитивные и негативные стороны функционирования с учетом достижений научно-технического прогресса, в частности с учетом разработанных информационных систем и технологий и возможности их применения в логистической деятельности.

На теоретической части анализа логистической деятельности, который должен предшествовать анализу ЛЦП, следует остановиться более подробно, так как в подавляющем количестве публикации данному вопросу внимания уделено недостаточно. Западные и российские ученые и специалисты в области логистики останавливаются на вопросах направлений и содержания анализа логистической деятельности фрагментарно, используя общепринятые в теории и на практике подходы.

В этой связи в качестве теоретической постановки на предпроектной стадии предлагается классификация видов анализа (общесистемного, организационного, экономического и технологического) логистической деятельности, осуществляемой в ЛЦП, функционирующих в настоящее время на различных уровнях управления. Данная классификация представляет собой обобщенный и систематизированный вариант, разработанный на основе общей теории логистики, представленной в том или ином виде (развернутом, фрагментарном) в публикациях, посвященных логистике. Систематизированные и предлагаемые виды анализа логистической деятельности, осуществляемой в ЛЦП, представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Виды анализа логистической деятельности, осуществляемой в ЛЦП.

По содержанию каждой позиции видов анализа требуются определенные пояснения, которые представлены в таблице 1.3.

И еще один теоретико-методологический аспект логистической деятельности, являющийся одним из наиболее важных при реализации проектов по проектированию (перепроектированию) логистических цепей поставок, который необходимо принять во внимание по логике содержания настоящего исследования.

Речь идет о принципах или основных исходных положениях проектирования ЛЦП. При анализе результатов логистических исследований, опубликованных в западных и российских источниках выявлено, что особого, специального места принципам не отводится. В большей степени в теоретико-методологической части логистической деятельности внимание уделено инструментам, с помощью которых

строятся цепи, моделированию при различных возникающих ситуациях, нарушающих естественные процессы, осуществляемые в цепях; методам, рационализирующим и оптимизирующим логистические процедуры и операции, производимые в цепях; планированию и прогнозированию спроса на логистические услуги.

Таблица 1.3 – Содержание анализа по объектам, субъектам, направлениям логистической деятельности

Объекты, субъекты, бизнес-процессы	Содержание видов анализа
<b><i>Общесистемный анализ</i></b>	
Производимые продукты и оказываемые услуги	Ассортимент выпускаемых продуктов, характеристики продуктов с позиций осуществляемых логистических бизнес-процессов, виды упаковки продуктов, производственные графики выпуска продуктов, виды оказываемых логистических услуг
Мощность субъектов хозяйствования	Месторасположение и мощности предприятий, выпускающих продукты, складов хранения готовых продуктов и распределительных центров,
	транспортных компаний, оказывающих услуги, месторасположение и пропускная способность служб по обработке заказов
Конкуренты на рынке логистических услуг	Количество конкурентов выпускаемых продуктов и оказываемых логистических услуг, их объемы продаж продуктов (услуг), методы получения заказов и время их обработки, процент невыполненных и упущенных заказов
<b><i>Организационный анализ</i></b>	
Поставщики продукции, товаров и услуг	Месторасположение источников снабжения, надежность поставщиков – номенклатура, объемы и сроки поставок, качество обслуживания поставщиками, ценовые характеристики продуктов и услуг, информационные системы и технологии, используемые поставщиками
Потребители продукции, товаров и услуг	Месторасположение существующих и потенциальных потребителей, ассортимент и объемы продуктов, заказываемых каждым потребителем, существование сезонности заказов, условия поставки <sup>15</sup> – варианты оплаты и транспортирования, объемы и рентабельность продаж

<sup>15</sup> Степанов, В. И. Логистика : учебник для бакалавров / В. И. Степанов // – М. : Проспект, 2015. – С.481

Продолжение таблицы 1.3

Объемы запасов продукции и товаров	Величины объемов текущих, страховых и подготовительных запасов на установленные плановые периоды времени – продукции производственного назначения, потребительских товаров, оборачиваемость запасов материально-товарных ценностей
<b><i>Экономический анализ</i></b>	
Условно-постоянные затраты	Расходы на содержание складских комплексов, распределительных центров, гаражей и стоянок автотранспортных средств; затраты на долгосрочную аренду помещений различного назначения; издержки, связанные с оплатой административно-управленческого персонала
Относительно переменные затраты	Затраты на сопутствующие материально-технические ресурсы, затраты на запасные части для складского оборудования, подъемных механизмов и транспортных средств; затраты на
	проведение профилактики и обслуживание технических устройств; затраты на сдельную оплату труда персонала
Затраты по блокам (подсистемам) логистики	Снабжение – стоимость закупаемого продукта, посреднических и экспедиторских услуг; транспорт – тарифы на перевозки различными видами транспорта, затраты на погрузку и разгрузку; склады – затраты на приемочный контроль, сортирование, складирование, комплектование заказов и упаковывание
<b><i>Технологический анализ</i></b>	
Сроки реновации технических устройств	Планово-календарная замена технических устройств и инструмента в связи с их моральным и физическим износом; замена складского оборудования и транспортных средств, используемых по договору лизинга в связи с появлением на рынке более производительных, экономичных и экологических технических устройств
Консолидация грузов и перевозок	Складская консолидация продукции и товаров при формировании транспортных партий и грузовых единиц; транспортная консолидация продукции и товаров при их доставке потребителям; разработка графиков отправки грузов со складских терминалов и распределительных центров
Маршруты движения транспортных средств	Оценка используемых маршрутов движения транспортных средств; возможность разработки альтернативных маршрутов; разработка маршрутов с учетом существующих ограничений по габаритам и грузоподъемности транспортных средств

Однако при проектировании будущих ЛЦП и перепроектировании существующих необходимо изначально определиться с базовыми положениями, которые будут заложены в цепях. При этом многовекторность данных положений позволит не только объединить каждую из них в единое целое, но и не допустить возможных противоречий экономического, организационного, технического характера, которые могут возникнуть в будущем при функционировании ЛЦП. В этой связи на основании обобщения и систематизации тех немногочисленных публикаций, в которых фрагментарно изложены подходы к содержанию принципов проектирования ЛЦП и некоторые из них (принципы), а также существенных дополнений к ним, предлагается комплекс основных принципов проектирования (перепроектирования) логистических цепей поставок, который в общем виде представлен на рисунке 1.2.

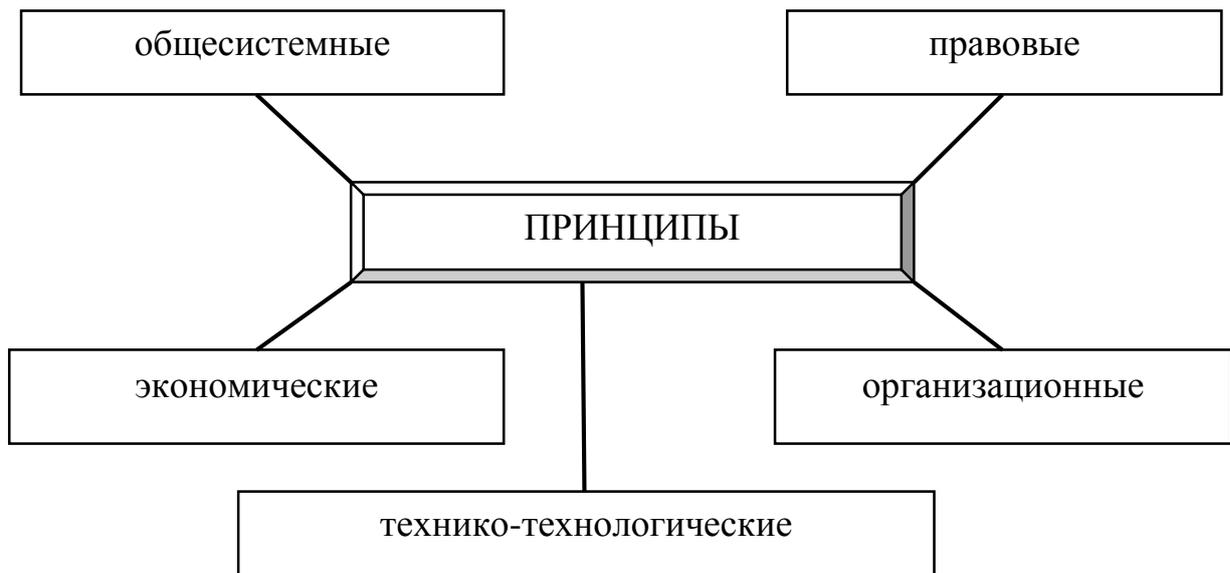


Рисунок 1.2 – Комплекс принципов проектирования логистических цепей поставок

Комплекс принципов проектирования логистических цепей поставок применим практически ко всем их видам, в том числе и к международным макрологистическим цепям, имеющим свои специфичные задачи и характеристики. В то же время проектирование данного вида цепей должно

корреспондироваться со статьями Устава ВТО, так как речь идет о международной торговле, которая обеспечивается и сопровождается процессом товародвижения, осуществляемого в международных макрологистических цепях поставок. В этой связи статьи Устава ВТО систематизируем в соответствии с предложенным комплексом принципов проектирования логистических цепей поставок, выделяя общесистемные, правовые и организационно-экономические принципы.

К общесистемным принципам, которые дают возможность любому государству вступить в ВТО, относим следующие статьи Устава: статья 3 – ВТО способствует выполнению, применению и действию Устава, а также содействует осуществлению его цели в соответствии с многосторонними торговыми соглашениями и торговыми соглашениями с ограниченным кругом участников; статья 12 – любое государство, обладающее полной автономией своих внешних торговых отношений и других вопросах, предусмотренных положениями ВТО, может присоединиться к ВТО; статья 11 – от наименее развитых стран, признанных таковыми ООН, требуется только принятие обязательств и уступок, совместимых с их индивидуальным развитием, финансовыми и торговыми потребностями или их административными и институциональными возможностями<sup>16</sup>.

В соответствии с приведенными выше статьями Устава ВТО общесистемные принципы проектирования международных макрологистических цепей поставок сводятся в целом к созданию таких цепей, которые адаптированы к практическому выполнению требований ВТО. Одновременно данные цепи призваны осуществлять максимальную защиту интересов страны во внешнеторговой деятельности за счет конкурентных преимуществ в качестве оказываемых транспортно-складских и других логистических услуг, упрощению таможенных процедур при декларировании экспортных продуктов и таможенного оформления импортных грузов, формирования надлежащей инфраструктуры логистики.

Правовые принципы регламентируются следующими статьями Устава ВТО: статья 1 – ВТО обеспечивает общие институциональные рамки для осуществления

---

<sup>16</sup> Сборник соглашений ВТО. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vavt.ru/main/site/LSP7C2CE4/> (дата обращения: 11.08.2017 г.)

торговых отношений между ее членами в вопросах, связанных с правовыми документами, включенными в Устав ВТО, в частности с такими, как Многосторонние торговые соглашения и Торговые соглашения с ограниченным кругом участников; статья 16 – каждый член ВТО обеспечивает соответствие своих законов, иных нормативных актов и административных процедур своим обязательствам, вытекающим из положения ВТО<sup>17</sup>.

В отношении проектирования международных макрологистических цепей поставок отмечаем, что их формирование и функционирование должны осуществляться с соблюдением правовых и законодательных регламентов стран-участников ВТО и разработанными положениями ВТО. Следовательно, в законодательную базу в отношении международной торговли страны-участницы ВТО должны быть внесены дополнения и коррективы в существующие законодательно-правовые акты. К основным направлениям изменения правовых основ могут быть отнесены антимонопольные регламенты, касающиеся деятельности звеньев-участников логистических цепей поставок, а также таможенные регламенты, позволяющие регулировать экспортно–импортное товародвижение.

Организационно-экономические принципы регламентируются следующими статьями Устава ВТО: статья 3 – регламентирует выполнение ВТО административных функций в отношении договоренности о правилах и процедурах, регламентирующих разрешение споров между ее членами, административных функций в отношении обзора торговой политики, а также в целях достижения большей согласованности при проведении глобальной экономической политики, ВТО сотрудничает с Международным валютным фондом и Международным банком реконструкций и развития<sup>18</sup>; статья 5 – предусматривает соответствующие соглашения об эффективном сотрудничестве с

---

<sup>17</sup> Ершова, И. В., Предпринимательское право: Правовое сопровождение бизнеса: учебник для магистров / И. В. Ершова, Р. Н. Аганина, В. К. Андреев и др.; отв. ред. И. В. Ершова. – М. : Проспект, 2017. – С.802

<sup>18</sup> Карнаухов, С. Б. Формирование макрологистических платформ в экономике России : Концепция, анализ, организационно-экономический механизм : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. / Карноухов Сергей Борисович. – М., 2003. - с.180-181,185

другими межправительственными и неправительственными организациями, которые выполняют функции или решают вопросы, имеющие отношение к функциям и вопросам ВТО; статья 7 – устанавливается порядок формирования и утверждения бюджета ВТО, а также финансовых правил, включающих шкалу взносов с распределением расходов ВТО между ее членами и меры, которые должны быть предприняты в отношении членов, имеющих задолженность<sup>19</sup>.

В отношении организационных принципов проектирования логистических цепей, отвечающих содержанию соответствующих статей Устава ВТО, отмечаем следующее: во-первых, организация долговременных хозяйственных связей с партнерами по международной торговле за рубежом; во-вторых, максимальное взаимодействие внутренних и международных макрологистических цепей поставок за счет их интеграции, в частности объединения транспортно-складских систем; в-третьих, наличие в логистических цепях ограниченного количества участников процесса товародвижения.

Что касается экономических принципов проектирования логистических цепей, то в соответствии с установленной ВТО величиной инвестирования, странами, являющимися ее членами, должно быть осуществлено бюджетирование деятельности звеньев-участников логистической цепи. Исходя из принятого бюджета разрабатываются соответствующие экономические принципы проектирования цепей, в задачи которых входит: установление фактических и прогнозирование будущих затрат в международных макрологистических цепях поставок с учетом тенденций инвестиционной деятельности, осуществляемой ВТО; оценка логистического потенциала страны и инфраструктуры логистики.

Раскроем содержание каждой из приведенных групп принципов.

Группа общесистемных принципов включает: принцип модульного построения ЛЦП по функциональным стандартным модулям для всех видов цепей (снабжение, транспортно-складское хозяйство, сбыт); принцип устойчивости и адаптивности ЛЦП, обладающих быстрой и гибкой реакцией на изменяющиеся

---

<sup>19</sup> Сборник соглашений ВТО. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vavt.ru/main/site/LSP7C2CE4/> (дата обращения: 11.08.2017)

условия внешней среды; принцип всеобщего (тотального) управления качеством в ЛЦП, отвечающего современным требованиям, предъявляемым к качеству обслуживания потребителей; принцип максимальной защиты от рисков в ЛЦП, характеризующийся накоплением и совместным использованием всех видов ресурсов; принцип использования эффективной информационно-компьютерной поддержки ЛЦП, обеспечивающей полноту и релевантность информации для участников-звеньев цепи.

Группа правовых принципов включает: принцип соблюдения законодательных и правовых норм в ЛЦП; принцип соблюдения антимонопольного законодательства, который заключается в выполнении требований, препятствующих монополизации; принцип функционирования ЛЦП в соответствии с таможенным законодательством, регулирующим экспортную и импортную деятельность в стране.

Группа экономических принципов включает: принцип достижения наиболее высокой экономической эффективности функционирования ЛЦП за счет максимального использования логистического потенциала страны; принцип определения глобальных издержек в ЛЦП, основанный на логистической концепции учета всеобщих затрат; принцип бюджетирования в ЛЦП, предполагающий использование при их функционировании гибкой системы бюджетирования, позволяющей маневрировать финансовыми средствами.

В группу организационных принципов входят: принцип интеграции ЛЦП, основанный на системном подходе к организации цепей, позволяющему интегрировать звенья цепей; принцип минимизации количества звеньев ЛЦП, который заключается в ограниченном (необходимом и достаточном) числе участников цепи; принцип координации функционирования ЛЦП, позволяющий регулировать работу их звеньев; принцип безопасности ЛЦП, обеспечивающий сведение к минимуму различного рода опасности и защиту от перманентно возникающих постоянных угроз различной степени проявления.

В группе технико-технологических принципов выделяем: принцип взаимозаменяемости и единообразия технических устройств, применяемых в ЛЦП,

включая складское оборудование, подъемные механизмы, парк транспортных средств; принцип разработки типовых технологических процессов, осуществляемых в модулях ЛЦП, с входящими в них процедурами и операциями; принцип комплексной технологии, применяемой в транспортном хозяйстве, разработаны с учетом нормативов, требований и стандартов к проведению транспортных процедур и операций; принцип использования стандартных технологических схем складирования и хранения продуктов в ЛЦП в зависимости от специфических их характеристик; принцип распределения транспортных средств в ЛЦП по сформированным графикам их подачи под погрузку и разгрузку, которые увязывают заявленную и прогнозируемую потребность в перевозках.

Проектирование и перепроектирование логистических цепей поставок в соответствии с разработанными принципами, опирающимися на современный опыт функционирования логистических цепей, использующими последние достижения научно-технического прогресса, в том числе в области информационных систем и технологий, позволят создать высокоэффективные цепи поставок в таком территориальном образовании как Монголия.

В отношении методологии проектирования и перепроектирования ЛЦП отмечаем, что к настоящему времени разработаны достаточно основательные общеметодологический и логистический аппараты в виде методов и методик, которые с успехом могут быть применены при проектировании ЛЦП. К таким методам можно отнести: метод анализа ABC (управление много номенклатурными запасами продуктов); метод анализа XYZ (определение вариантов и интенсивности спроса); метод функционально-стоимостного анализа (комплексное системное исследование логистической деятельности); метод моделирования (разработка моделей функционирования цепей поставок на различных уровнях управления); метод прогнозирования (прогноз процессов товародвижения во времени и пространстве).

Что касается методик, то при проектировании ЛЦП имеет смысл использовать значительную часть уже разработанного спектра методик по каждому из модулей логистической цепи: в материально-техническом снабжении –

методики по расчету норм, нормативов и потребности в продуктах для каждого звена цепи; в складском хозяйстве – комплекс методик прогнозирования величины складской грузопереработки и рационального использования площадей склада; в производстве – комплекс методик движения промежуточной продукции в технологических процессах и из запасов в незавершенном производстве; в управлении запасами – методики по определению оптимальных объемов хранимых запасов продуктов; в транспортно-ремонтном хозяйстве – комплекс методик по рациональному использованию транспортных средств и планированию проводимых ремонтных и профилактических работ; в сбытовой деятельности – комплекс методик по формированию планов реализации продуктов, оценки степени обслуживания потребителей и выполнению плана поставок.

## **Глава 2 Анализ экономической, международной и логистической деятельности в Монголии**

### **2.1 Современное экономическое положение Монголии в условиях ВТО**

Прежде чем приступить к анализу современного экономического положения Монголии, производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой в стране, состояния логистической деятельности и функционирующих логистических цепей поставок, следует остановиться на некоторых специфических особенностях ее географического расположения, природных и климатических условиях, краткой истории развития страны, политической ситуации, сложившейся за несколько последних лет.

Уникальность Монголии прежде всего заключается в том, что она имеет только две границы с сопряженными государствами – Россией и Китаем. Монголия не имеет выхода к морю, и соответственно, лишена возможности осуществления морского судоходства. Более того, в Монголии отсутствуют судоходные реки, что в целом лишает страну возможности использования водного транспорта в производственно-хозяйственной деятельности. По площади территории Монголия занимает 17-е место в мире среди более 200 государств, но с населением всего в три миллиона человек. В целом Монголия представляет собой страну с достаточно суровым климатом и неравномерным природным рельефом территории.

Для более глубокого понимания современного экономического положения Монголии необходимо кратко остановиться на истории ее развития, и в частности на монголо-российских взаимоотношениях. В этой связи экономическую деятельность, осуществляемую между Монголией и Россией, следует подразделить на несколько исторических этапов по периодам времени ее эволюции: период с XVII века до 1921 года, период с 1921 по 1941 годы, период Второй Мировой

Войны, период с 1946 по 1960 годы, период с 1961 по 1980 годы, период с 1981 по 1990 годы, период с 1991 года по настоящее время.

Период с XVII века до 1920 года характеризуется подписанием совместного Нерчинского договора, по которому была установлена граница двух государств, и ряда документов, в результате реализации которых монгольская экономика получила серьезную поддержку, стимулирующую развитие товарно-денежных отношений и способствующую вовлечению изолированного хозяйства Монголии в орбиту международных торговых связей. За этот период общий оборот монголо-русской торговли вырос в 80 раз.

Период 1921-1941 гг. характеризуется укреплением торгово-экономических связей между Монголией и СССР, постоянным ростом торгового оборота (объем экспорта продуктов из Монголии увеличился за этот период с 14,0 % от общего экспорта до 85,5%).

Период Второй Мировой Войны характеризуется взаимной помощью как со стороны МНР, так и со стороны СССР. За годы войны из Монголии в Советский Союз было отправлено 11 железнодорожных эшелонов с теплой одеждой, обувью, продуктами питания и лошадьми.

В период с 1946 по 1960 гг. благодаря помощи СССР получили развитие следующие сферы производственно-хозяйственной деятельности Монголии: промышленность; транспорт – получил развитие воздушный транспорт и создана аэродромная инфраструктура; связь – передана в пользование многоканальная телефонная линия. В период с 1961 по 1980 гг. была осуществлена дальнейшая индустриализация народного хозяйства МНР и механизация сельского хозяйства с помощью кредитов, полученных из СССР.

Период с 1980 по 1990 гг. был ознаменован созданием с помощью СССР собственной современной для того времени научно-технической базы, развитым материальным производством и аграрным сектором. За этот период средняя величина валового внутреннего продукта МНР увеличилась в три раза.

Период с 1991 года по настоящее время во взаимном сотрудничестве Монголии и России следует подразделить на два отрезка времени: 1991-2000 гг. -

инерционно-переходный период; 2001-2015 гг. – ожидательный период. Инерционность заключалась в том, что Монголия осуществляла экономическую и производственно-хозяйственную деятельность за счет остаточных кредитов, выделенных СССР. Переходность состояла в резком снижении товарооборота между двумя странами – торговые отношения осуществлялись и осуществляются в настоящее время в основном на региональном уровне: республики Бурятия, Калмыкия, Тува, Саха-Якутия, Алтайский Край, Иркутская, Свердловская, Кемеровская и Читинская области.

Ожидаемость заключается в том, что Президенты РФ встречались в этот период с Президентами Монголии четыре раза (2000 г., 2006 г., 2009 г., 2014 г.). результатом этих встреч было подписание соответствующих Деклараций, однако позитивных сдвигов в экономическом и торговом сотрудничестве двух стран не произошло. Возможно одной из причин такого положения является то, что в Монголии в течение 1991-2014 гг. сменилось четыре Президента, каждый из которых имел свое видение экономического развития страны и взаимоотношений с другими государствами.

В связи с изложенными выше, а также по ряду экономических и политических причин целесообразно провести анализ производственно-хозяйственной и торговой деятельности, характеризующих состояние национальной экономики Монголии за последние несколько лет (за период 2014 - 2017 годы).

Исследование состояния экономики за период 2014-2017 годы следует начинать с показателей внутреннего валового продукта (ВВП), данные которого представлены на рисунок 2.1.

Комментируя данные ВВП, отмечаем, что конкретное выражение тенденции изменения объемов в исследуемый период отсутствует, однако их колебания подлежат объяснению, так как имеют определенные закономерности. При этом на данные изменения влияют факторы внешней среды – изменения спроса и ценовых характеристик продуктов на мировых товарных рынках и факторы внутренней

среды - изменения внутреннего общего потребления и структуры спроса на отдельные виды продуктов.

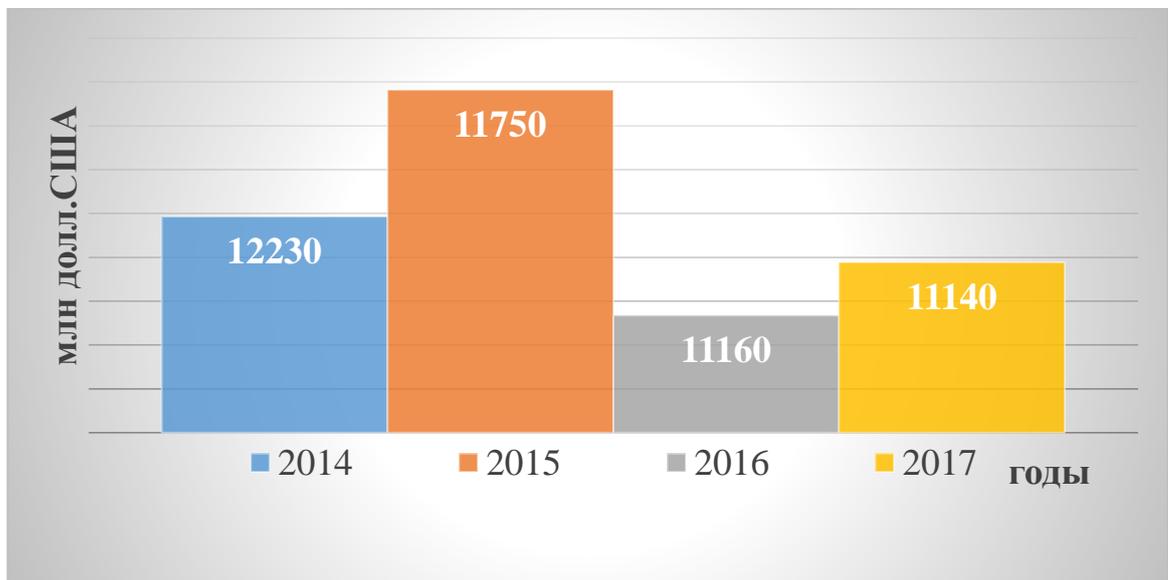


Рисунок 2.1 – Объемы валового внутреннего продукта Монголии

В этой связи общий объем валового внутреннего продукта подразделяем на две составляющие: продукты экспортируемые из Монголии в другие страны; продукты, предназначенные для внутреннего потребления. Из всего многообразия экспортных продуктов выделяем их основные группы, которые характеризуются наибольшими произведенными объемами и соответственно более высокими показателями экспортной выручки в денежном выражении. В результате получаем следующие основные группы (всего 7 групп) с входящими в них номенклатурными позициями: руды цветных металлов – вольфрам, плавиковый шпат, железная руда и железнорудный концентрат, цинковая руда и цинковый концентрат, медь и медный концентрат, молибден и молибденовый концентрат; каменный уголь; золото; сырая нефть; мясо и мясопродукты - говядина, баранина, козлятина, конина; кожи-шкурки крупного рогатого скота и лошадей, выделанные кожи овец и овечек, выделанные кожи коз и ягнят; кашемир – мытый кашемир, прочесанный кашемир [219, 222].

Общая динамика экспорта продуктов из Монголии по приведенным выше основным их группам представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные группы экспортных продуктов из Монголии

Наименование групп продуктов	2014 г.		2017 г.	
	тыс.долл.США	%	тыс.долл.США	%
Руды цветных металлов	3260493,00	59,6	2168723,5	38,0
Каменный уголь	848602,70	15,5	2256654,60	39,5
Золото	405244,30	7,4	595354,10	10,4
Сырая нефть	634611,40	11,6	374071,40	6,5
Мясо и мясопродукты	6562,20	0,1	54439,50	1,0
Кожи	32599,90	0,6	19546,98	0,3
Кашемир	285747,16	5,2	244161,60	4,3
Итого:	5473860,66	100,0	5712951,68	100,0

Анализируя данные, приведенные в таблице 2.1, отмечаем, что за исследуемый период практически по всем группам объем экспорта в количественном и стоимостном выражениях увеличился. Устойчивая тенденция увеличения объема экспорта наблюдается за весь период 2014-2017 гг. Резкое увеличение экспорта каменного угля (2014 г. - 15,5%, 2017 г. - 39,5% от всего объема экспорта) объясняется повышением спроса на эту номенклатурную позицию на мировых сырьевых рынках.

Следует также отметить, что удельный вес руд цветных металлов, составляющий в 2014 году 59,6% от общего объема экспорта продуктов снизился до 38,0% в 2017 году. Однако не по всем номенклатурным позициям этой группы продуктов наблюдается тенденция увеличения объема экспорта. Так, за этот период объемы экспортных поставок в количественном выражении плавикового шпата снизился на 267073,96 т, молибдена - на 503,7 т, железной руды и железнорудного концентрата - на 66685,63 т. Общие потери экспортной выручки от снижения объемов поставок составили 200044,80 тыс. долл. США.

Вторая составляющая величины ВВП - внутреннее потребление продуктов, от которого зависят объемы промышленного и сельскохозяйственного

производства. В этой связи отмечаем, что на величину потребления влияют такие факторы, как платежеспособный спрос населения, степень спроса на дорогостоящие продукты, уровень безработицы, демографические показатели. Некоторая неопределенность и отсутствие стратегических целей в развитии экономики Монголии существенно отразились на величине внутреннего потребления продукта, которая имела различные значения за период 2014-2017 годы, но в целом тенденцию к снижению.

На величину ВВП за исследуемый период косвенное, но значимое влияние оказал импорт продуктов в Монголию, номенклатуру которого составляет гораздо большее количество позиций по сравнению с экспортом. Из всей номенклатуры импорта выделяем основные группы продуктов (всего 8 групп), которые включают в себя ряд номенклатурных позиций: нефтепродукты – дизельное топливо и автомобильный бензин; машины и механизмы – грузовые и легковые автомобили, мотоциклы двигатели к ним, бульдозеры, экскаваторы, дорожная техника; продовольственные продукты – масло (сливочные, оливковое, пальмовое, кокосовое, соевых бобов), пшеничная мука, рис, сахарный песок, овощи, фрукты, яйцо, безалкогольные напитки; табак и сигареты; алкогольные напитки – пиво, вино из винограда, вермут и другие марки крепленых вин, водочная продукция; строительные конструкции – окна и оконные рамы, двери и дверные рамы, тепловые радиаторы различных конструкций, строительные блоки; строительные материалы – цемент, арматура, водопроводные трубы, гипс, оконные стекла, деревянные панели, древесная продукция (обрезные доски, фанера); моющие средства [219, 225].

Общая динамика импорта продуктов из Монголии по приведенным выше основным их группам представлена в таблице 2.2.

Анализируя данные таблицы 2.2, констатируем, что объем импорта продуктов в Монголию в данный период в стоимостном выражении снизился на 542606,89 тыс. долл. США. Общая величина импортных поставок продуктов в 2017 году составил всего 73,6 % от общей величины поставок, осуществленных в 2014 году.

Таблица 2.2 – Основные группы импортных продуктов, поступающих в Монголию

№ гр.	Наименование групп продуктов	2014		2017	
		тыс.долл.США	%	тыс.долл.США	%
1	Нефтепродукты	1081578,30	52,4	671663,80	49,6
2	Машины и механизмы	465312,66	22,6	555609,66	24,4
3	Продовольственные продукты	109341,91	5,3	98842,81	7,0
4	Табак и сигареты	52201,00	2,5	58001,14	4,1
5	Алкогольные напитки	19563,30	0,9	11503,36	1,0
6	Строительные конструкции	52394,86	2,5	38201,28	11,7
7	Строительные материалы	276836,76	13,4	81142,65	1,9
8	Моющие средства	5191,80	0,3	4849,00	0,3
	Итого:	2062420,59	100,0	1519813,70	100,00

Анализ структуры импортных продуктов показывает, что в общем их объеме наибольший удельный вес составляют нефтепродукты, машины и механизмы (2014 г. - 75,0%, 2017 г. - 74,0%). Как видно, поставки по этим номенклатурным группам продуктов в структуре импорта снизились на 1,0%, но тем не менее они преобладают в общем объеме импорта. Здесь следует отметить, что по такой номенклатурной группе как машины и механизмы, удельный вес в общих поставках увеличился на 1,8%. Казалось бы величина такого процента незначительна в структуре поставляемой продукции. Если проанализировать общие показатели, то поставки технических устройств увеличилось на 19,4%, что составило в стоимостном выражении 90297,00 тыс. долл. США. Однако данная тенденция весьма незначительна, в то время, когда Монголия остро нуждается в модернизации, реструктуризации и реновации оборудования в промышленном производстве.

Исследование международной экономической деятельности Монголии по конкретным странам-импортерам и странам-экспортерам проводим также за период 2014-2017 годы. При этом отмечаем, что на протяжении этого периода объем импорта продуктов в Монголию в количественном и стоимостном выражении имел тенденцию явного снижения в каждом году. Поэтому целесообразно, обобщая данную тенденцию, привести информацию по странам-импортерам за 2014 и 2017 годы (Таблица 2.3).

Комментируя данные таблицы 2.3, отмечаем, что объем импорта продуктов в стоимостном выражении в 2017 году составил 55,8% от объема 2014 года. При этом шесть первых мест по объему импорта продуктов в Монголию как в 2014 году, так и в 2017 году занимали (только в различном порядке) РФ, КНР, США, Япония, Южная Корея и ФРГ. При этом общий объем импорта этих стран в 2014 году составлял 5441,6 млн долл. США (89% всего объема импортных поставок), а в 2017 году составил 3156,0 млн долл. США (92,5% всего объема импортных поставок).

В целом суммарная доля импорта этих стран увеличилась на 3,5% в объеме общих импортных поставок, и одновременно объем импорта в стоимостном выражении снизился на 2286,6 млн долл. США. Более того, общий объем импорта в Монголию за эти годы снизился на 2703,1 млн долл. США (на 44,2%). Основными поставщиками продуктов в Монголию (продукции производственного назначения и потребительских товаров) являлись Россия и Китай (2014 г. - 60,3%, 2017 г. - 69,9%).

Следует отметить, что за этот период сменился лидер в импортных поставках: если в 2014 году лидерами были Россия (30,2%) и Китай (30,1%), то в 2017 году лидером стал Китай (40,0%), а объем импортных поставок из России составил всего 29,9%.

В этой связи, исследуя структуру поставляемых в Монголию продуктов, констатируем, что из России в Монголию поступали в основном нефтепродукты, строительные конструкции и материалы, а также номенклатура продовольственной группы продуктов: семена подсолнечника и корнеплодов, предназначенные для посева, пшеничная мука, алкогольные и безалкогольные напитки.

Таблица 2.3 – Объем импорта продуктов в Монголию по странам–импортерам

Страна	2014 год		Страна	2017 год	
	млн долл. США	доля в импорте (%)		млн долл. США	доля в импорте (%)
РФ	1847,4	30,2	КНР	1360,7	40,0
КНР	1842,5	30,1	РФ	1021	29,9
США	535,9	8,9	Япония	274,6	8,0
Япония	501,6	8,2	Южная Корея	258,7	7,6
Южная Корея	467,8	7,6	ФРГ	124,5	3,6
ФРГ	246,4	4,0	США	116,5	3,4
Белоруссия	129,4	2,1	Польша	39,8	1,2
Канада	97,2	1,6	Италия	33,3	1,0
Австралия	80,3	1,3	Казахстан	29,2	0,9
Сингапур	69,2	1,1	Франция	27,5	0,8
Франция	63,6	1,0	Австрия	23,9	0,7
Польша	57,1	1,0	Сингапур	22,1	0,6
Италия	53,3	0,9	Канада	19,6	0,6
Швеция	41	0,7	Белоруссия	17,9	0,5
Финляндия	23,3	0,4	Швеция	12,8	0,4
Чешская республика	20,7	0,3	Австралия	11,8	0,3
Казахстан	20,5	0,3	Чешская республика	7,5	0,2
Австрия	13,3	0,2	Финляндия	6,6	0,2
Дания	5,5	0,1	Дания	4,9	0,1
Итого	6116,0	100,0		3412,9	100,0

Что касается экспорта продуктов из Монголии в другие страны, то отмечаем следующее. Во-первых, общий объем экспорта увеличился на 6,3%, что составило 276,8 млн долл. США. (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Объем экспорта продуктов из Монголии по странам - экспортерам

Страна	2014 год		Страна	2017 год	
	млн долл. США	доля в экспорте (%)		млн долл. США	доля в экспорте (%)
КНР	4028,5	92,3	КНР	3897,4	84,0
Канада	117,3	2,6	Великобритания	337,7	7,3
РФ	79,6	1,8	Швейцария	109,2	2,3
Италия	31,6	0,7	РФ	76,9	1,7
Гонконг	31,2	0,7	Южная Корея	66,6	1,4
ФРГ	15,9	0,4	Италия	43,4	0,9
Южная Корея	12,3	0,3	Сингапур	26,6	0,6
Великобритания	11,9	0,3	Япония	20,3	0,4
Швейцария	8,9	0,2	США	18,7	0,4
Япония	5,6	0,1	Гонконг	11,8	0,3
Сингапур	4,3	0,1	ФРГ	10,8	0,2
США	3,6	0,1	Франция	7,3	0,2
Франция	3,6	0,1	Вьетнам	4,7	0,1
Казахстан	3,5	0,1	Австралия	2,9	0,1
Вьетнам	2,3	0,1	Казахстан	2,1	0,1
Узбекистан	0,6	0,0	Канада	1,6	0,0
Австралия	0,5	0,0	Узбекистан	0,0	0,0
Итого:	4361,2	100,0		4638,0	100,0

Во-вторых, увеличение объемов экспортных продуктов было осуществлено за счет десяти стран, в которые возросли поставки продуктов - рост поставок в стоимостном выражении составил 552,8 млн долл. США. Одновременно по семи странам объем экспортных поставок, снизился, что составило 276,0 млн долл. США. Однако в итоге баланс поставок оказался положительным (Таблица 2.5).

В-третьих, в шестерке лидеров стран, экспортирующих продукты из Монголии, оставались только Китай и Россия. При этом Китай являлся лидером во все годы (с 2014 по 2017 гг.). Но главное заключается в содержании показателей - доля КНР в общем объеме экспортных поставок в 2014 году составляла 92,3%, а в

2017 году - 84,0%. Поэтому, несмотря на снижение экспортных поставок в Китай, последний остается безусловным лидером в торговых отношениях с Монголией.

Таблица 2.5 - Баланс продуктов по странам-экспортерам в стоимостном выражении

Страна	Увеличение (+)		Снижение (-)	
	разы	млн долл. США	разы	млн долл. США
Великбритания	28,4	325,8		
Швейцария	12,3	100,3		
Сингапур	6,2	22,3		
Австралия	5,8	2,4		
Южная Корея	5,4	54,3		
США	5,2	15,1		
Япония	3,6	14,7		
Франция	2,0	3,7		
Вьетнам	2,0	2,4		
Италия	1,4	11,8		
Канада			73,3	115,7
ФРГ			1,5	5,1
Казахстан			1,7	1,4
Гонконг			2,6	19,4
КНР			1,0	131,1
РФ			1,0	2,7
Узбекистан			0,6	0,6
Итого:		552,8		276,0

В-четвертых, Россия, занимая в 2014 году третье место среди стран, импортирующих продукты из Монголии, переместилась на четвертое место в 2017 году. При этом снижение объема экспорта в стоимостном выражении составило 2,7 млн долл. США. В 2017 году объем экспорта в Россию составлял всего 2,3% от общего объема экспорта в страны-импортеры, что негативно характеризует торговую деятельность, осуществляемую между Монголией и Россией.

В-пятых, в шестерку лидеров по объемам экспортных продуктов поступающих из Монголии, за исследуемый период вошли такие страны, как

Великобритания, Швейцария, Южная Корея и Италия. Суммарный объем поставок в эти страны в 2017 году составлял 11,9% от общей величины поставок, и в настоящее время данные страны увеличивают этот показатель. Вся же шестерка лидеров экспортирует из Монголии 97,6% (2017 г.) общего объема поставляемых продуктов.

Подводя итоги исследования состояния экономики Монголии в целом, констатируем, что инновационно и прогрессивно она не развивается. Запланированные инвестиции в промышленное производство и сельское хозяйство так и остаются в виде планов, модернизация предприятий осуществляется локально, реновация оборудования практически не проводится. К изложенному следует добавить значительную зависимость Монголии от стран-импортеров, поставляющих продукцию, которая внутри страны не производится.

Следует отметить, что определенное влияние на экономику Монголии за исследуемый период времени оказало ее вступление в ВТО, полноправным членом которой она стала в 1997 году. Членство в ВТО обеспечило Монголии выход в унифицированное международное правовое пространство (таможенное регулирование, стандартизация и унификация, охрана интеллектуальной собственности), в котором экспортерам созданы наиболее стабильные и предсказуемые условия деятельности [52, с. 28-29]. При этом увеличение иностранных инвестиций (около 10 млрд долл. США) и инвестиционных источников (из 110 стран) послужили Монголии мощным источником обновления производства, привлечения новых технологий и повышения уровня квалификации национальных кадров.

Однако существуют и негативные последствия от вступления Монголии в ВТО, которые привели к насыщению внутреннего рынка низкокачественными дешевыми китайскими товарами, особенно овощной продукцией. Одним из наиболее существенных отрицательных факторов является то, что отдельные отечественные производители оказались не готовыми к жесткой международной конкуренции. Таким образом огромный поток недорогих товаров зарубежного производства вытеснил отечественную продукцию. Особенно пострадало сельское

хозяйство, что привело к упадку монгольского земледелия и отрицательно сказалось на пищевой безопасности страны. Снижение таможенных барьеров дало возможность выхода на внутренний рынок страны более дешевых и некачественных товаров стран-участников ВТО, что приводит к разорению отечественных производителей, и как следствие, к увеличению безработицы. Всё это отрицательно сказалось на национальном производстве.

Согласно мнению международных экспертов, Монголия недостаточно использовала права, которые были предоставлены после вступления в ВТО, последствиями чего стали ухудшение уровня жизни населения и рост безработицы. Отсутствие знаний о системе ВТО и выгод от нее для других стран и деловых кругов лишила Монголию следующих возможностей: установления дополнительных тарифов для защиты внутреннего рынка сельскохозяйственных продуктов; поддержки национального, особенно вновь развивающегося производства, предоставления дотаций; осуществления импортирующей страной на территории экспортирующей страны санитарного контроля, эксперимента и других необходимых мер в сфере карантина растений и фитосанитарных норм; принятия мер по пресечению демпинга<sup>20</sup>.

Тезисно приведенные выше последствия вступления Монголии в ВТО показывают, что при условии расширения торгово-экономических взаимоотношений между Россией и Монголией необходимо учесть опыт вступления последней в ВТО. В частности, необходимо с процессно-правовой точки зрения тщательно изучить основные положения ряда организаций, осуществляющих международное регулирование мировой торговли – ВТО, ЮНКТАД (UNCTAD). При этом с позиции совместной логистической деятельности необходимо проанализировать причины возникновения логистических рисков и возможности управления ими в условиях ВТО: возможность страхования и хеджирования, возможность предвидения рисков;

---

<sup>20</sup> Дамдиндорж, Батсайхан Опыт Монголии при вступлении в ВТО: преимущество и недостатки / Батсайхан Дамдиндорж // Человеческий капитал и профессиональное образование. Научный журнал. - 2015. - № 2 (14). – С. 26-30.

установление типов и характера экономических последствий от наступления рискованных событий.

## **2.2 Микрологистические цепи поставок в деятельности КОО «Монголросцветмет»**

В связи с тем, что на территории Монголии осуществляется производственно-хозяйственная деятельность и имеет место наличие промышленных предприятий, то анализу, естественно подлежат функциональные логистические цепи, существующие внутри данных предприятий. При этом все промышленные предприятия в зависимости от специфики функциональных цепей подразделяем на две категории: предприятия с имеющимися классическими и простыми цепями; предприятия со сложными цепями поставок. К первой категории промышленных предприятий относим: домостроительные комбинаты, кирпичные и цементные заводы, деревообрабатывающий завод, спичечную фабрику, завод по производству алебаstra, шерстомойную фабрику, ремонтные предприятия, трикотажные фабрики, прядильные комбинаты, сельскохозяйственные промышленные комплексы (мясокомбинаты, молочные фермы, птицефабрики, кормовые хозяйства, элеваторы, мельницы), предприятия по производству пищевых продуктов.

Функциональные логистические цепи на перечисленных предприятиях носят традиционный характер и состоят из классических взаимосвязанных подсистем (блоков) логистики. Кратко, в общем виде рассмотрим функциональные ЛЦП, которые включают в свой состав практически все функции, осуществляемые в цепях, независимо от направления производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

Первой функциональной цепью является снабжение – обеспечение материально-техническими ресурсами промышленных предприятий. В качестве

второй функциональной цепи выступают склады промышленного предприятия - как минимум два склада: склад материально-технических ресурсов, склад конечных готовых продуктов.

Третья функциональная цепь – транспортное хозяйство, состоящее из внутризаводских транспортных средств, которые осуществляют перевозки материальных ресурсов, промежуточных продуктов и конечной продукции. Четвертая функциональная цепь – распределение, которая отвечает за обеспечение производственных подразделений требуемыми, необходимыми и достаточными объемами материально-технических ресурсов со складов предприятия.

Пятая функциональная цепь – производство, где осуществляется процесс преобразования исходных сырья и материалов в конечную готовую продукцию. В данной цепи в качестве одного из наиболее важных требований выступает минимизация перемещения продуктов во времени и пространстве (расстоянии). Шестая функциональная цепь – управление запасами, задачей которой является наличие необходимых производственных заделов (запасов) материальных ресурсов и промежуточных продуктов. Седьмая функциональная цепь – сбытовая деятельность, которая представляет собой отдел (службу), осуществляющий реализацию продуктов.

В общем виде типовые классические функциональные логистические цепи, функционирующие на промышленных предприятиях, представлены на рисунке 2.2. Специфическая особенность данного вида ЛЦП состоит в их организации на локальном территориальном пространстве, что позволяет на корпоративном уровне оптимизировать и рационализировать структуру звеньев цепей, материальные и информационные потоки, логистические процедуры и операции, а также принимать решения, на которые не влияет внешняя среда.

Следует отметить, что рассмотренные классические функциональные логистические цепи в том или ином виде организованы на каждом промышленном предприятии Монголии. Однако с позиции системного подхода к формированию функциональных логистических цепей имеют место существенные недостатки. Во-первых, отсутствует нормативная база, регламентирующая трудоемкость

осуществляемых логистических процедур и операций в каждой функциональной цепи, что негативно отражается на производительности труда работников.



Рисунок 2.2 – Классические функциональные логистические цепи промышленного предприятия

Во-вторых, учет логистических затрат проводится «котловым методом», что не позволяет выявлять неоправданные затраты и резервы их снижения отдельно в каждом звене цепи. В-третьих, отсутствует мониторинг движения материальных ресурсов и промежуточной продукции по технологическим процессам, что

приводит к достаточно частым «сбоям» в производстве. В-четвертых, производство практически на всех промышленных предприятиях преимущественно носит позаказный характер, в связи с которым имеет место постоянное накопление запасов материальных ресурсов.

Перечисленные недостатки объясняются следующими причинами. Прежде всего отсутствием в Монголии специалистов в области логистики и их подготовкой. Отсюда, соответственно, отсутствие теории и методологии логистики, способствующих развитию этого направления экономической деятельности в специфических условиях страны. В свою очередь, отсутствие специалистов приводит к тому, что разработанные западными и российскими учеными современные методы и методики, носящие прикладной характер, не могут быть реализованы на практике в полной мере. В настоящее время на подавляющем количестве промышленных предприятий формирование, организация и управление функциональными цепями основываются на колебаниях местного и зарубежного спроса на те или иные продукты.

Последовательно взаимодействующие функциональные цепи каждого субъекта хозяйствования представляют собой микрологистическую цепь предприятия, организации.

Вторую категорию представляют промышленные предприятия, имеющие в связи со спецификой производства сложные логистические цепи поставок. К данной категории в Монголии относятся предприятия горной отрасли промышленности, среди которых по мощности, значимости и удельному весу в ВВП страны выделяется КОО «Монголросцветмет», которая была создана 23 февраля 1973 года как совместное монголо-российское предприятие: 51% основного капитала принадлежит Правительству Монголии, представленному Комитетом Государственной Собственности Монголии; 49% Правительству Российской Федерации, представленному Государственной Корпорацией Ростехнология.

К основным направлениям производственной деятельности данной Компании относятся: добыча плавикового шпата - сырья для цветной

(алюминиевой) металлургии, золота, серебра, железной руды - сырья для черной металлургии. Ассортимент производимой Компанией продукции состоит из следующих позиций: флотационный концентрат ФФ-95, флотационный концентрат ФФ-97, металлургический концентрат ФК-75, железная руда, железнорудный концентрат Fe-65, железнорудный концентрат Fe-52, золото.

Анализ производственно-хозяйственной и финансовой деятельности Компании подразделяем на несколько направлений: анализ правовых и экономических основ деятельности Компании и перспектив реализаций готовой продукции; анализ выполнения основных производственных показателей; анализ инвестиционной программы и ее выполнения; анализ финансовых показателей деятельности Компании; анализ логистической деятельности. При этом анализ проведен по итогам 2015 года, который характеризуется рядом важных перемен, связанных с ратификацией Межправительственного Соглашения между Монголией и Российской Федерацией, предусматривающего ряд льгот для Компании, в частности освобождение от импортной таможенной пошлины при ввозе продукции Компании в РФ и освобождение от таможенной пошлины при ввозе из России на территорию Монголии товарно-материальных ценностей.

Характеризуя правовые и экономические основы деятельности Компании и перспективы реализации готовой продукции, отмечаем, что в отношении правовых основ был принят и изменен ряд нормативных документов.

Констатируя позитивные положения нормативно-правовых основ деятельности, в результате которых Компания может сэкономить порядка 64 млн тугр. в год (в соответствии с Законом о полезных ископаемых) и примерно 165,1 млн тугр. в год (снижение ставки налога в отношении золота), отмечаем и негативные последствия: дополнительные затраты Компаний в размере 20 млн тугр. в год (введение акцизного сбора на горюче-смазочные материалы); дополнительные затраты на электроэнергию в связи с повышением цен на нее.

В отношении перспектив реализации готовой продукции, производимой Компанией отмечаем следующее. Основными потребителями плавикового шпата до 2013 года являлись предприятия-потребители Российской Федерации, в

основном Группа Русал, но в связи с приостановкой им закупок, Монголия была лишена основного потребителя.

Что касается золота, то основное падение цен на него произошло в 2013 году. Крупнейшие мировые банки ожидают дальнейшее снижение цен на золото, так аналитики Morgan Stanley предполагают, что цена в ближайшем будущем может опуститься ниже 1000 долл. США за унцию, в то время как средняя цена в 2016 году была 1138 долл. США за унцию. Динамика цен на золото (2012-2016 гг.) представлена на рисунке 2.3 [221]. Следовательно, для Компании перспектива реализации золота на мировом рынке по благоприятной для нее цене весьма сомнительна.



Рисунок 2.3 – Динамика цен на золото 2012 – 2016 гг.

В отношении железной руды отмечаем, что за 2015 год изменение ценового тренда (тенденции к снижению на мировом рынке железной руды не произошло – индикатор рынка (австралийский концентрат с содержанием железа 62% на условиях поставки CFR Китай) продолжил дешеветь, опустившись к концу 2015 года ниже 70 долл. США за тонну, приблизившись к кризисному уровню середины 2009 года. Причинами явились дисбаланс спроса и предложения, и общее ухудшение мировой конъюнктуры.

Анализ ценовых ожиданий инвестбанков и финансовых компаний показывает, что наиболее оптимистичное видение будущей динамики присутствует у аналитиков Deutsche Bank, Morgan Stanley и ABARE, которые прогнозируют восстановление котировок железной руды. В то же время, эксперты Credit Suisse, Merrill Lynch, Citigroup и Liberum Capital рассчитывают на дальнейшую отрицательную коррекцию мировых цен на руду. Отметим, что большинство инвесткомпаний ожидают стабилизации цен на данное сырье на мировом рынке. Следовательно, определенные позитивные перспективы у Компании имеются.

Подводя итоги анализа правовых и экономических основ деятельности Компании и перспектив реализации готовой продукции, которые в настоящее время не столь оптимистичны, констатируем, что Компания в настоящее время не в состоянии противостоять объективным внешним факторам, в том числе конъюнктуре мировых рынков плавикового шпата, золота и железной руды. Поэтому необходимо приспосабливаться к сложившейся рыночной ситуации путем максимального использования внутренних резервов и потенциала Компании.

Анализ выполнения основных производственных показателей был проведен по выполнению плана выпуска по нескольким видам продукции – флотоконцентрату, металлургическому концентрату, железнорудному концентрату и золоту (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Выпуск основных видов продукции в 2015 г.

Подразделение	Наименование продукции	2015 г.		
		План	Факт	Выполнение, %
ГОК «Бор-Ундур»	Флотоконцентрат ФФ-95, (тыс. т)	40,0	21,3	53,3
	Металлургический концентрат ФК-75, (тыс. т)	8,0	14,1	176,9
	Железородный концентрат 65%, (тыс. т)	131,3	136,0	103,6
	Железородный концентрат 52%, (тыс. т)	311,5	62,7	20,1
Прииск Зэрэгцэ	Золото, (кг)	69,4	79,4	114,4

Анализ инвестиционной программы и ее выполнения был проведен по двум направлениям - капитальным вложениям и затратами на геологоразведывательные работы, научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам (Таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Данные о выполнении инвестиционной программы КОО «Монголросцветмет» (млн тугр.)

Показатели	2015 г.		
	План	Факт	%
Капитальные вложения всего:	3225,5	2859,1	88,6
В том числе:			
Капитальное строительство ГОК «Бор-Ундур», в т.ч.	623,0	889,9	142,8
Комплекс сухой магнитной сепарации (р. Баргилт)		807,9	
ГКР на УПР 5-500		64,4	
прочие работы		17,0	
Приобретение оборудования, в т.ч.	783,0	1790,0	228,7
Комплекс сухой магнитной сепарации (р. Баргилт)		1317,0	
ГОК «Бор-Ундур»	662,0	377,0	57,0
прииск Зэрэгцэ	120,8	95,0	79,1
Капремонт по Компании	1435,0	179,4	12,5
Геологоразведочные работы	124,7		0,0
Проектные и конструкторские работы	260,0		0,0

Комментируя величины плановых и фактических затрат отмечаем, что в условиях дефицита оборотных средств Компания осуществляла капитальные вложения по приоритетным объектам исходя из их значимости для производственной деятельности, а также исходя из степени морального и физического состояния (устаревания) оборудования. Что касается геологоразведочных работ и НИОКР, то они в связи с критическим финансовым положением Компании не финансировались.

Анализ финансовых показателей деятельности Компании проводился по общим финансовым показателям, достигнутым Компанией в 2015 году, данные которых приведены в таблице 2.8. Комментируя приведенные данные отмечаем, что по валовой прибыли (без учета коммерческих и управленческих расходов) план выполнен всего на 20,6%. В целом же показатели относительно позитивно

характеризуют финансовую деятельность Компании несмотря на повышение ставки по кредитам на 0,25%.

Функциональные логистические цепи поставок в КОО «Монголросцветмет» сформированы к настоящему времени в соответствии с существующей производственной структурой, которая приведена на рисунок 2.4.

Таблица 2.8 – Общие финансовые показатели в 2015 году

Показатели	Факт 2014 г.	План 2015 г.	Факт 2015 г.	Отношение факта 2015 г. (млн тугр.)	
				к плану 2015 г., %	к факту 2014 г., %
Валовая прибыль (без учета расходов дирекции и	3 993,8	35 701,21	7 361,74	20,6	184,3
в т.ч. флотоконцентрат ФФ-95	513,2	3 887,71	-922,05	- 23,7	- 179,7
- флотоконцентрат ФФ-97	(1 837,3)	879,87	1 375,78	156,4	116,7
- мет. концентрат ФК-75	1 179,3	1 366,92	866,34	63,4	4 353,4
- золото	19,9	8 682,12	1 640,46	18,9	364,3
- железорудный концентрат	450,3	11 002,04	634,73	5,8	
- железная руда	2 965,1	10 398,65	3 937,08	37,9	132,8
- прочее	703,2	-516,1	-170,6	33,1	- 24,3
Коммерческие и управленческие	4 482,1	11 232,60	6 299,13	56,1	140,5
Прибыль от продаж	( 488,2)	24 468,61	1 062,61	4,3	- 217,7
Расходы на финансирование	2 505,7	2 567,40	3 507,39	136,6	140,0
Прочие доходы	69 347,5	-	66 813,22	-	96,3
Прочие расходы	87 631,9	18 106,61	74 464,39	411,3	85

Функциональные логистические цепи организованы в соответствии с принятой логистической структурой. На ГОК Бор-Ундур расположены: крупный

центральный распределительный склад материально-технических ресурсов, склад взрывчатых материалов и средств взрывания, склад нефтепродуктов.

Таким образом в Компании используется исключительно складская форма снабжения с применением в основном железнодорожного транспорта при доставке материально-технических ресурсов на центральный распределительный склад ГОК Бор-Ундур. Обеспечение остальных промышленных предприятий продукцией производственного назначения с центрального склада осуществляется автомобильным транспортом.

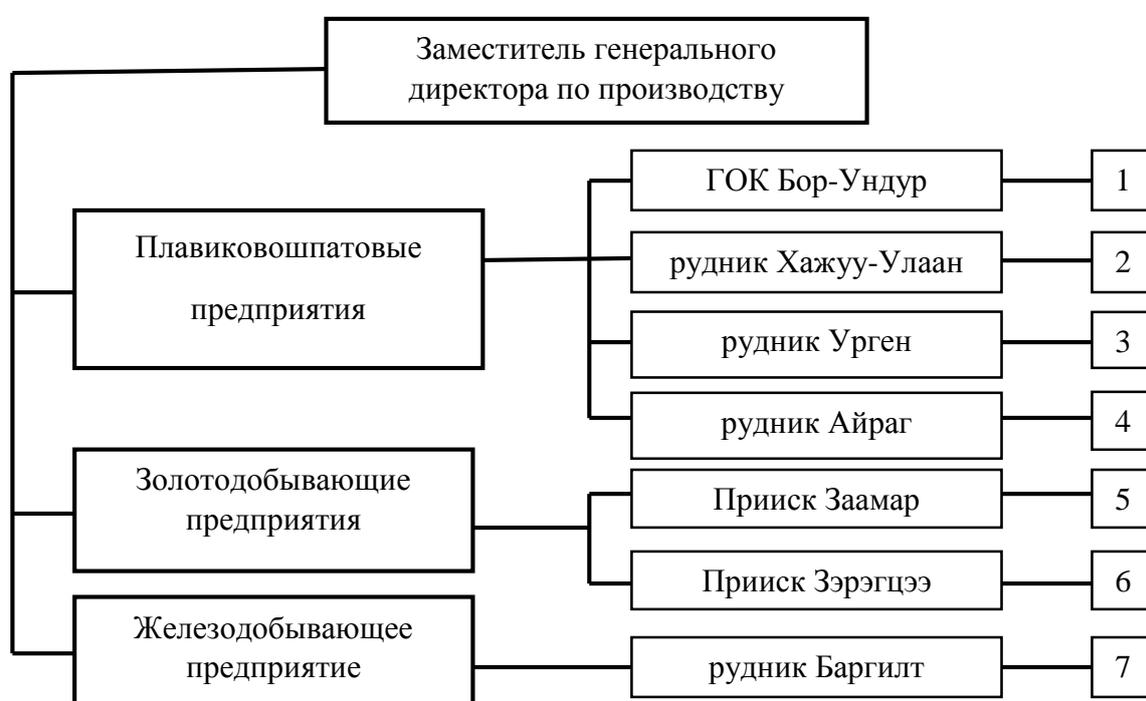


Рисунок 2.4 – Производственная структура КОО «Монголросцветмет»

В состав КОО «Монголросцветмет» входят следующие отделы, осуществляющие логистическую деятельность: отдел материально-технического снабжения; отдел закупок; отдел импорта и экспорта.

Следовательно, в КОО «Монголросцветмет» сформирована микрологистическая цепь поставок, звеньями которой являются промышленные предприятия с соответствующими функциональными логистическими цепями и

общие для Компании службы (отделы), осуществляющие логистическую деятельность.

Организационно-структурное построение микрологистической цепи поставок КОО «Монголросцветмет» представлено на рисунок 2.5.

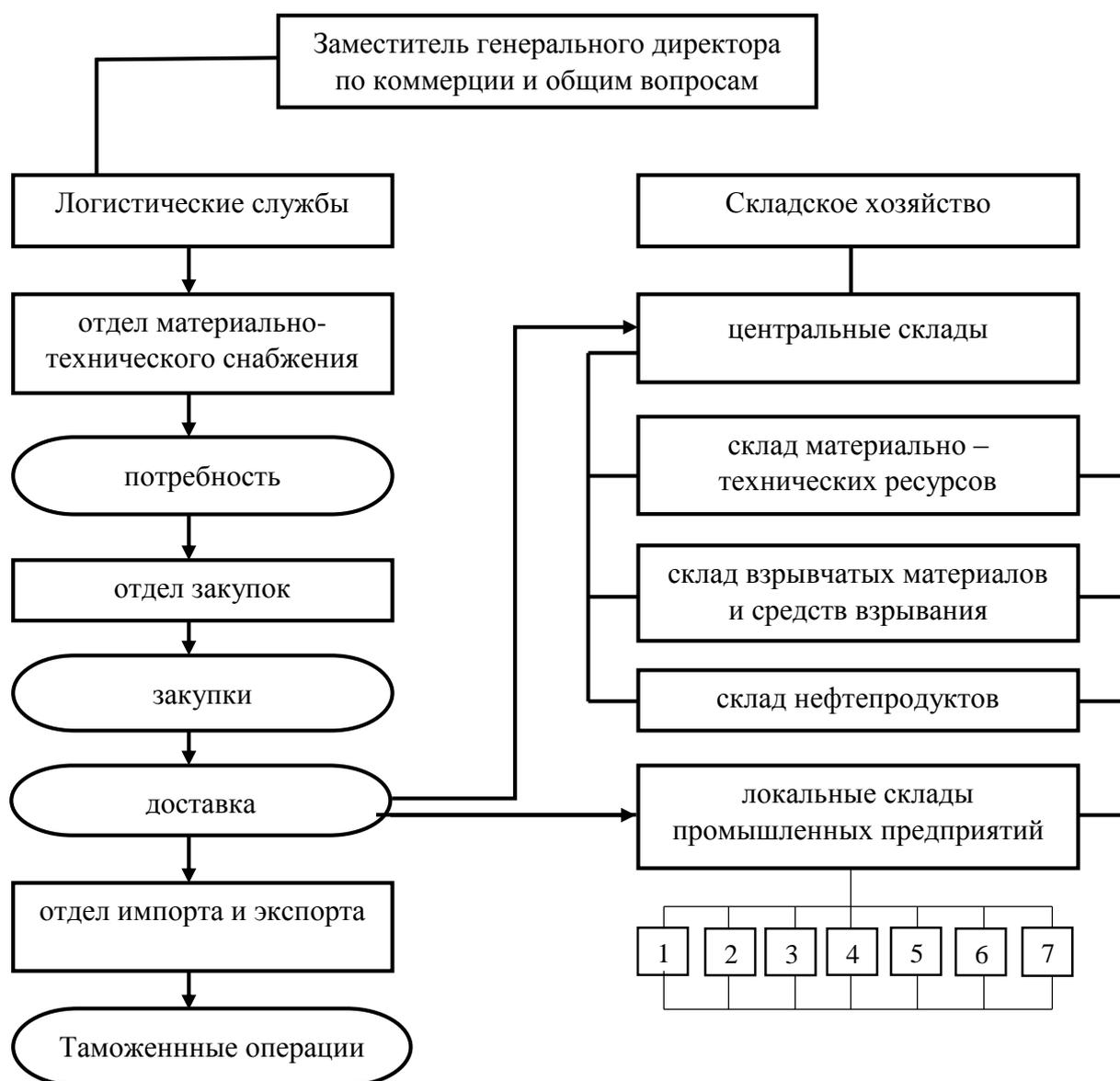


Рисунок 2.5 – Организационно-структурное построение микрологистической цепи поставок КОО «Монголросцветмет»

Анализ логистической деятельности и сформированной в КОО «Монголросцветмет» микрологистической цепи выявил ряд проблем и связанных с ними недостатков, которые заключаются в следующем.

Во-первых, складская форма снабжения, теоретически имея несомненное преимущество в специфических условиях территориального расположения промышленных предприятий, входящих в состав КОО «Монголросцветмет», оборачивается негативными последствиями.

Во-вторых, отсутствие четкой координации отделов в материально-технического снабжения и закупок КОО «Монголросцветмет» и представителей таких компаний, как Komatsu, Caterpillar, Hyundai, Samsung, которые параллельно также осуществляют поставку запасных частей и сопутствующих материалов.

В-третьих, учет движения товарно-материальных ценностей на центральном распределительном складе и на локальных складах промышленных предприятий организован на достаточном низком уровне.

В-четвертых, в связи с тем, что материально-техническая база Компании в виде технических устройств, горнодобывающего и горнообогачительного оборудования, произведенных в 1980-1990 годах, морально и физически устарела, то приобретение запасных частей для их ремонта становится проблематичным.

В-пятых, отсутствует четкий оперативный контроль и учет количества поставляемых грузов на локальные склады промышленных предприятий, а также учет нахождения транспортных средств в пути.

В-шестых, значительная часть материальных ресурсов, отпускается с локальных складов в производственные подразделения промышленных предприятий не дифференцирована по номенклатурным позициям, а объединена в несколько групп.

Следует отметить, что помимо организации процесса товародвижения в микрологистической цепи поставок, функционирующей при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности КОО «Монголросцветмет», Компания поставляет продукцию на внутренний и внешний (международный) рынки. Следовательно имеет место формирование внутренних и международных

макрологистических цепей поставок, что является классическим примером сочетания и взаимодействия различных видов цепей поставок. Объединенные микрологистические цепи Компании взаимодействуют с макрологистическими внутренними цепями поставок, доставляя определенную номенклатуру продукции на предприятия Монголии, и с макрологистическими внешними цепями поставок, доставляя часть продукции на зарубежные товарные рынки.

### **2.3 Макрологистические цепи поставок в транспортной системе Монголии**

Макрологистические цепи поставок в общем виде представляют собой совокупность звеньев (промышленных предприятий, транспортных компаний, складских комплексов, ремонтных предприятий, посреднической сети, торговых предприятий и организаций, сервисных центров), сосредоточенных в границах конкретного государства. В качестве отличительной особенности макрологистической цепи от функциональной и микрологистической цепей следует отметить, что кроме минимизации логистических издержек данная цепь решает ряд задач, связанных с экологическими, социальными и экономическими направлениями деятельности конкретного государства.

Макрологистические цепи поставок по объективно-функциональному признаку подразделяем на несколько групп: производственные ЛЦП, в результате функционирования которых реализуется продукция производственного назначения; потребительские ЛЦП, объектами которых являются потребительские товары различного назначения; отраслевые и межотраслевые ЛЦП – предприятия (звенья цепи) одной или нескольких отраслей материального производства; ведомственные и межведомственные ЛЦП, в которых субъекты хозяйствования (звенья цепи) принадлежат одному ведомству (например, здравоохранение, образование) или нескольким ведомствам одновременно; торговые ЛЦП, в

результате функционирования которых реализуются в том числе импортные продукты; сервисные ЛЦП, звеньями которых являются предприятия и организации, обеспечивающие обслуживание, профилактику, мелкий и средний ремонт технических устройств различного назначения; обслуживающие ЛЦП, в частности цепи упаковочной индустрии, снабжающей производство, торговлю, складское и транспортное хозяйство упаковкой и упаковочными материалами; институциональные ЛЦП, обеспечивающие институциональные структуры необходимыми материально-техническими ресурсами.

К основным характеристикам макрологистических цепей поставок следует отнести: множество участников товародвижения, выступающих в качестве звеньев цепи; значительная протяженность цепи по расстоянию, зависящая от географического месторасположения и площади территории отдельного государства; различное сочетание организационных структур, автономно сформированных в отдельных звеньях, требующее соответствующей адаптации; специфические направления производственно-хозяйственной деятельности участников-звеньев цепи, которые требуют определенной гибкости в организации процесса товародвижения; различия в целях и задачах, стоящих перед каждым участником-звеном цепи, требующие выработки общих, стандартных и взаимовыгодных подходов к обеспечению жизнеспособного процесса товародвижения.

В Монголии, имеющей особенность географического месторасположения, отсутствие судоходных рек, всего две границы с сопредельными государствами и отсутствие выхода к морю исторически сложились три варианта формирования макрологистических цепей поставок: внутренние сухопутные цепи поставок, международные сухопутные цепи поставок импортных продуктов; международные сухопутные цепи поставок экспортных продуктов.

Сформированные к настоящему времени внутренние макрологистические цепи поставок характеризуются прежде всего направлениями производственно-хозяйственной деятельности предприятий Монголии, результатами которой являются продукты, предназначенные для внутреннего потребления как

промышленными предприятиями материального производства (продукция производственного назначения), так и индивидуальными потребителями (потребительские товары).

Формирование внутренних макрологистических цепей поставок продукции производственного назначения и их функционирование осуществлялось и осуществляется в настоящее время в позаказном производственном режиме – по мере очередности и сроков строительства жилых домов и сооружений различного назначения, что исключает возможность планирования и прогнозирования сроков доставки продукции потребителям и количества требующихся транспортных средств. Более того данный режим затрудняет организацию и контроль движения продукции в реальном масштабе времени. Функционирование внутригосударственных макрологистических цепей поставок потребительских товаров основано на среднестатистических данных по спросу индивидуальных потребителей на этот вид продуктов, что создает ряд трудностей при изменении спроса в отношении объемов запасов товаров, времени комплектования заказов, использования транспортных средств по количеству и грузоподъемности.

Формирование и функционирование международных макрологистических цепей поставок импортных продуктов осуществляют поставщики из различных стран – всего 19 стран-экспортеров. Часть продуктов производственного назначения (машины и механизмы, строительные материалы и конструкции, нефтепродукты) доставляется с использованием транзитной формы снабжения – непосредственно конечным потребителям в территориальные образования. Часть продуктов потребительского назначения (продовольственные продукты, табак и сигареты, алкогольные напитки, моющие средства), поставляемые одновременно из нескольких стран, не регламентированы по срокам, номенклатуре и объемам. Такое положение приводит, во-первых, к значительному дополнительному времени на сортирование, объединение и формирование транспортных партий импортных грузов, во-вторых, к увеличению логистических издержек.

Формирование и функционирование международных цепей поставок экспортной продукции построены исходя, во-первых, из номенклатуры и объемов

экспортной продукции и товаров, к которой относятся руды цветных металлов, каменный уголь, золото и сырая нефть (продукция производственного назначения), мясо и мясопродукты, кожи и кожевенные изделия, кашемир, текстиль (потребительские товары). Во-вторых, функционирование данного вида цепей осуществляется по отраслевому признаку.

Цепи поставок экспортной продукции сформированы по двум направлениям – производственному и потребительскому в зависимости от назначения продуктов, которые имеют различные подходы к формированию цепей и использованию железнодорожного и автомобильного транспорта. Так, продукция горнодобывающей промышленности (руды цветных металлов, каменный уголь и другое минеральное сырьё) перевозится железнодорожными грузовыми вагонами и платформами.

Что касается функционирования макрологистических цепей поставок экспортных потребительских товаров (в 17 стран-экспортеров), то они организованы по автономно-корпоративному признаку с отсутствием какой-либо согласованности: консолидация грузов, отправляемых в одну страну-экспортер несколькими производителями отсутствует; сроки движения продуктов устанавливаются без согласования с другими предприятиями-производителями экспортных товаров; объемы загружаемых продуктов в транспортные средства не учитывают их грузоподъемность. Все указанные выше приводит к значительным потерям в процессе движения экспортных продуктов и простоям железнодорожного транспорта в ожидании доставки товаров.

Обобщая различные варианты функционирования внутренних и международных макрологистических цепей поставок, выстраиваем существующую организационно-функциональную структурную схему цепей, включающую складскую и транзитную формы снабжения в зависимости от назначения продукции и товаров, а также транспортное и складское хозяйство, обслуживающее процесс товародвижения (Рисунок 2.6).

Таким образом на основании проведенного анализа функционирующих макрологистических цепей поставок различных видов продуктов в Монголии на

внутригосударственном и международном уровнях, констатируем: при современном развитии логистики, эффективных информационных систем и технологий, используемых в осуществляемых логистических функциях, процедурах и операциях, сформированные цепи морально и технико-технологически устарели и не отвечают организационным и экономическим требованиям, предъявляемым к такого рода цепям, что приводит к неоправданным логистическим расходам.



Рисунок 2.6 – Организационно-функциональная структурная схема внутренних и международных логистических цепей поставок

При формировании внутренних и международных макрологистических цепей поставок продуктов различного назначения огромное значение имеют транспортная и складская системы, функционирующие в отдельном государстве. Следовательно, крайне необходим анализ данных систем. Прежде всего

проанализируем транспортную систему Монголии, которая по объективным причинам (отсутствие выхода к морю и судоходных рек) ограничена по видам транспорта и использует только железнодорожный и автомобильный транспорт.

В отношении железнодорожного транспорта отмечаем следующее. Во-первых, значительная территория Монголии и расположенные в отдалении друг от друга аймаки с развитым промышленным производством по определению требуют использования железных дорог. Во-вторых, исторически сложилось становление и развитие железнодорожного транспорта. В-третьих, международные перевозки грузов через две границы (Российская Федерация и Китай), как транзитных, так и предназначенных для потребления в этих странах и в Монголии осуществляются главным образом железнодорожным транспортом.

Начальная стадия железнодорожной транспортной системы Монголии относится к 1950-ым годам, когда между Правительством Советского Союза и Монгольской Народной Республикой было подписано Соглашение о строительстве и эксплуатации железных дорог в Монголии и было создано Советско-Монгольское Акционерное общество «Улан-Баторская Железная Дорога» (АО «УБЖД») с 50% акций СССР в лице Министерства путей сообщения СССР и 50% акций в лице Министерства транспорта МНР. В 1950 году открылось прямое транспортное сообщение между столицами СССР и МНР. В 1955 году было открыто движение по участку железной дороги «Улан-Батор – Пекин» (в соответствии с трехсторонним правительственным Соглашением МНР, СССР и КНР), протяженность от Улан-Батора до приграничного пункта Дзамын-Удэ составила 713 км. В настоящее время трансмонгольская железная дорога протяженностью 1110 км, которая пересекает Монголию с севера на юг, играет значительную роль в международном сотрудничестве России, Монголии и Китая.

Общая протяженность железных дорог Монголии составляет 1815 км. От Трансмонгольской магистрали «Сухэ-Батор - Улан-Батор - Дзамын-Ууд» протяженностью 1110 км отходят несколько участков железных дорог, основными из которых являются: «Дархан - Шарын-Гол» (63 км), соединяет с районом угольного разреза Шарын-Гол; «Хонхор - Налайх» (13,7 км), соединяет с районом

угольных шахт Налайха; «Салхит - Эрдэнэт» (164 км), соединяет с общей системой железных дорог Монголии и России крупнейший в Азии горно - обогатительный комбинат в г. Эрдэнэте; «Багахангай - Баганур» (94 км); «Айраг - Бор-Ундур» (60 км); «Сайншанд - Дзунбаян» (50 км); «Толгойт - Сонгино» (20 км). Второй крупной железной дорогой Монголии является железная дорога «Эрэнцав - Чойбалсан» (268 км), имеющая важное стратегическое значение.

Как показал анализ, в ходе эксплуатации УБЖД достигла предела своих возможностей. Ее необходимо срочно модернизировать, чтобы повысить способность полотна выдерживать возрастающую нагрузку и вес [54, с.208]. В частности, необходимо отремонтировать несколько десятков водопропускных сооружений, в том числе мостов, иначе они придут в негодность; проложить новые и поменять старые рельсы и шпалы; построить обходную дорогу вокруг Улан-Батора; использовать современные системы контроля за движением и управлением железными дорогами в целом.

С целью повышения транзитного потенциала и увеличения объемов перевозок грузов России и Монголии назрела необходимость в разработке «Программы перспективного технического развития Улан-Баторской железной дороги (УБЖД) на период до 2020 г.»<sup>21, 22</sup>.

В автотранспортной системе Монголии функционируют автомобильные дороги протяженностью 6300 км с некоторым преобладанием грунтовых и гравийных дорог (3200 км). Для данной системы характерно, с одной стороны, формирование автомобильных дорог в виде ответвлений от железнодорожных магистралей, имеющих место в территориальных образованиях. С другой стороны, функционирование автономных автомобильных дорог в тех территориальных

---

<sup>21</sup> Филин, С. А., Дугаржав Л., Отгончимэг Д., Очирмаа О., Бадарч Д., Фалилеева Н. В. Актуальные вопросы взаимодействия России и Монголии в сферах экономики и бизнеса. / Национальные интересы: приоритеты и безопасность: научно-практический и теоретический журнал. – 2014. – № 25 (262). – С. 31–46.

<sup>22</sup> ПРОЕКТ УЧАСТКА НОВОЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ЛИНИИ. Иркутский государственный университет путей сообщения. Иркутск. Научная работа «Проект создания купола сортировочной горки». [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://l.120-bal.ru/sport/36550/index.html>. (дата обращения: 20.07.2017).

образованиях, в которых отсутствуют железнодорожные пути. В настоящее время автомобильные перевозки в Монголии осуществляют достаточно многочисленные, но мелкие частные автотранспортные компании.

Транспортная система Монголии, включающая в том числе железнодорожные магистрали и автомобильные дороги, формировалась и функционирует в настоящее время в тесной привязке к производственно-промышленным комплексам (ППК), к которым относим следующие: КОО «Монголросцветмет» и СП «Эрдэнэт» - горнодобывающие и горнообогатительные комбинаты; ППК «Дархан - Хутул - Тумуртэй» - металлургический комбинат, цементный завод, железнорудный рудник; ППК «Таван Толгой» - угледобывающий комбинат и разрез; ППК «Оюу Толгой» - меднодобывающий рудник и ГОК; проект ППК «Сайншанд» с предполагаемым строительством комбината по обогащению руд, угля, металлургического и нефтеперерабатывающего завода.

В отношении складского хозяйства отмечаем следующее: на территории Монголии функционируют всего два крупных распределительных складских комплекса общего пользования - в г. Улан-Батор и на южной границе с Китаем (в сомоне Дзамын-Удэ). Естественно, что такой вариант складирования значительного количества продуктов не только затрудняет их доставку, но приводят к дополнительным неоправданным логистическим расходам.

Внутренние макрологистические цепи поставок формировались на базе существующей транспортной системы Монголии. За основу были приняты направления и протяженность железнодорожных магистралей и автомобильных дорог.

Макрологистические международные цепи поставок формировались аналогично формированию внутренних цепей – на базе транспортной системы Монголии. Однако такого вида цепи формируются на основании принятых международных стандартов и правил, включая таможенные процедуры. При этом стандарты и нормативы должны быть соблюдены в отношении упаковки продуктов и правил их перевозки.

В отношении продуктов, предназначенных для экспорта отмечаем существование двух вариантов сформированных макрологистических цепей поставок. Первый вариант – доставка руд цветных и черных металлов, угля, которые относятся к массовым грузам. Грузовые железнодорожные составы с этими видами продуктов формируются в местах их добычи. Второй вариант – доставка потребительских товаров осуществляется также от мест их производства и носит корпоративный (автономный) характер организации их движения, что приводит к недогрузкам железнодорожных и автомобильных транспортных средств.

Макрологистические цепи поставок импортных продуктов сформированы также по двум вариантам организации товародвижения. Транзитная доставка, использующая в основном железнодорожный транспорт и частично автомобильный транспорт, осуществляется по уже сложившимся маршрутам движения без перегрузок и перевалок продуктов. Доставка импортных продуктов, предназначенных для потребления на территории Монголии, не координируется, и только часть продуктов (в основном потребительских товаров) отгружается на распределительные склады общего пользования для дальнейшей их комплектации и консолидации.

Обобщая изложенные выше, констатируем наличие различных вариантов организации макрологистических цепей поставок продуктов различного назначения, которые объединяем в общую структурную схему (Рисунок 2.7).

Подводя итоги исследования логистической деятельности и анализа формирования и функционирования внутренних и международных макрологистических цепей поставок продуктов различного назначения в Монголии констатируем следующее.

Во-первых, в Монголии отсутствует четкая государственная политика в отношении логистики, что выражается в несовершенстве правовой среды, регулирующей взаимодействие участников в данном секторе экономики, а также институты, отвечающие за логистическую правительственную политику.

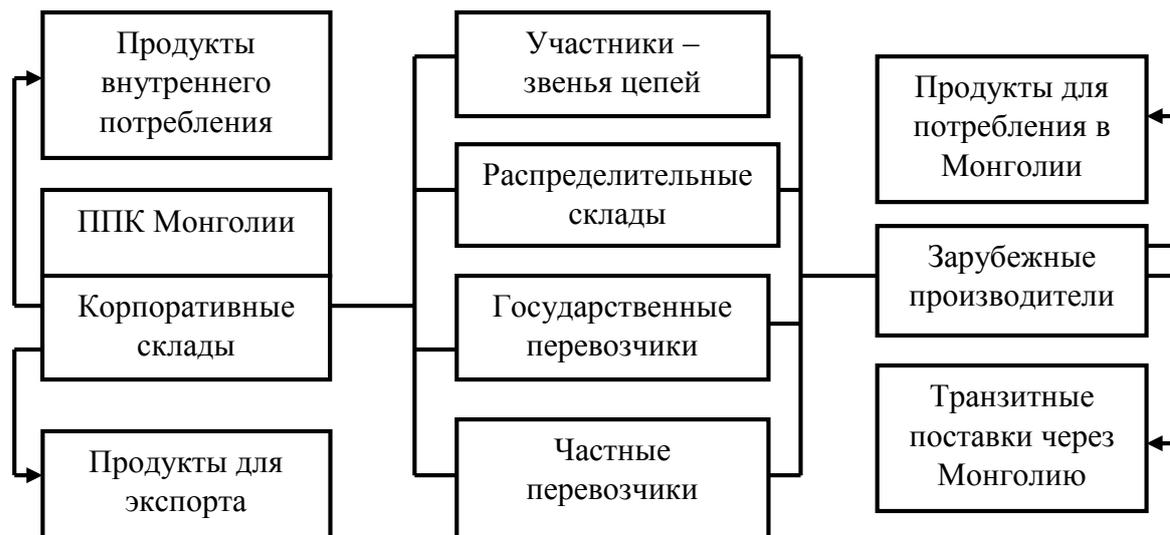


Рисунок 2.7 – Структурная схема внутренних и международных макрологистических цепей поставок

Во-вторых, в Монголии отсутствует научно-исследовательская база в виде институтов, научных и исследовательских центров, изучающих зарубежный опыт и осуществляющих исследования и разработки в области товародвижения.

В-третьих, в высших учебных заведениях Монголии не изучают логистику и не готовят специалистов данного профиля, что, естественно, привело к отсутствию кадров, призванных осуществлять логистическую деятельность и применять теорию и практику логистики на различных уровнях управления.

В-четвертых, представление о логистике и применение практических решений в этой области деятельности присущи ограниченному количеству компаний, связанных с внешней торговлей, и ограниченному количеству сотрудников, входящих в структуры транспортных, в основном железнодорожных организаций.

В-пятых, в формировании всех видов логистических цепей поставок отсутствует общий единый подход в виде общих принципов их проектирования, стандартных типовых технологий их функционирования, а используется традиционно сложившийся корпоративный подход в каждом производственном субъекте хозяйствования.

В-шестых, при функционировании логистических цепей поставок отсутствует их координация, что приводит к неоправданным логистическим затратам, и имеет место нерациональное соотношение транзитной и складской форм снабжения, которое еще более увеличивает логистические расходы.

Следовательно, при значительном замедлении экономической деятельности в Монголии назрела необходимость развития и доведения логистической деятельности, которая пополняет государственный бюджет страны, до уровня, отвечающего требованиям не только Монголии, но и мировых стандартов.

## Глава 3 Перспективы развития логистической деятельности в Монголии

### 3.1 Формирование инновационной инфраструктуры логистики на территории Монголии

В настоящее время субъекты (государства) мирового хозяйства имеют различия в общем уровне развития экономики и внешнеторговой деятельности, величине внутреннего валового продукта, приходящейся на душу населения, развитости производственно-хозяйственной деятельности, уровне жизни и благосостояния населения, географическом месторасположении, количестве проживающего населения, наличии выхода к Мировому океану.

Одной из важных проблем является отсутствие у части государств выхода к Мировому океану. В мире существует 44 государства, которые имеют данную проблему (Африка - 16, Европа - 14, Азия - 12, Южная Америка - 2). Из этих государств выделяем подгруппу развивающихся стран, которые сталкиваются с определенными трудностями при участии в международной торговле. Так, в этих странах имеют место высокие затраты на ведение международной торговли, которые отражаются в высокой стоимости контейнерных перевозок, а также во времени осуществляемых транзитных перевозок. Следовательно, возникает необходимость внедрения мер по упрощению процедур торговли на таможенной границе и соответственно снижению издержек, а также имплементации (осуществление и исполнение государством международно-правовых норм) соглашения по упрощению процедур международной торговли, которые позволяют эффективно интегрироваться с межгосударственными цепями других стран.

ВТО разработало соответствующее положение по странам, не имеющим выхода к морю, которое состоит из нескольких направлений, в частности свободы транзита, включающего принцип недискриминации транзитных товаров. Данный

принцип выражается в том, что любые правила и формальности, касающиеся транзитных товаров, не должны поддерживаться, если они представляют собой скрытые ограничения торговли и являются более сложными, чем это необходимо, а транзитные перевозки не должны быть обусловлены уплатой сборов. Предусмотрены также запретительные меры в отношении товаров, разрешенных к транзиту, которые не должны облагаться различными последующими сборами, задерживаться, ограничиваться или становиться объектом технических барьеров, а гарантии транзита товаров должны ограничиться только транзитными требованиями и незамедлительно прекращать свои действия по завершению транзита.

Следующее направление, которое может оказать помощь государствам не имеющим выхода к морю, заключается в наиболее тесном сотрудничестве между пограничными службами. Данное положение должно обеспечить координацию между органами, ответственными за пограничный контроль, по таким вопросам, как сближение рабочих дней и часов, процедур и формальностей, проведение совместного контроля, совместное использование инфраструктуры и создание единых пограничных постов. Принимая во внимание недостатки инфраструктурного потенциала и имплементационных расходов в данных государствах, одно из направлений положения ВТО содержит инновационные предложения по специальному и дифференцированному режиму для развивающихся стран, разработанные в виде норм. Данные нормы основываются на принципе, согласно которому масштаб и время имплементации будут зависеть от потенциала каждого члена ВТО и не будут обязательными до тех пор, пока страна не достигнет достаточного потенциала [230].

Положение ВТО позволяет развивающимся странам разделить обязательства на три категории в соответствии со своими потенциалами для их выполнения – категории – «А», «В» и «С». Категория «А» относится к задачам, которые необходимо выполнить при вступлении положения в силу для развивающихся стран или в течение одного года после его вступления в силу для стран, не имеющих выхода к морю. Категория «В» касается тех задач, которые будут

выполняться после истечения переходного периода, определенного каждой страной. Категория «С» охватывает задачи, выполнение которых связано с использованием технической помощи и укреплением потенциала. Кроме того, положение содержит и другие механизмы гибкости для развивающихся стран, такие как перенос меры из категории «В» в категорию «С», механизм раннего предупреждения в случае невозможности выполнения обязательства в установленный переходный период и отсрочка обжалования нарушений в рамках механизма разрешения споров, предусмотренного ВТО.

Представленное положение ВТО основывается на предоставлении помощи для развивающихся стран, в частности стран, не имеющих выхода к морю. Для того, чтобы обеспечить доступ к этой помощи для всех нуждающихся, ВТО создало инструмент соглашения по упрощению процедур торговли. Его основная цель – поддержать страны, не имеющие выхода к морю, и развивающиеся страны в оценке своих потребностей и определении возможных партнеров, которые могли бы помочь им удовлетворить эти нужды. Более того, для эффективной реализации соглашения в положении ВТО запланированы дополнительные действия по усовершенствованию транспортных коридоров и всей экономической инфраструктуры.

В соответствии с представленными направлениями положения ВТО и настоящим исследованием необходимо проведения экспресс-анализа некоторых показателей деятельности государств, связанных с процессом товародвижения и на которые распространяется данное положение. Целью экспресс-анализа является выбор типового представителя (государства), аккумулирующего в себе, если не все, то большинство проблем, стоящих перед государствами, не имеющими выхода к морю (всего 44 страны). Экспресс-анализ в настоящем исследовании проведен по ряду показателей, таких как: количественный состав населения, площадь занимаемой территории, протяженность железнодорожных путей, автомобильных дорог и водных путей, наличие трубопроводов [231]. По результатам анализа в качестве типового представителя была выбрана Монголия, которая является

развивающейся страной, а в качестве исходной информации, необходимой для обоснования выбора, явились данные, представленные в таблице 3.1.

В настоящее время Монголия из 44 стран занимает 32-е место по количественному составу проживающего населения, по площади занимаемой территории - 2-е место, по протяженности железнодорожных путей - 14-е место, по протяженности автомобильных дорог - 10-е место, по отсутствию трубопроводов входит в 20 государств, по отсутствию судоходных водных путей входит в 24 государства. Таким образом Монголия имеет проблемы половины государств в отношении отсутствия трубопроводов и судоходных водных путей.

Таблица 3.1 – Транспортная инфраструктура стран, не имеющих выхода к морям /по континентам/

Название государств	Население /млн чел./	Территория /млн кв.км/	Транспорт			
			Железная дорога /км/	Автомобильная дорога /км/	Трубопровод /км/	Водный путь /км/
<b>Азия</b>						
Азербайджан	9,5	0,086	2932	24981	6425	
Армения	2,9	0,029	725	7637	2233	
Афганистан	32	0,653		34789	466	
Бутан	0,7	0,038	16	4007		
Казахстан	18,2	2,724	15000	96000	26963	956
Киргизия	6	0,199	424	34000	496	
Лаос	6,7	0,236	18,5	39500	540	4600
Монголия	3,2	1,564	1815	49256		
Непал	30,43	0,140	59	17282		
Таджикистан	8,551	0,142	474	14000	587	
Туркменистан	5,49	0,491	3550	14000	10000	1013
Узбекистан	32,9	0,447	3645	183000	11345	1100
<b>Итого:</b>	<b>156,571</b>	<b>6,749</b>	<b>28658,5</b>	<b>518452</b>	<b>59055</b>	<b>7669</b>
<b>Африка</b>						
Ботсвана	2,2	0,581	888	10217		
Буркина - Фасо	17,6	0,273	622	12506		
Бурунди	11,09	0,027		12200		
Замбия	16,1	0,752	3126	91440	771	
Зимбабве	16,15	0,39	2759	18338	212	
Лесото	2,03	0,03	2,6	5000		
Малави	16,7	0,118	789	16451		144
Мали	15,9	1,24	729	15100		815
Нигер	23,47	1,267	3500	10100	12714	300

Продолжение таблицы 3.1

Руанда	12,012	0,026		12000		
Свазиленд	1,2	0,017	297	3000		
Уганда	34,75	0,236	1244	70746		
Центральноафриканская республика	5,057	0,622	0	23810		900
Чад	11,193	1,284	0	33400		2000
Эфиопия	90,076	1,104	681	24145		
Южный Судан	12,34	0,644	248	7000	0	0
<b>Итого:</b>	<b>287,868</b>	<b>8,611</b>	<b>14885,6</b>	<b>365453</b>	<b>13697</b>	<b>4159</b>
<b>Европа</b>						
Австрия	8,7	0,083	6000	200000	5556	358
Андорра	0,085	0,0004		279		
Беларусь	9,5	0,207	5512	283000	10900	1800
Ватикан	0,001		0,7			
Венгрия	9,9	0,093	7800	188490	20877	1373
Лихтенштейн	0,036		9,5	250	20	
Люксембург	0,576	0,002	274	30189	169	37
Македония	2,07	0,025	925	9573	388	
Молдавия	3,5	0,033	1328	12300	1906	424
Сан - Марино	0,033			220		
Сербия	7,1	0,088	4090	1372	2314	1680
Словакия	5,4	0,049	3662	43761	7193	172
Чехия	10,5	0,078	9622	130661	7790	664
Швейцария	8,2	0,041	3212	1800	1901	65
<b>Итого:</b>	<b>65,601</b>	<b>0,6994</b>	<b>42435,2</b>	<b>901895</b>	<b>59014</b>	<b>6573</b>
<b>Америка</b>						
Боливия	10,4	1,098	3691	49400	9893	10000
Парагвай	7,1	0,406	971	25901	0	3100
<b>Итого:</b>	<b>17,5</b>	<b>1,504</b>	<b>4662</b>	<b>75301</b>	<b>9893</b>	<b>13100</b>
<b>Всего:</b>	<b>527,54</b>	<b>17,5634</b>	<b>90641,3</b>	<b>1861101</b>	<b>141659</b>	<b>31501</b>

Численность населения в Монголии составляет 3.2 млн человек, следовательно, страна имеет минимальный трудовой потенциал, который может быть использован в производственно-хозяйственной деятельности, в том числе в процессе товародвижения. Занимаемая значительная территория страны создает довольно сложную проблему формирования и функционирования транспортной системы. При этом, казалось бы, высокие показатели протяженности железнодорожных путей и автомобильных дорог, по которым Монголию можно отнести к относительным лидерам, нивелируется при соотношении протяженности

транспортной сети и площади занимаемой территории по сравнению с другими государствами. Существующая в Монголии транспортная составляющая негативно влияет на величину и время транзитных перевозок, как впрочем и в других государствах этой подгруппы.

В связи с указанным выше можно сделать следующий вывод, обосновывающий выбор Монголии в качестве типового представителя, которая имеет проблемы, аналогичные с проблемами развивающихся стран, которые не имеет выхода к морю. Обобщенно проблемы сводятся к неразвитости транспортной сети и значительным «транспортным рычагам» при перевозке транзитных грузов, что увеличивает время их доставки потребителям. В свою очередь данные позиции создают серьезные трудности в осуществлении внешнеторговой деятельности. Следовательно, требуется создание современной инфраструктуры логистики, способной обеспечить эффективность процесса товародвижения за счет использования инновационного подхода в логистической деятельности, в том числе при формировании и функционировании межгосударственных макрологистических цепей поставок.

В связи с тем, что Монголия является типовым представителем государства со спецификой месторасположения, то все разработки, результаты и рекомендации, в том, числе по формированию и функционированию (проектированию и перепроектированию) межгосударственных макрологистических цепей поставок, полученные в настоящем исследовании, можно применить в других развивающихся странах, не имеющих выход к Мировому океану.

Современные международные производственно-хозяйственные, экономические и торговые отношения, характеризующиеся глобализацией экономики, углублением международного разделения труда, расширением международного кооперирования и специализации производства, повышением объемов экспортно-импортного грузооборота и более детализированной его продуктовой дифференциацией, либерализацией торговли в соответствии с положениями ВТО, нестабильностью транспортных и таможенных тарифов, а

также тарифов на энергоресурсы, требуют определенной коррекции стратегии развития экономики различных стран.

Изложенное выше в полной мере относится к Монголии, которая имея казалось бы невыгодное территориальное расположение, неблагоприятные природные и климатические условия, осуществляет свою традиционную, исторически сложившуюся производственно-хозяйственную деятельность, имея в распоряжении определенные промышленные и сельскохозяйственные мощности, а также железнодорожное (грузовое и пассажирское) сообщение - «ось север-юг». Но главное заключается в потенциале страны и предпосылках эффективного развития экономики, которые следует рассматривать по ряду общих аспектов. Первый аспект состоит в максимальном использовании богатейшей сырьевой базы – горнорудной (руды цветных металлов), топливной (уголь, нефть) и сельскохозяйственной (кожа, мех, мясо, сырье для пищевой промышленности). Второй аспект – дальнейшее, развитие отраслей промышленного производства, в частности горнорудной, угольной, нефтяной, пищевой, текстильной, кожевенной, меховой. Третий аспект – активизация международной экономической деятельности и торговой деятельности в отношении экспорта продуктов.

Указанные аспекты объединены стратегическими целями: повышением качества жизни населения Монголии, укреплением экономических позиций страны в Азиатско-Тихоокеанском регионе, становлением в качестве самостоятельного и достойного конкурента среди стран-экспортеров не только сырьевых ресурсов, но и потребительских товаров. Реализация стратегических целей должна быть осуществлена по конкретным направлениям деятельности.

В этой связи возникает необходимость создания на территории Монголии жизнеспособной инфраструктуры логистики, которая является важнейшим элементом и движущей силой реализации стратегических целей. Основные направления формирования и функционирования инфраструктуры логистики, включающие их составляющие, приведены на рисунке 3.1.

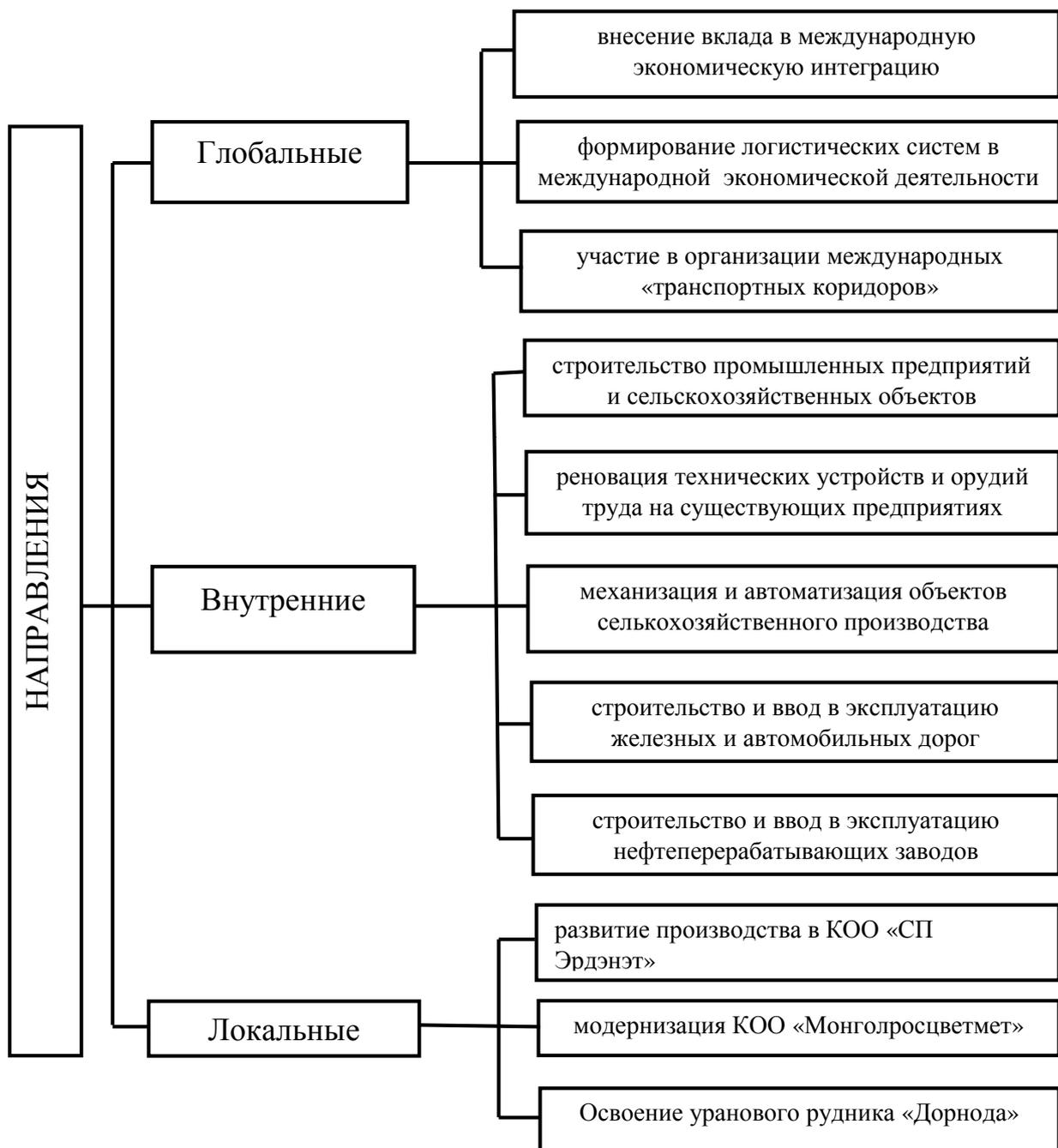


Рисунок 3.1 – Основные направления создания инфраструктуры логистики в Монголии

Кратко прокомментируем основные представленные направления. Так, в глобальных направлениях такое направление как внесение вклада в международную интеграцию тесно связано с исторически сложившимися монголо-российскими отношениями: совместная граница, протяженность которой составляет 3,5 тыс. км; совместные промышленные предприятия, которые

функционируют в настоящее время; совместная железнодорожная магистраль, обеспечивающая перевозку экспортно-импортных грузов; существующее приграничное и межрегиональное сотрудничество.

Направления, связанные с формированием логистических систем в международной экономической деятельности и участием в организации международных «транспортных коридоров», соединяющих Европу с Азиатско-Тихоокеанским регионом, представляют в основном транспортную составляющую логистической деятельности, существенно влияющую на ценообразование продуктов, реализуемых конечным потребителем.

Внутренние направления имеют в основном технико-технологический характер деятельности, связанной со строительством объектов промышленного и сельскохозяйственного назначения, продиктованным наличием мощной сырьевой базы, а также строительством и вводом в эксплуатацию железных и автомобильных дорог.

Здесь следует отметить, что независимо от политического курса, экономического состояния и сценариев развития экономики Монголии, необходимо сосредоточить усилия на решении задач, результаты которых должны представлять собой определенную базу, без которой обеспечить инновационное развитие экономики Монголии невозможно. Термин «инновационное» в настоящем контексте предложен не случайно. Дело в том, что начиная с 1990 года в экономике Монголии наблюдается некоторая инертность, а за этот промежуток времени были осуществлены инновационные процессы, отраженные в положениях ВТО, разработаны инновационные производственные технологии и инновационные орудия труда, информационные связи, системы и технологии. Следовательно, практически все решения, принятые в виде основных направлений развития экономики Монголии, рассмотренные выше, можно считать инновационными.

В качестве первоочередной проблемы, которую необходимо реализовать при любом сценарии развития экономики Монголии, выделяем формирование инновационной инфраструктуры логистики на территории Монголии. При этом

следует сделать некоторое отступление. Понятие и содержание инфраструктуры логистики в настоящее время сформулированы достаточно четко, а также определены составляющие ее классификационные группы (Таблица 3.2) [39, с.59].

Таблица 3.2 – Составляющие классификационных групп инфраструктуры логистики<sup>23</sup>

Классификационная группа	Организационные структуры
Институциональная	Органы исполнительной власти и местного самоуправления, налоговая инспекция, таможенная служба
Исследовательская	Научно-исследовательские организации, конструкторские бюро, логистические компании, маркетинговые фирмы
Общественная	Российский союз промышленников и предпринимателей, ассоциация российских экспедиторов, Российский автотранспортный союз
Регламентирующая	Юридические службы, служба Госсанэпиднадзора, служба стандартизации, метрологии и сертификации
Обслуживающая	Финансовые организации, образовательные учреждения, страховые компании, аудиторские фирмы, лизинговые компании, посредническая сеть
Техническая	Ремонтные предприятия, сервисные центры, поставщики запасных частей для технических устройств

Анализируя приведенные выше составляющие инфраструктуры логистики, устанавливаем, что по своему содержанию они носят общий характер и могут быть автономно использованы на практике. В этой связи в соответствии с направленностью исследования, проведенного в настоящей работе, управленческой структурой, принятой в Монголии и условиями функционирования ее экономики, возникает необходимость определенной трансформации классификационных групп, их видоизменения и дополнения транспортной и складской составляющими общей инфраструктуры страны.

<sup>23</sup> Венде, Ф., Рыкалина О., Степанов В., Определение понятия и содержания инфраструктуры логистики. / Ф. Венде, О. Рыкалина, В. Степанов. // М.ж. Логистика, 2014. - №12. – С. 58 – 61.

В качестве основных исходных положений создания инфраструктуры логистики на территории Монголии предлагается ряд принципов ее формирования, а именно:

- адаптация создаваемой инфраструктуры с инфраструктурами логистики, принятыми в странах-партнерах по внешнеэкономической деятельности - субъектами перевозочного процесса (транспортными компаниями), субъектами - владельцами распределительных складов общего пользования, службами, оформляющими перевозочную и сопровождающую документацию, таможенными органами, регламентирующими межгосударственные перевозки грузов;

- максимальный охват направлений производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой на территории Монголии, включающей промышленные и сельскохозяйственные предприятия, финансовые, налоговые и страховые организации, а также организации, сопровождающие логистическую деятельность и косвенно или опосредованно влияющие на оказываемые логистические услуги;

- обеспечение взаимодействия субъектов хозяйствования, выступающих в качестве участников-звеньев логистических цепей поставок различного вида и назначения и представляющих собой промышленные предприятия-изготовители промежуточных и готовых конечных продуктов, транспортные железнодорожные и автомобильные компании, распределительные складские комплексы общего пользования и корпоративные склады, посредническую сеть различных форм собственности, экспедиторские организации;

- выбор оптимального варианта организационного построения инфраструктуры логистики, включающего организационные структуры, в обязанности которых входит управление потоковыми процессами, осуществляемыми во внутренних и международных макрологистических цепях поставок, а также координация и регулирование транзитных перевозок грузов различного назначения, проходящих через территорию Монголии.

Данные принципы продиктованы стратегической целью инфраструктуры логистики, которая заключается в создании благоприятных условий нормального функционирования материального производства и сферы услуг.

Рассматривая рациональное организационно-структурное построение инфраструктуры логистики в общем виде как принцип ее формирования, в зависимости от участников, которые одновременно являются звеньями (функциональными, косвенными, опосредованными) цепей поставок, а также в зависимости от специфической деятельности участников, подразделяем инфраструктуру логистики на три самостоятельных, но в то же время взаимозависимых, взаимосвязанных и взаимообусловленных составляющих: инфраструктуру товародвижения, инфраструктуру обеспечения и инфраструктуру сопровождения (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Состав организационного построения инфраструктуры логистики<sup>24</sup>

Составляющие инфраструктуры	Участники инфраструктуры
Инфраструктура товародвижения	транспортные компании, складские комплексы, организации дорожного хозяйства, торговые предприятия, посреднические организации, ремонтные предприятия, лизинговые компании
Инфраструктура обеспечения	предприятия энергетики, строительные организации, предприятия коммунального хозяйства, таможенные органы, страховые компании, финансовые организации, организации связи
Инфраструктура сопровождения	образовательные учреждения, юридические службы, налоговая инспекция, службы сертификации, организации метрологии и стандартизации, аудиторские фирмы, логистические компании, маркетинговые фирмы

Административно-территориальное устройство Монголии, связанное с характером политического строя, формой государственного правления, отражением национально-этнического состава населения, и историко-

<sup>24</sup> Дамдиндорж, Батсайхан. Формирование инфраструктуры логистики на территории Монголии / Дамдиндорж Батсайхан // Экономика и управление: проблемы, решения. Научно-практический журнал. – 2018. – 12. – т. 5 (84). – С. 23-27.

географических особенностей формирования страны, представляет собой аймаки (всего 21), которые включают в себя территориальные единицы в виде сомонов.

Структурное формирование инфраструктуры логистики предлагается осуществлять с максимальной ориентацией на месторасположение производственно-промышленных комплексов (ППК – принятого в монгольской терминологии), которые функционируют в настоящее время.

Обеспечение ППК продуктами различного назначения предлагается осуществлять централизованно с одновременной организацией двух видов складских комплексов – складов общего пользования с запасами материально-технических ресурсов производственного назначения и баз снабжения с запасами потребительских товаров. При этом складские комплексы организуются с привлечением инвесторов и носят частно-государственный характер собственности. Таких складских комплексов на территории Монголии предлагается организовать в количестве, соответствующему числу ППК. Кроме этого предлагается организовать базу снабжения потребительскими товарами в территориальном образовании Кобдо с входящими в него пятью западными аймаками. В результате предложенной организации складских комплексов в каждом ППК освобождаются собственные склады.

Транспортная составляющая инфраструктуры логистики в виде железных и автомобильных дорог представляет их существующую сеть и строительство новых дорог. Естественно, что для развития экономики Монголии транспортных мощностей недостаточно, поэтому предлагается строительство дополнительной сети железных дорог и в первую очередь железнодорожной магистрали «ось Восток-Запад». Аналогичная ситуация сложилась с автомобильными дорогами, строительство которых и ввод в эксплуатацию крайне необходимы наряду с использованием уже действующих автомобильных дорог. При этом сеть автомобильных дорог необходимо расширять целенаправленно – с выходом на склады общего пользования и базы снабжения потребительскими товарами для обеспечения ими близлежащих территориальных образований. Транспортное хозяйство, также как и складские комплексы организуются с привлечением

инвесторов и созданием нескольких частных и/или частно-государственных транспортных компаний. На рисунке 3.2 представлены субъекты, инфраструктуры с входящими в нее объектами – складскими комплексами (складами общего пользования и базами снабжения) и транспортными объектами (действующими и проектируемыми, подлежащими строительству, железными и автомобильными дорогами).



Рисунок 3.2 – Объекты инфраструктуры логистики

В отношении управления инфраструктурой логистики отмечаем необходимость объединения управленческих функций в отношении складских комплексов, транспортного, дорожного и ремонтного хозяйств. Поэтому под эгидой Министерства развития дорог и транспорта Монголии (в соответствующих его управлениях) целесообразно организовать Департаменты координации и регулирования (Рисунок 3.3).

Интеграция в международные макрологистические системы, выступающая в качестве принципа формирования инфраструктуры логистики, предусматривает два основных направления – организация международных «транспортных коридоров», создание зон свободного предпринимательства.



Рисунок 3.3 – Схема взаимодействия основных структурных составляющих инфраструктуры логистики<sup>25</sup>

Что касается международных «транспортных коридоров», то предлагается их организация исходя из направления движения действующих и вводимых в эксплуатацию в будущем железнодорожных магистралей и автомобильных дорог (оси «Север-Юг», «Запад-Восток»). В связи с этим «транспортные коридоры»

<sup>25</sup> Дамдиндорж, Батсайхан. Формирование инфраструктуры логистики на территории Монголии / Дамдиндорж Батсайхан // Экономика и управление: проблемы, решения. Научно-практический журнал. – 2018. – № 12. – т. 5 (84). – С.23-27.

должны иметь следующие направления движения: восточное: Монголия – Китай – Южная Корея – Япония (с выходом к Тихому океану); южное: Монголия – Китай – Россия – Пакистан – Индия (с выходом к Индийскому океану); западное: Монголия – Китай – Россия – Казахстан – страны Европы; северное: Монголия – Россия – США – Канада – страны Северной Америки (при осуществлении строительства тоннеля под Беринговым проливом с выходом к Северному Ледовитому океану).

В отношении создания зон свободного предпринимательства, организуемых на территории Монголии, отмечаем необходимость расширения и углубления логистической деятельности в таких зонах, как: Дзамын-Удэ (монголо-китайская граница – железнодорожный и автомобильный переходы); Алтанбулак (монголо-российская граница, международный КПП Алтанбулак–Кяхта); Цагааннур (монголо-российская граница, международные железнодорожные и автомобильные переходы до г. Новосибирска). В данных зонах свободной торговли осуществляется беспошлинная торговля в целях обеспечения интересов Монголии, России и Китая в развитии их экономики за счет расширения торговли и повышения внешнеторгового оборота этих стран.

### **3.2 Проектирование и перепроектирование макрологистических цепей поставок**

Проектирование макрологистических цепей поставок и при необходимости перепроектирование существующих цепей предлагается проводить по разработанным и представленным в п.1.3 Главы 1 общим принципам, которые должны быть адаптированы к специфическим особенностям производственно-хозяйственной и международной деятельности, осуществляемых в Монголии. Проектированию и перепроектированию цепей должен предшествовать анализ: объектов (продукции производственного назначения и потребительских товаров); субъектов хозяйствования – звеньев цепи (производителей, поставщиков,

потребителей, транспортных компаний, складских комплексов); логистических бизнес-процессов (транспортно-складских процедур и операций, комплектования заказов, консолидации грузов, маршрутов движения транспортных средств).

В связи с тем, что целью проектирования и перепроектирования является формирование эффективно функционирующих цепей, основанных на их рационализации (оптимизации) и современном технико-технологическом оснащении, прежде всего необходимо классифицировать существующие макрологистические цепи по типам. Такая классификация позволит определить тип цепей, которые не требуют перепроектирования, тип цепей, подлежащих перепроектированию, тип проектируемых цепей.

В результате проведенного анализа был выявлен тип макрологистических международных цепей, которые не требуют перепроектирования, и функционируют при принятых международных стандартах, включая стандарты ИНКОТЕРМС (Таблица 3.4) [218]. К такому типу относим цепи товародвижения большегрузных составов, перевозящих руды черных и цветных металлов, уголь.

Таблица 3.4 – Правила толкования международных торговых терминов<sup>26</sup>

Группы	Термины	Содержание терминов
Группа E Отправление	EXW	Франко завод (название места)
Группа F Основная перевозка не оплачена	FCA	Франко перевозчик (название места назначения)
	FAS	Франко вдоль борта судна (название порта отгрузки)
	FOB	Франко борт (название порта отгрузки)
Группа C Основная перевозка оплачена	CFR	Стоимость и фрахт (название порта назначения)
	CIF	Стоимость страхования и фрахт (название порта назначения)
	CPT	Фрахт оплачен до (название места назначения)
	CIP	Фрахт, перевозка и страхование оплачены до (название места назначения)
Группа D Прибытие	DAP	Поставка в месте назначения (название места поставки)
	DAT	Поставка на терминале (название места назначения)
	DDP	Поставка с оплатой пошлины (название места назначения)

<sup>26</sup> Russia International Chamber of Commerce ICC, ИНКОТЕРМС – 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.incoterms.iccwbo.ru/> (дата обращения: 09.02.2017 г.)

Данный тип цепей использует транзитную форму снабжения, унимодальный вид транспортирования, строго установленные маршруты по «международным транспортным коридорам», доставляя зарубежным потребителям продукцию производственного назначения без перегрузок и перевалок.

Остальные типы макрологистических цепей поставок подлежат проектированию и перепроектированию в соответствии с предложенной в п. 3.1 настоящей главы инфраструктурой логистики, которую необходимо создать на территории Монголии.

Проектированию подлежат в первую очередь макрологистические цепи, которые организуются в Монголии и будут постоянно формироваться в будущем с привлечением частного капитала. Речь идет о малом и среднем предпринимательстве, развитию которого способствовал ряд законодательных и правовых актов, регулирующих и поддерживающих данную деятельность [53, с.248-255]. К такому правительственному документу в первую очередь относится постановление Правительства Монголии № 278 от 2014 года «Программа МСП в период 2014- 2018 гг.».

Таблица 3.5 – Классификация малого и среднего предпринимательства в Монголии<sup>27</sup>

Направление деятельности	Количество рабочих по контракту	Годовой доход
Производство	<199	до 1.5 млрд тугр.
Оптовая торговля	<149	до 1.5 млрд тугр.
Розничная торговля	<199	до 1.5 млрд тугр.
Сервис и обслуживание	<49	до 1.0 млрд тугр.
Малое предпринимательство	<19	до 250.0 млрд тугр.
Предпринимательство в сфере услуг и торговли	<9	до 250.0 млрд тугр.

<sup>27</sup> Дамдиндорж, Батсайхан. Развитие малого и среднего предпринимательства в Монголии. / Батсайхан Дамдиндорж // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития: материалы VII Междун. научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых / под ред. М. Н. Кулапова, Д. Н. Землякова, В. В. Масленникова, В. О. Мидовой, Н. А. Казаковой, М. А. Пономарева, О. Р. Очирова, И. А. Корягиной, И. Л. Владимировой. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – С. 248-255.

Классификация направлений деятельности малого и среднего предпринимательства, принятая в Монголии в соответствии с данной Программой, представлена в таблице 3.5.

В фонд регистрации статистики бизнеса, созданного в Монголии в соответствии с указанной выше Программой, вносятся данные о количестве предприятий малого и среднего предпринимательства и официально работающих на них по контракту. Количество предприятий малого и среднего предпринимательства за период 2015-2017 годы представлено в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Количество предприятий малого и среднего предпринимательства<sup>28</sup>

Годы	Количество предприятий			Численность	
	Зарегистрированные (тыс.)	Действующие (тыс.)	в г. Улан - Баторе (тыс.)	Количество работающих	%
2015	117	61	37	1-9	85.1
				10-19	6.6
				20-49	5.2
				более 50	3.1
2016	142	72	40	1-9	82.7
				10-19	7.6
				20-49	6.0
				более 50	3.7
2017	155	78	44	1-9	83.6
				10-19	7.2
				20-49	5.7
				более 50	3.5
Итого:	414	211	121		100.0

В этой связи отмечаем, что из всего количества зарегистрированных предприятий малого и среднего предпринимательства 50% еще не начали свою

<sup>28</sup> Национальный Комитет Статистики Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.nso.mn](http://www.nso.mn) (дата обращения: 26.09.2018 г.).

деятельность, или временно ее приостановили или полностью прекратили предпринимательскую деятельность (Таблица 3.7).

Однако несмотря на существующие проблемы и трудности, имеющие место в настоящее время в организации и функционировании предприятий малого и среднего предпринимательства (налоговая политика, взаимоотношения с госслужбами, отсутствие инвестиционной среды), последние вносят и будут вносить посильный вклад в развитие экономики Монголии, в частности в логистическую деятельность.

Таблица 3.7 – Характеристика количественной структуры предприятий малого и среднего бизнеса<sup>29</sup>

Годы	Количество предприятий		Не осуществляющие деятельность		
	Зарегистрированные (тыс.)	Действующие (тыс.)	Не начавшие деятельность (тыс.)	Временно остановленные (тыс.)	Остановившие деятельность (тыс.)
2015 г.	117	61	17	35	1.7
2016 г.	142	72	31	35	1.5
2017 г.	155	78	38	35	1.5
Итого:	414	211	86	105	4.7

В связи со спецификой экономики Монголии, в которой практически отсутствуют крупные производственные мощности, выпускающие сложную продукцию и включающие в свой состав значительное количество поставщиков, производителей промежуточных продуктов и потребителей конечной готовой продукции, количество звеньев цепей, подлежащих проектированию и перепроектированию ограничено. Следовательно, с одной стороны, необходимость интеграции участников внутри цепи отпадает. С другой стороны, появляется возможность эффективно управлять такого вида цепями, используя современные

<sup>29</sup> Национальный Комитет Статистики Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.nso.mn](http://www.nso.mn) (дата обращения: 26.09.2018 г.).

информационные технологии, а процесс интеграции может быть осуществлен при взаимодействии цепей, в которых осуществляется движение различных по назначению продуктов.

Что касается международных макрологистических цепей, то имеет место отработанная система таможенного оформления грузов и связанных с ним процедур, включая временное хранение продуктов (в настоящее время Монголия имеет в своем распоряжении 35 таможенных складов). На основании указанного выше проектированию и перепроектированию подлежат цепи поставок, функционирующие только на территории Монголии – внутренние макрологистические цепи поставок. При этом проектирование данного вида цепей должно быть основано на использовании современных информационных технологий, максимальной защиты от рисков, интеграции логистических цепей различного назначения, использовании стандартных технико-технологических процессов, что обеспечит высокую эффективность функционирования цепей. Кратко рассмотрим стадии и этапы проектирования макрологистических цепей поставок.

Процесс проектирования макрологистических цепей поставок в общем виде состоит из ряда общепринятых стадий и этапов: предпроектная стадия: этапы – технико-технологическое обоснование, техническое задание; проектная стадия: этапы – технический проект, рабочий проект; стадия реализации: этапы – ввод в действие, анализ функционирования; стадия эксплуатации: направления – эксплуатационная надежность, организация эксплуатации, техническое обслуживание. Кратко прокомментируем этапы проектирования макрологистических цепей поставок.

Технико-технологическое обоснование на предпроектной стадии подготавливается по результатам проведения исследования и анализа существующих сформированных ЛЦП по специально разработанной программе, которая включает в свой состав: определение количества звеньев–участников цепей, выявление технических устройств (количество и характеристики), применяемых в товародвижении, установление наличия информационных систем

и технологий, используемых в цепях, определение времени выполнения заказа (цикл заказа). Исследование и анализ представляем в виде комплекса взаимосвязанных направлений движения материального потока и осуществляемых в цепи логистических бизнес-процессов (Рисунок 3.4)

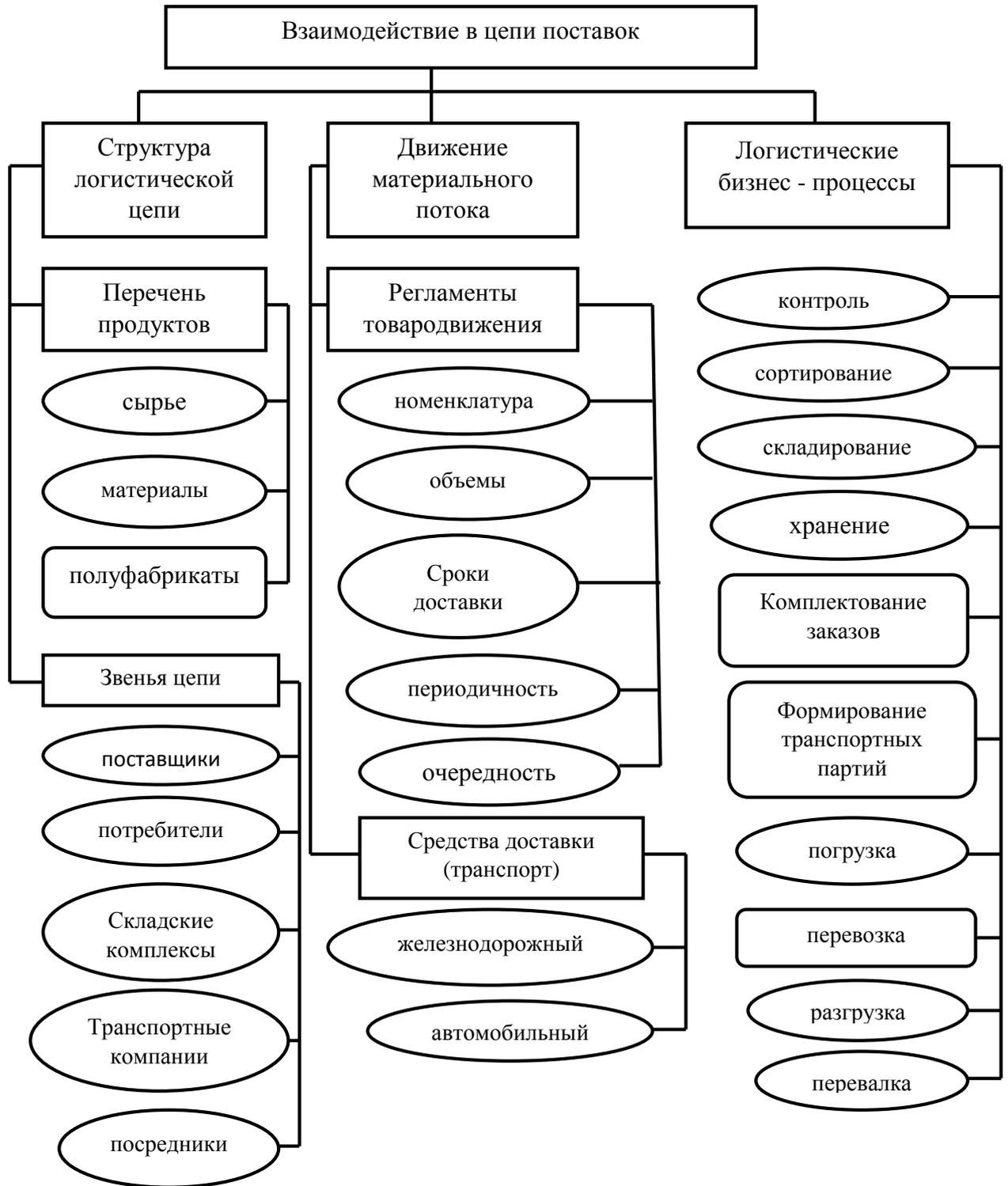


Рисунок 3.4 – Комплекс взаимосвязанных составляющих исследования и анализа ЛЦП

Состав и содержание технико-экономического обоснования объединяем в четыре самостоятельных, но взаимосвязанных раздела: технико-экономические характеристики звеньев проектируемой логистической цепи; показатели производственно-хозяйственной деятельности, организационная структура, степень использования материально-технических ресурсов и технических устройств; обоснование цели проектирования по результатам оценки технико-экономических показателей; величина логистических издержек, предлагаемые сроки доставки продуктов; состояние объемов запасов; обоснование комплекса решаемых задач: определение перечня задач, выявление типовых и оригинальных вариантов решения задач, расчет затрат на проектирование и эксплуатацию цепей; организационные и технические мероприятия; общая оценка целесообразности и необходимости проектирования цепи, установление перечня и характеристик бизнес процессов, осуществляемых в формируемой логистической цепи.

Техническое задание как завершающий этап предпроектной стадии включает в себя несколько разделов: основание для проектирования – выводы и рекомендации по результатам проведенного исследования и анализа; общие положения – цели и задачи проектирования цепей, требования, предъявляемые к ним; применяемый инструментарий при проектировании – методические материалы, методики и методы; период разработки и внедрения – сроки и краткое содержание работ, подлежащих выполнению; оценка затрат на проектирование и эксплуатацию цепей.

Технический проект как этап проектной стадии состоит из характеристик функционирования проектируемой цепи, решений по комплексу технических средств, в том числе по выбору информационных систем и технологий, организационной техники, средств связи и безопасности, количеству и видам транспортных средств, типам и маркам складского оборудования.

Разработка рабочего проекта представляет собой ряд составляющих программного обеспечения, технологических и должностных инструкций: (Рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Состав и содержание рабочего проекта

Процесс ввода в эксплуатацию логистических цепей как этапа стадии реализации состоит из выполнения разработанного порядка проведения опытной эксплуатации отдельных задач или комплексов задач с установленными сроками, очередностью и периодичностью. При этом периодичность решения задач характеризуется шагом решения ( $T_{ш}$ ), который определяется следующим образом:

$$T_{ш} = t_c + t_n + t_o + t_{np} + t_{nc}, \quad (3.1)$$

где  $t_c$  – время, необходимое для сбора информации;

$t_n$  – время, расходуемое для подготовки информации;

$t_o$  – время, затрачиваемое на обработку информации;

$t_{np}$  – время, необходимое для представления информации;

$t_{nc}$  – время последствия или наступления результата решения задач.

Опытная эксплуатация предусматривает: перечень задач и технических средств, проходящих опытную эксплуатацию; количество просчетов задач, устанавливаемое для каждой задачи с учетом ее особенностей; методы и порядок проверки задач на соответствие техническим требованиям; методы и порядок проверки технических средств, применяемых при решении логистических задач.

На стадии эксплуатации логистической цепи решаются задачи, которые группируем по следующим основным комплексам: бесперебойное обеспечение субъектов хозяйствования – участников цепи материально-техническими ресурсами в необходимых количествах, требуемой номенклатуре и в установленные сроки; организация рационального движения продуктов в цепи; расчет оптимальных объемов запасов продуктов всех видов; рациональная организация транспортно-складской системы, обеспечивающей товародвижение; установление рациональных и оптимальных вариантов технического обслуживания транспортных средств и складского оборудования; обеспечение участников цепи нормативно-справочной, оперативной и аналитической информацией, имеющей место в логистической цепи.

Важное значение при проектировании ЛЦП имеет информационное обеспечение в виде коммуникаций и информационных контактов, которые подразделяем на общую информационную систему, используемую всеми цепями поставок, и корпоративную информационную систему.

В общую систему включаем информацию, предназначенную для общего пользования, на основании которой организуется банк данных цепей поставок, функционирующих на территории.

Корпоративные информационные системы организуются в каждой отдельной цепи поставок и учитывают специфику производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой в каждой цепи.

Но при этом увязка информационных потоков в общей и корпоративных системах достигается за счет использования единого контура управления цепями, который базируется на едином нормативно-справочном комплексе и применяет единые алгоритмы при выполнении экономических расчетов.

Информационные системы представляют собой одну из исходных составляющих информационных технологий, используемых в формируемых ЛЦП. При этом технологии призваны обеспечить участников-звеньев цепей информацией для подготовки управленческих решений.



Рисунок 3.6 – Составляющие функционально-ориентированных и объектно-ориентированных информационных технологий

Для проектируемых логистических цепей поставок подразделяем информационные технологии на базовые функционально-ориентированные и объектно-ориентированные. Базовые технологии позволяют оценивать планируемое состояние объекта управления, выявлять отклонения от планируемых состояний, устанавливать причины отклонений и анализировать возможные решения и действия. Функционально-ориентированные технологии решают задачи в блоках логистики с позиции выполняемых в них функций, а объектно-ориентированные технологии обеспечивают функционирование объектов во времени и пространстве. Составляющие функционально-ориентированных и объектно-ориентированных информационных технологий представлены на рисунке 3.6. В проектируемых ЛЦП должно быть предусмотрено тесное взаимодействие базовых, функционально- и объектно-ориентированных информационных технологий.

Важное значение при проектировании макрологистических цепей поставок также имеет минимизация рисков и доступная защита от них. В логистической деятельности присутствуют риски, которые имеют свою специфику и соответствующие особенности их прогнозирования и упреждения. Фрагментарно классифицируем логистические риски на две группы – общего характера и в подсистемах логистики (Таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Классификация логистических рисков

Классификационная группа	Виды рисков
Риски общего характера	
Финансовые	невыполнение финансовых обязательств в установленные сроки участниками цепи и субъектами инфраструктуры логистики
Экологические	упаковка и упаковочные материалы, способные нанести ущерб окружающей среде; входящие в состав продуктов материалы, выделяющие вредные вещества
Природные	весь спектр природных стихийных бедствий – пожары, наводнения, ураганы, землетрясения
Технические	нарушение правил эксплуатации и обслуживания технических устройств; несвоевременная реновация технических устройств

Продолжение таблицы 3.8

Риски в подсистемах логистики	
Снабжение	низкая дисциплина поставщиков, изменение объемов производства, изменение цены закупаемых продуктов, нерациональное использование материальных ресурсов
Перевозка	неполное использование транспортных средств по времени и грузоподъемности; потери при погрузке, перевозке и разгрузке; изменение тарифов на грузовые перевозки
Складирование	потери и повреждения в процессе грузопереработки – при сортировании, фасовании, складировании, перемещении продуктов по складу
Управление запасами	потеря потребительских свойств и/или качества продуктов при длительном их хранении; несоблюдение очередности отпуска продуктов, имеющих ограниченный срок складского хранения

В проектируемых ЛЦП должны быть предусмотрены методы управления рисками, которые минимизируют риски, а именно: страхование грузов и транспортных средств; объединение участников-звеньев цепи, пропорционально разделяющих риск; выделение экономически наиболее опасных участков деятельности, на которых с большей вероятностью возникают риски; отказ от рискованных предложений; диверсификация закупок (несколько поставщиков по одному продукту) и рынков сбыта (наличие нескольких товарных рынков); проведение постоянного мониторинга внешней среды – рынков, поставщиков, потребителей, транспортных компаний, складских комплексов, посреднической сети.

Одновременно с процессом проектирования макрологистических цепей поставок должна быть осуществлена разработка типовых технологических процессов (процедур), реализуемых в цепях поставок на основе норм и нормативов. Нормы и нормативы должны быть рассчитаны с помощью проведения хронометрирования каждой логистической операции. Кроме этого должны быть установлены стандартные виды и типы технических устройств и приспособлений различного назначения, используемых в товародвижении.

Проектируемые макрологистические цепи и микрологистические цепи субъектов хозяйствования должны быть адаптированы по отношению друг к другу

не только в части информационных связей, но и в логистической деятельности. В качестве примера взаимодействия макрологистической и микрологистической цепей предлагается изменение существующего материального потока в организации складского хозяйства КОО «Монголросцветмет» (Рисунок 3.7).

В результате предлагаемой организационной структуры складского хозяйства на территории Компании остаются два склада – нефтепродуктов, взрывчатых материалов (ВМ) и средств взрывания (СВ). При этом полностью ликвидируется центральный склад материально-технических ресурсов, обеспечивающий все горнодобывающие и горнообогатительные предприятия и прииски, входящие в состав КОО «Монголросцветмет» и значительно удаленные от центрального склада. Одновременно ликвидируются и корпоративные складские помещения на данных предприятиях.

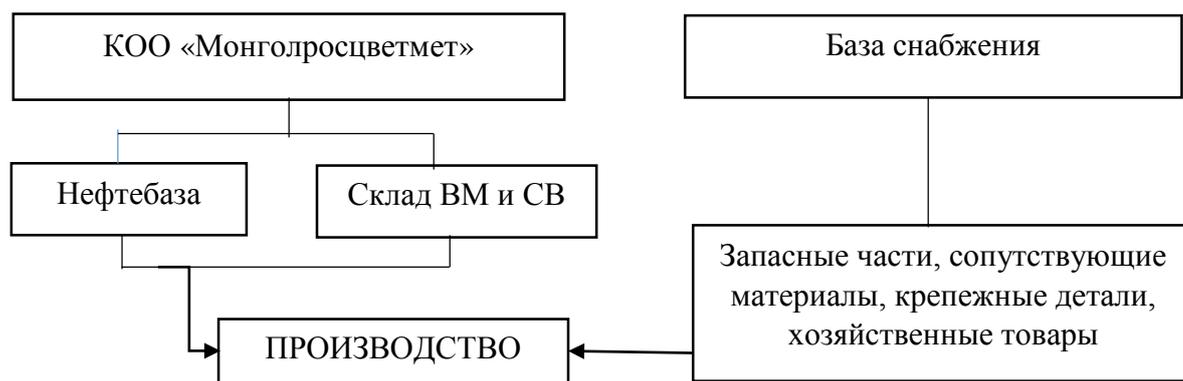


Рисунок 3.7 – Прогнозируемая организация складского хозяйства КОО «Монголросцветмет»

Обеспечение предприятий Компании запасными частями и сопутствующими материалами предлагается осуществлять с использованием сформированных складских комплексов (баз снабжения). При этом базы снабжения должны быть организованы в виде складов общего пользования, которые обеспечивают материально-техническими ресурсами несколько предприятий различных отраслей материального производства, расположенных в конкретном территориальном

образовании Монголии. Таким образом интегрируется складская деятельность, осуществляемая в макрологистической и микрологистической цепях.

### **3.3 Экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок**

В российских (советских) публикациях учеными и специалистами понятия и содержание таких терминов, как «хозяйственный механизм», «организационно-хозяйственный механизм», «организационно-экономический механизм», «экономический механизм», «финансово-экономический механизм», «финансовый механизм», трактуются не всегда однозначно и не вполне четко, одновременно повторяя в большинстве определений элементы, присущие всем терминам. В трактовках этих понятий присутствуют общие для всех дефиниции: собственно термин «механизм», объекты и субъекты деятельности, их взаимосвязь управляющее воздействие на объекты и субъекты. При этом понятие механизма всеми авторами трактуется идентично в виде последовательности состояний и процессов, характеризующих определенное действие или вид деятельности, приводящие в движение какие-либо процессы или системы какого-либо явления, объекта.

В настоящей работе не ставилась задача исследования понятий и содержания приведенных выше терминов. Поэтому будет рассмотрен экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок (МЦП), имеющий как общие для всех типов и видов механизмов подходы, объекты и субъекты, так и специфичные (разноплановые, но взаимосвязанные) субъекты и объекты, подлежащие управлению, регулированию и координации. В этой связи отмечаем, что основой содержания понятия экономического механизма в отношении МЦП по определению являются: финансовая, в том числе инвестиционная и кредитная политика участников МЦП; управление денежными средствами и издержками

(бюджетирование) в транспортном и складском хозяйствах, управлении запасами, в сбытовой деятельности; управлении движением материальных и финансовых средств – логистическими материальными и финансовыми потоками.

Как правило, любая проектируемая система или механизм должны основываться на ряде принципов. В этой связи при формировании и функционировании экономического механизма предлагаются следующие основные принципы:

Построение единого контура управления закупками, производством, запасами и сбытом, позволяющего управлять как бизнес-процессами, так и издержками; интеграция в обеспечении согласованных действий логистического, финансового и производственного менеджмента; возможность всестороннего анализа логистических бизнес-процессов за счет накопления и выдачи информации последовательно в требуемый момент времени, в установленном формате и в полном объеме. Экономический механизм призван решать комплекс задач, который подразделяем на три класса задач, ранжированных по значимости уровней управления: первый класс – задачи государственного значения, второй класс – задачи организационного обеспечения, третий класс – задачи технологического назначения.<sup>30</sup>

К первому классу задач относим: предоставление органам власти достоверной и полной информации, а также прогнозов о внутригосударственных и межгосударственных грузопотоках; проведение единой государственной и корпоративной инвестиционной и экономической политики в области логистической деятельности и товародвижения; рациональное государственное регулирование межрегионального и международного товародвижения путем лицензирования, сертификации, квотирования, таможенного и финансового воздействия на участников логистических цепей; дальнейшее развитие

---

<sup>30</sup> Дамдиндорж, Батсайхан. Экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок на территории Монголии / Дамдиндорж Батсайхан // Экономика и управление: проблемы, решения. Научно-практический журнал. – 2018. – № 12. – т. 3 (84). – С.135 – 140.

внешнеэкономических связей, привлечение иностранных инвестиций и партнеров для обеспечения высокого уровня логистического обслуживания.

Ко второму классу задач относим: осуществление стратегического и тактического планирования затратных ресурсных потоков; создание нормативно-правового обеспечения функционирования внутригосударственных и межгосударственных макрологистических цепей поставок и экономического механизма в целом; проведение мониторинга и осуществление контроллинга потоковых процессов; формирование информационного обеспечения функционирования экономического механизма и макрологистических цепей поставок; оптимизация кадрового обеспечения организационных структур экономического механизма – привлечение монгольских и зарубежных высококвалифицированных специалистов-практиков в области логистической деятельности.

К третьему классу задач относим: разработка и реализация инвестиционных проектов, учитывающих интересы всех участников-звеньев внутригосударственных и межгосударственных макрологистических цепей поставок; формализация процедур взаимодействия участников товародвижения при осуществлении ими логистических бизнес-процессов; управление технологическими процессами товародвижения в макрологистических цепях; минимизация потерь и сохранение потребительских свойств продуктов в процессе товародвижения; сокращение сроков разработки и внедрения прогрессивных логистических технологий в процессе управления материальными потоками.

Объединив цели и задачи, сформулируем основные функции экономического механизма, классифицировав их на пять групп: первая – планирование и прогнозирование, вторая – сбалансированность в сфере производства и потребления, третья – организационно-правовое обеспечение, четвертая – анализ и контроль, пятая – информационная поддержка. Фрагментарно рассмотрим содержание функций экономического механизма по каждой группе.

Первая группа: разработка перспективных планов, программ и проектов развития макрологистических цепей поставок, прогноз потребности в материально-технических ресурсах, индикативное планирование.

Вторая группа: проведение мониторинга и маркетинговых исследований конъюнктуры рынков логистических услуг и товарных рынков (внутренних и международных) и выявление их динамики, осуществление мер по стабилизации товарных рынков и их государственной поддержке, формирование оптимальных объемов запасов продукции производственного назначения и потребительских товаров.

Третья группа: разработка проектов законодательных актов по созданию и функционированию товарных рынков, разработка нормативных актов по развитию лизинга технических устройств, организация взаимодействия с международными программами внешнеэкономической деятельности, расширение международных связей в области логистики.

Четвертая группа: анализ уровня и динамики цен на производимую на территории Монголии продукцию, анализ и контроль тарифов на грузовые перевозки, контроль процесса товародвижения, координация и регулирование деятельности участников товародвижения, в том числе логистических посредников.

Пятая группа: сбор и обработка информации о внутригосударственных и межгосударственных материальных и финансовых потоках, унификация и стандартизация документации и схем документооборота, используемых в экономическом механизме, координация работ по информационно-компьютерной поддержке экономического механизма, оказание телекоммуникационных услуг.<sup>31</sup>

Содержание понятия экономического механизма функционирования МЦП классифицируем на несколько основных составляющих: общая направленность, национальные условия, функции, формы и методы, нормативное обеспечение,

---

<sup>31</sup> Дамдиндорж, Батсайхан. Экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок на территории Монголии / Дамдиндорж Батсайхан // Экономика и управление: проблемы, решения. Научно-практический журнал. – 2018. – № 12. – т. 3 (84). – С.135 – 140.

инвестиции, фонды, эффективность. В каждую составляющую в свою очередь входит ряд элементов (Таблица 3.9).

На основании выявленного содержания понятия экономического механизма функционирования МЦП, его составляющих и их элементов формулируем данное понятие следующим образом: экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок представляет собой комплекс взаимосвязанных материальных, финансовых и информационных потоков, организованных на различных уровнях управления процессом товародвижения, взаимодействующих посредством использования финансового инструментария и объединяющих транспортно-дорожную систему, складское хозяйство и торговую деятельность, обеспечивающих промышленное производство материально-техническими ресурсами и всеми видами логистических услуг.

За исходную базу экономического механизма в отношении МЦП Монголии принимаем центры прибыли, которые подразделяем на промышленные, транспортные, складские, энергетические и торговые. Такой подход продиктован следующим:

- во-первых, наличие в МЦП функционирующих относительно независимых субъектов хозяйствования, таких как промышленные предприятия, приграничные распределительные (сортировочные) склады, складские комплексы (склады общего пользования и базы снабжения), АО “УБЖД” и транспортные компании, ТЭЦ, торговые предприятия, для которых может быть подсчитана реальная прибыль на вложенные инвестиции;
- во-вторых, перечисленные хозяйствующие субъекты, функционирующие в территориальных образованиях Монголии, реально приносят доходы, и являясь основными участниками формирования ВВП, в своей производственно-хозяйственной деятельности финансово взаимозависимы, а следовательно требуют контроля, регулирования и рационализации движения финансовых потоков;
- в-третьих, субъекты хозяйствования осуществляют свою деятельность для достижения одной из стратегических целей – создания стройной и жизнеспособной системы денежных отношений, учитывающих специфику логистики, а также

реализации ряда тактических целей, направленных на снижение всех видов издержек, влияющих на финансовое состояние субъектов хозяйствования.

Таблица 3.9 – Содержание понятия экономического механизма функционирования макрологистических цепей поставок

Составляющие	Элементы
Общая направленность	экономические связи, согласованность экономических интересов участников, удовлетворение потребностей хозяйствующих субъектов, государственно-частное партнерство, аналитика экономических показателей, адаптация и сопряжение с внешней экономической средой, создание инвестиционной привлекательности для национальных и иностранных инвесторов
Национальные условия	политическая стабильность, существующее регулирование иностранных инвестиций, уровень инфляции, бюрократические барьеры, темпы роста экономики, конвертируемость национальной валюты, стоимость рабочей силы, производительность труда, наличие местных поставщиков и специалистов, квалификация и ответственность местных специалистов и руководящих чиновников, стимулирование повышения эффективности функционирования инфраструктуры логистики; синхронизация материальных, финансовых и информационных потоков; контроль величины оборотных средств, задолженности и убытков
Формы и методы	использование методов учета и анализа расходования всех видов ресурсов, применение централизованных и децентрализованных форм управления хозяйственными процессами, использование системы обоснованных ограничений финансового характера, выбор основных управляющих параметров, применение кредитных “рычагов”, субсидий различного рода, налоговых льгот, рациональных вариантов страхования логистических рисков
Нормативное обеспечение	Правовое-законодательные акты, международные положения, юридические положения и разъяснения; хозяйственное – различного рода инструкции, стандарты, нормы и нормативы, программы; финансовое – система налогообложения, транспортные тарифные ставки, таможенные тарифы, тарифные и нетарифные ограничения
Инвестиции	выборы приоритетных направлений инвестирования, оценка целесообразности инвестирования, учет вероятностных периодических расходов на эксплуатацию и техническое обслуживание инвестируемых объектов, определение национальных и внешних участников инвестирования, использование договоров концессии как формы инвестирования
Фонды	создание национальных и/или международных инновационных, инвестиционных и венчурных фондов; создание фондов субъектами хозяйствования, входящими в инфраструктуру логистики, – основные и оборотные фонды, фонд накопления, инвестиционный фонд, фонд

## Продолжение таблицы 3.9

	потребления, валютный фонд, оперативные фонды (создаются периодически), фонд, предназначенный для выплаты дивидендов акционерам; создание фондов, предназначенных для погашения кредитов, освоения новой техники, осуществления научного-исследовательских работ
Связи	инфраструктурные связи с институциональными органами, службами и учреждениями; дуальные связи с ограниченным количеством участников, используемые в международной экономической деятельности; длительные производственно-хозяйственные связи между участниками инфраструктуры логистики; функциональные транспортно-складские связи; коммуникационные связи в виде логистических информационных потоков, объединяющих всех участников инфраструктуры логистики
Эффективность	возможность создания новых рабочих мест; экономия финансовых средств за счет использования дешевой рабочей силы; экономия на использовании стандартного инструментария логистики; возможность сокращения сроков окупаемости логистических проектов за счет значительного увеличения грузопотоков, в том числе транзитных перевозок; возможная экономия на строительстве железных и автомобильных дорог, инфраструктурных зданий и сооружений, а также на модернизации логистических объектов

В организационно-структурном построении МЦП в качестве центральных органов, координирующих производственно-хозяйственную деятельность предприятий и организаций, предлагается организация соответствующих Департаментов, входящих в состав Управлений Министерства развития дорог и транспорта. Организация, планирование, контроль и регулирование финансовой деятельности субъектов хозяйствования также являются прерогативой данных Управлений, которые фокусируют свое внимание и осуществляют управленческие функции на той части территориальных образований Монголии, которые представляют собой центры прибыли. В свою очередь, в центрах прибыли посредством материальных, финансовых и информационных потоков осуществляется взаимосвязь и взаимодействие составляющих экономического механизма функционирования МЦП, которые представлены в виде схемы на рисунке 3.8.

Практически все процедуры и операции, осуществляемые в функционирующем экономическом механизме МЦП, представленном на рисунке 3.8, присутствуют в управлении потоковыми процессами – материальном,

финансовом и информационном потоках. При этом с помощью движения данных потоков взаимоувязываются транспортная составляющая и складское хозяйство, и одновременно решаются вопросы их взаимодействия с позиции рациональности и оптимизации.



Рисунок 3.8 – Схема взаимодействия составляющих экономического механизма функционирования макрологистических цепей поставок

В связи с предстоящим увеличением объемов перевозимых грузов, как внутренних, так и транзитных, возникает необходимость повышения требований к транспортной системе, обеспечивающей функционирование МЦП. К одному из основных требований относим бесперебойность поставок.

В свою очередь, на бесперебойность доставки продуктов потребителям влияют такие факторы как: состояние парка транспортных средств; выбор

рациональных базисных условий поставок; устойчивость транспортного обслуживания; надежность функционирования транспортной системы в отношении безопасности перевозок и сохранности грузов; величина трудоемкости стивидорных операций – погрузка у отправителя, выгрузка у получателя, возможные перегрузки в пути движения грузов; осуществление перевозок по альтернативным маршрутам; рациональный выбор складской или транзитной форм снабжения промышленных предприятий материально-техническими ресурсами; отправка партии однородных продуктов или сборная отправка; доставка продуктов по уплотненному графику или распределяемая по продолжительности движения.

Наличие в перспективе разветвленной сети железных и автомобильных дорог на территории Монголии, а также реновация транспортных средств ставит перед грузовладельцами задачу выбора рационального варианта способа перевозки грузов и вида транспорта. К основным критериям выбора относим: минимальные затраты на перевозку, выполнение заданного времени движенических операций, мощность и доступность вида транспорта, продуктовая дифференциация. В связи с тем, что движение грузов в Монголии подразделяется на внутреннее (потребление продуктов на территории Монголии) и транзитное, идущее по международным «транспортным коридорам», возникает необходимость использования международных смешанных перевозок, регламентируемых положениями Конвенции ООН, принятой в 1980-м году.

Одновременно повышение объемов перевозимых грузов, часть из которых проходит складскую обработку, требует рационализации функций, процедур и операции, осуществляемых на распределительных складах общего пользования. В организации складского хозяйства предлагается комплекс мер и критериев, оценивающих эффективность работы склада. К комплексу мер организационного характера относим: поддержание санитарно-гигиенического режима при хранении продуктов; проведение приемочного контроля продуктов; соблюдение требований, предъявляемых к упаковке; соблюдение требований, предъявляемых к маркированию продуктов и упаковке; оказание сервисных складских услуг – фасование продуктов, переотправка грузов, кастомизация продуктов.

В свою очередь, к критериям, оценивающим эффективность деятельности складского хозяйства, относим следующие.

Во-первых, сокращение простоя подвижного состава ( $\Delta T$ ) при замене эксплуатируемого подъемно-транспортного оборудования на более совершенные образцы, обладающие более высокой производительностью<sup>32</sup>:

$$\Delta T = m (T_{п} - T_{ф}) = \frac{Q}{q} (T_{п} - T_{ф}) \quad (3.2)$$

где  $m$  – количество переработанных вагонов (автомобилей) за календарный период (месяц, квартал, год);

$T_{п}$  – время простоя вагона (автомобиля) под грузовыми операциями до замены на новую технику;

$T_{ф}$  – фактический простой после приобретения новых образцов подъемно-транспортного оборудования;

$Q$  – количество переработанного груза (выгруженного или погруженного) за календарный период;  $q$  – средняя грузоподъемность вагона (автомобиля).

Во-вторых, средняя производительность одного работающего в тонно/часах ( $R_c$ ) при варианте, когда механизированная разгрузка, перемещение, складирование и погрузка продуктов невозможны, и все складские операции выполняются ручным способом<sup>33</sup>:

$$R_c = \frac{S}{R_n \cdot P \cdot t_p \cdot K_c} \quad (3.3)$$

где  $S$  – средний размер партии поставки груза, т;

$R_n$  – нормативная производительность одного работающего (норма разгрузки и погрузки), т/ час;

<sup>32</sup> Степанов, В. И. Логистика : учебник для бакалавров. / В. И. Степанов // – М. : Проспект, 2015. – С.177.

<sup>33</sup> Шарова, И. В. Дифференцированная затратно-стоимостная оценка эффективности логистических процессов : на примере промышленных предприятий : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шарова Ирина Владимировна. – М., 2009. – С.97-98

$P$  – количество работающих в одной смене, чел;

$t_p$  – продолжительность рабочей смены;

$K_c$  – коэффициент сменности работы.

В-третьих, размер естественной убыли при хранении продукции сельскохозяйственного производства ( $E$ ), который необходим для определения страховой стоимости продуктов при наступлении страхового случая<sup>34</sup>:

$$E = \frac{(V_n + V_o) \cdot t_c \cdot n}{N} \quad (3.4)$$

где  $V_n$  – расход материальных ресурсов за отчетный период, т;

$V_o$  – остаток материальных ресурсов на определенное число месяца, т;

$t_c$  – средний период хранения материальных ресурсов, мес.;

$n$  – измеритель убыли (принимается по нормам естественной убыли, как правило, в процентах);

$N$  – срок хранения материальных ресурсов, для которых установлена норма естественной убыли.

Особое значение в эффективном функционировании экономического механизма МЦП имеют финансовые потоки. К основной информации, содержащейся в финансовых потоках относим следующее: движение дебиторской задолженности, периодические отчеты об исполнении бюджетов транспортными компаниями и складскими комплексами, сведения о проводимых платежах, данные о выполнении заказов, сведения о выполнении плана поступления денежных средств, данные о претензиях со стороны потребителей логистических услуг, сведения о выполнении плана платежей, данные о платежах контрагентам.

Формирование и функционирование экономического механизма МЦП на территории Монголии должно быть основано на инвестировании, которое носит перманентный характер и осуществляется по мере решения задач, ранжированных по важности, приоритетности и срокам реализации. В свою очередь,

---

<sup>34</sup> Степанов, В. И. Логистика : учебник для бакалавров / В. И. Степанов // – М. : Проспект, 2015. – С.179

инвестиционная деятельность представляет собой систему, состоящую из подсистем (элементов) и методического обеспечения (Рисунок 3.9).

Кратко приведем содержание некоторых основных элементов и позиций методического обеспечения инвестиционной деятельности, представленных на рисунке 3.9: цели и задачи – достижение экономической самостоятельности и обеспечение экономической безопасности государства, увеличение инвестиционных ресурсов; источники – в качестве потенциальных источников инвестирования рассматриваются Россия, Китай, международные фонды, банки и кредитно-финансовые организации; программы – создание условий для привлечения крупномасштабных инвестиций в виде «портфеля инвестиций»; правовая и нормативная база – правовые и нормативные акты, принятые международным сообществом и монгольским государством, призванные регулировать и регламентировать инвестиционную деятельность.

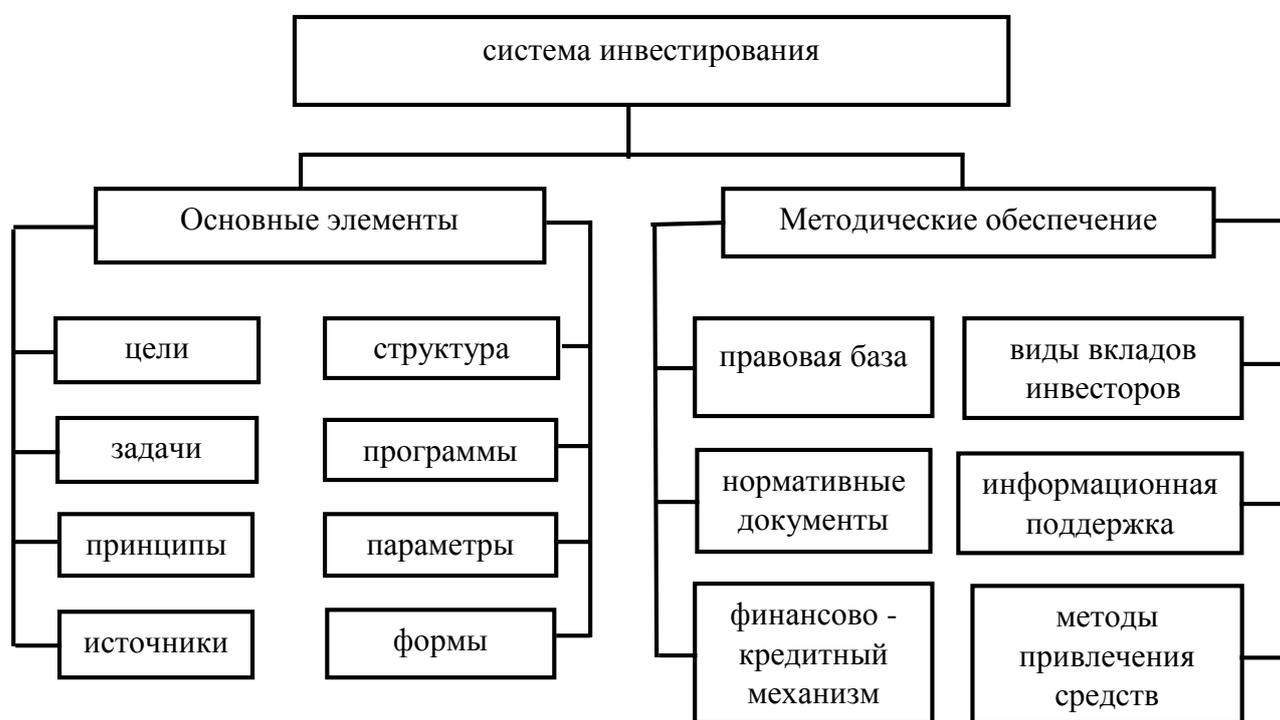


Рисунок 3.9 – Инвестиционная деятельность в экономическом механизме макрологистических цепей поставок

Инвестиции в экономику Монголии подразделяем на два основных направления. Первое направление – модернизация существующих промышленных предприятий и строительство новых промышленных объектов (потребителей логистических услуг). Второе направление состоит в создании инфраструктуры логистики, в том числе строительство железнодорожных магистралей, автомобильных дорог, распределительных складов общего пользования и баз снабжения (транспортная составляющая и складские комплексы). В связи с направленностью настоящего исследования рассматриваем второе инфраструктурное направление инвестиционной деятельности.

Строительство железнодорожных магистралей может быть осуществлено в три этапа: первый этап – Тавантолгой-Хуут (960 км); второй этап – Тавантолгой-Гашуунсухайт (220 км), Чойбалсан-Эрэнцав (210 км); ось «Восток-Запад» протяженностью в 3790 км. Проектная стоимость реализации первых двух этапов ориентировочно составит 7,0 млрд долл. США, третьего этапа – порядка 21,5 млрд долл. США. Предполагаемый объем грузовых железнодорожных перевозок после реализации первых двух этапов строительства будет составлять 50 млн т грузов в год, а срок окупаемости по экспертным оценкам составит 10 лет.

Строительство автомобильных дорог осуществляется согласно программы «Мянганы зам» («Дорога тысячелетия») утвержденной постановлением номер 9 ВГХуралом Монголии в 2001 году. Общая протяженность дороги по программе запланирована в 6300 км, из них 2600 км составит ось «Запад-Восток» Монголии. Основной целью программы является соединение всех аймаков (21 аймак) и сомонов (более 330 сомонов) со столицей Монголии г. Улан-Батор – проложить автомагистрали, предназначенные для перевозки минеральных ресурсов к пограничным пунктам, а также построить дополнительно к существующему три международных автомобильных магистрали по поперечной оси в сторону Китая.

Следует отметить, что Монголия участвует в строительстве Азиатской скоростной автодорожной сети направлений АНЗ, АН32, АН4 по своей территории. Транзит автомобильных грузоперевозок через территорию Монголии из стран ЮВА и КНР в Россию и Европу стал доступен с завершением

строительства автомобильной дороги в 2015 году Кяхта (Россия) – Алтанбулак (Монголия) – Улан-Батор – Сайншанд – Дзамын-Удэ (Монголия) – Эрлян (Китай), которая проходит вдоль трансмонгольской железной дороги АО УБЖД. На период с 2016 по 2030 г. планируется построить автомобильную дорогу в 2870 км. Начиная с 2001 г. и по 2015 г. 18 аймаков и более 200 сомонов соединены со столицей Монголии, и протяженность построенных дорог составила более 2000 км. Основными направлениями строительства автомобильной дороги являются дороги, предназначенные для перевозки минеральных ресурсов.

Что касается складского хозяйства, то для первых двух этапов строительства железных дорог и увеличения объема грузопотоков складские площади распределительных складов общего пользования, расположенных в г. Улан-Баторе и на границе с Китаем, обеспечат хранение необходимых запасов продукции производственного назначения и потребительских товаров. В дальнейшем планируется строительство складских комплексов, включающих базы снабжения. Данное строительство должно осуществляться параллельно с реализацией третьего этапа – строительства железнодорожной магистрали «Восток-Запад».

Эффективное функционирование железнодорожных магистралей с увеличением грузопотоков нуждается в подвижном составе, в частности в железнодорожных грузовых вагонах. Объем поставки грузовых вагонов ( $\Pi_B$ ) может быть определен следующим образом<sup>35</sup>:

$$\Pi_B = \sum \left( \frac{\Pi_i - \Pi_{oi}}{1 - 0.5/T_i} + \Pi_{ni} + \Pi_{ki} \right) \quad (3.5)$$

где  $\Pi_i$  – среднегодовая потребность в грузовых вагонах  $i$ -го типа в последнем году планируемого периода, шт;

$\Pi_{oi}$  – инвентарное наличие вагонов  $i$ -го типа на начало планируемого периода, шт;

$\Pi_{ni}$  – количество грузовых вагонов  $i$ -го типа, намечаемого в выбытии из инвентарного парка в связи с техническим состоянием и моральным износом, шт;

<sup>35</sup> Степанов, В. И. Логистика : учебник для бакалавров / В. И. Степанов // – М. : Проспект, 2015. – С.318

$Pki$  – количество вагонов  $i$ -го типа, необходимых для пополнения парка в течение планируемого периода, шт;

$Ti$  – продолжительность планируемого периода эксплуатации грузовых вагонов  $i$ -го типа, лет.

В Монголии, отсутствует вагоностроительное производство, поэтому предназначенные для изготовления различных типов вагонов, их придется закупать за рубежом. В дальнейшем планируется национальное производство (строительство заводов) определенных видов железнодорожных вагонов. Практически весь грузовой автомобильный парк транспортных средств различных типов и видов, также предполагается приобретать за границей, так как строительство автомобильных заводов на территории Монголии в настоящее время не предусматривается.

Таким образом, разработанный экономический механизм функционирования МЦП, основанный на инвестиционной деятельности и инновациях, позволит реализовать цели и задачи организации логистической деятельности на территории Монголии. В свою очередь, инфраструктура логистики явится необходимой экономической, технико-технологической и организационной базой поступательного развития экономики Монголии и ее международной экономической деятельности. Одновременно МЦП и инфраструктура логистики будут способствовать решению проблем, стоящих перед организацией импортно-экспортных перевозок грузов между Монголией, Европой, Россией, Китаем, США, Пакистаном, Индией и Азиатско-Тихоокеанским регионом за счет создания новых международных «транспортных коридоров», что обеспечит Монголии выход к Тихому, Индийскому и Северному Ледовитому океанам.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании изложенного в диссертационной работе предлагается ряд выводов и рекомендаций.

1. Разработана классификация логистических цепей поставок, которая является обобщением и систематизацией существующих классификаций, представленных в российских и западных публикациях и результатом анализа логистических цепей, функционирующих в Монголии. Классификация составлена по девяти классификационным признакам и представляет собой упорядоченную типизацию видов цепей, позволяющую осуществить стандартное проектирование логистических цепей по типовым представителям. По каждому виду цепей установлены наиболее важные характеристики и одновременно определены общие характеристики, присущие всем видам логистических цепей поставок.

2. Предложен вариант анализа логистической деятельности, осуществляемой в территориальном образовании, проводимого по таким направлениям, как общесистемное, организационное, экономическое, технологическое. В результате систематизации аналитического материала и увязки направлений логистической деятельности с производственно-хозяйственной деятельностью промышленных предприятий выявлены негативные стороны, влияющие на состояние, работоспособность и эффективность функционирования логистических цепей поставок, которые в дальнейшем будут учтены при их проектировании и перепроектировании.

3. Для территориального образования, обладающего определенной спецификой процесса товародвижения, такого как Монголия, в теоретико-методологическом плане выделены четыре типовых представителя логистических цепей – функциональная, микрологистическая, внутренняя и международная макрологистические цепи. Для их проектирования и перепроектирования предложены основные принципы, включающие ряд направлений, к которым

отнесены: общественные, правовые, экономические, организационные, технико-технологические.

4. Проведен анализ современного экономического положения Монголии, которое имеет существенную зависимость от стран-импортеров. Отмечено, что вступление в ВТО обеспечило ей выход в международное правовое и экономическое пространство, дало возможность роста экспортного и импортного потенциала, увеличения количества внешнеторговых партнеров, а также увеличения иностранных инвестиций, позволяющих проводить реновацию промышленного оборудования и привлекать передовые технологии. Одновременно отмечено, что вступление в ВТО имело и ряд негативных последствий для экономики Монголии.

5. В отношении логистической деятельности, осуществляемой в Монголии, был проведен анализ макрологистических цепей поставок, функционирующих в стране, имеющей специфические географические особенности – отсутствие судоходных рек и выхода к морю, и всего две границы с РФ и КНР. Отсюда, специфика формирования исключительно сухопутных внутренних и международных цепей. Анализ складского хозяйства в масштабах страны показал существенную нехватку складских комплексов. Поэтому в цепях поставок преобладает транзитная форма снабжения предприятий и организаций материальными ресурсами и продуктами, которая приводит к значительному увеличению логистических издержек. Анализ транспортной системы Монголии показал достаточно развитую сеть железнодорожных путей и автомобильных дорог, которые присущи населенным и промышленно развитым территориям. Однако для реализации промышленного потенциала Монголии существует настоятельная необходимость расширения транспортной системы.

6. Анализ функциональных логистических цепей поставок был проведен на примере производственной и логистической деятельности флагмана промышленности Монголии – КОО «Монголросцветмет». Данная Компания является ведущей в горной промышленности страны, в которую входит шесть крупных промышленных предприятий, осуществляющих добычу и переработку

минеральных ресурсов. Все предприятия значительно удалены друг от друга, а их материально-техническое обеспечение осуществляется с центрального склада, расположенного на территории головного предприятия. В связи с этим преобладание складской формы снабжения, как показали результаты проведенного анализа, приводит к неоправданным значительным логистическим затратам. Следовательно, сформированные функциональные цепи имеют определенные недостатки как в структурном отношении, так и по содержанию выполняемых логистических процедур и операций.

7. Предложены направления формирования инновационной инфраструктуры логистики на территории Монголии, которая корреспондируется с основными направлениями развития экономики Монголии (глобальными, внутренними, локальными). Направления формирования инфраструктуры логистики представлены в виде трех ее организационно-структурных составляющих – инфраструктуры товародвижения, инфраструктуры обеспечения, инфраструктуры сопровождения. Данные составляющие представляют собой самостоятельные, но в то же время взаимосвязанные, взаимозависимые и взаимообусловленные дефиниции логистики, в состав которых входят транспортные компании, складские комплексы, организации дорожного хозяйства, лизинговые компании и другие инфраструктурные организации и учреждения. Формирование инфраструктуры логистики предлагается осуществлять с максимальной ориентацией на месторасположение крупных производственно-промышленных комплексов.

8. В качестве объектов проектирования и перепроектирования рассматриваются макрологистические цепи поставок, а в виде используемого инструментария – разработанные в теоретической части диссертации принципы проектирования, адаптированные к специфическим особенностям производственно-хозяйственной и международной деятельности Монголии. В результате проведенного анализа был выявлен тип существующих макрологистических международных цепей, которые не требуют перепроектирования. Что касается внутренних цепей поставок, то отсутствие в

Монголии крупных производственных предприятий, выпускающих сложную в техническом и технологическом плане продукцию и имеющих значительное количество поставщиков и потребителей, упрощает управление существующими цепями этого вида в связи с ограниченным количеством звеньев-участников цепей, которые не требуют перепроектирования. Этапы проектирования и перепроектирования логистических цепей достаточно подробно изложены в диссертационной работе.

9. Представлен разработанный экономический механизм функционирования инфраструктуры логистики и макрологистических цепей поставок, включающий общую направленность, национальные условия, функции, формы и методы, нормативное обеспечение, инвестиции, фонды, эффективность. За основу экономического механизма в отношении инфраструктуры логистики приняты центры прибыли (промышленные, транспортные, складские, энергетические и торговые). В отношении макрологистических цепей поставок экономический механизм представляет собой комплекс взаимосвязанных материальных, финансовых и информационных потоков, организованных на различных уровнях управления процессом товародвижения и взаимодействующих посредством финансового инструментария, объединяющего транспортно-дорожную систему и складские хозяйства, которые обеспечивают промышленное производство материально-техническими ресурсами и всеми видами логистических услуг.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Абдикеев, Н. М. Реинжиниринг бизнес – процессов : учебник / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо, 2007. – 592 с.
2. Авдеева, В. И. Финансовый менеджмент : учебник / В.И. Авдеева, О.И. Костина, Н.Н. Губернаторова. – М. : КНОРУС, 2017. – 384 с.
3. Адамов, А. А. Лизинг / Н. А. Адамов, А. А. Тилов // – СПб. : Питер, 2007. – 160 с.
4. Адамов, Н. А. Финансовый менеджмент : учебное пособие – 3-е изд. перераб. и доп. / Н. А. Адамов и др. // – М. : ИД «Экономическая газета», 2012. – 792 с.
5. Алпатов, Г.Е. Экономическая теория : учебник и практикум для бакалавриата и специалитета / Г. Е. Алпатов и др.; под ред. Г. Е. Алпатова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 299 с.
6. Альбеков А.У. Логистика : учебник / А.У. Альбеков, Т.В. Пархоменко, Г.А. Лопаткин и др.; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.У. Альбекова. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 403 с.
7. Альбеков, А. У. Коммерческая логистика: учебник / А. У. Альбеков, О. А. Митько // – Ростов н/Д. : Феникс, 2002. – 416 с.
8. Альбеков, А. У. Логистика / А. У. Альбеков, Х. Ю. Эльдарханов. // – Ростов н/д. : Рост. гос. эконом. ун-т «РИНХ», 2009. – 338 с.
9. Альбеков, А. У., Грибков, Е. М. Закономерности развития транспортно-складской логистики на региональном уровне // А. У. Альбеков, Е. М. Грибков – Ростов н/Д. : РГЭА, 1999. – 132 с.
10. Амиров, М. Ш., Амиров, С. М. Единая транспортная система: учебное пособие / М. Ш. Амиров, С. М. Амиров // – 2-е изд., – М. : Кнорус, 2017. – 184 с.
11. Амосова, В. В. Экономическая теория : учебник / В. В. Амосова, Г. М. Гукасян, Г. А. Маховикова. – М. : Экспо, 2011. – 733 с.

12. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / под ред. проф. В. Я. Позднякова. – М. : НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 617 с.
13. Андреева, Л. В. Закупки товаров и энергосервисных работ для федеральных государственных нужд: правовое регулирование / Л. В. Андреева // – М. : Юрист, 2011. – 323 с.
14. Аникин, Б. А. Логистика : учебное пособие; / под ред. Б. А. Аникин и Т. А. Родкиной // – М. : Проспект, 2008. – 406 с.
15. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие для студентов образовательных организаций высшего образования / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – 3 - е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА – М, 2017. – 328 с.
16. Аникин, Б. А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основные и обеспечивающие функциональные подсистемы логистики / Б. А. Аникин // – М. : Проспект, 2013. – 608 с.
17. Аникин, Б. А. Логистика и управление цепями поставок. Теория и практика. Основы логистики: учебник / под ред. Б. А. Аникина и Т. А. Родкиной. – Москва : Проспект, 2013. – 344 с.
18. Аникин, Б.А. Коммерческая логистика: учебник / Б. А. Аникин, А. П. Тяпухин // – М. : Проспект, 2015. – 432 с.
19. Апатцев, В. И. Логистические транспортно-грузовые системы : учебник для вузов / В. И. Апатцев, С. Б. Левин, В. М. Николашин и др. // под ред. В. М. Николашина. – М. : Изд. Центр «Академия», 2003. – 304 с.
20. Арустамов, Э. А. Внешнеэкономическая деятельность : учебник / Э. А. Арустамов, Р. С. Андреев. // – М. : КНОРУС, 2011. – 168 с.
21. Афанасенко, И. Д. Логистика снабжения: учебник / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова // – СПб. : Питер, 2016. – 384 с.
22. Афанасьева, Н. В. Государственный заказ как инструмент макроэкономического регулирования экономики / Н. В. Афанасьева // – СПб. : СЗТУ, 2009. – 160 с.

23. Афонин, А. М. Транспортная логистика : организация перевозки грузов: учебное пособие / А. М. Афонин, В. Е. Афолина. А. М. Петрова, Ю. Н. Царегородцев // – М. : ФОРУМ : ИНФРА – М, 2014. – 368 с.
24. Баринов, В.А. Организационное проектирование: учебник / В. А. Баринов// под ред. В. И. Видяпина. – М. : ИНФРА – М, 2018. – 384 с.
25. Баркалов С. А. и др. Задачи управления материально – техническим снабжением в рыночной экономике / С. А. Баркалов, В. Н. Бурков, П. Н. Курочка и др. // – М. : ИПУ РАН, 2000. – 237 с.
26. Бауэрсокс, Доналд Дж., Клосс Дэйвид Дж. Логистика : интегрированная цепь поставок. 2-е изд. / пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2006. – 640 с.
27. Беляев, В. М., Покровский А. К., Степанов В. И. Логистика коммерческой деятельности : учебное пособие / В. М. Беляев, А. К. Покровский, В. И. Степанов // – М. :РЭУ им. Г.В.Плеханова, 2012. – 172 с.
28. Беспалов, Р. С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки / под ред. Р. С. Беспалова. – М. : Вершина, 2007. – 384 с.
29. Блинов, А. О., Рудаков О. С., Захаров В. Я., Захаров И. В. Реинжиниринг бизнес – процессов: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности экономика и управление / А. О.Блинов и др. // под ред. А. О. Блинова. – М. : ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 343 с.
30. Бочкарева, А. А. Планирование и моделирование цепи поставок / А. А. Бочкарева. – М. : Альфа – Пресс, 2008. – 192 с.
31. Бродецкий, Г. Л. Моделирование логистических систем. Оптимальные решения в условиях риска / Г. Л. Бродецкий. – М. : Вершина, 2006. – 376 с.
32. Бродецкий, Г. Л. Управление запасами: учеб. пособие / Г.Л. Бродецкий. – М. : Эксмо, 2008. – 352 с.
33. Брыкин, А. В. Информационно-логистическая инфраструктура рынков товаров и услуг. Государственное регулирование, методы, технологии и

инструменты / А. В. Брыкин, В. В. Голубовская, В. А. Шумаева. // под общ. ред. А. В. Брыкина. – М. : Д. «Экономическая газета», 2012. – 288 с.

34. Брыкин, А. В., Шумаев В.А. Формирование промышленной политики на основе логистики / А. В. Брыкин, В. А. Шумаев. – М. : МосгорЦНТИ, 2007. – 232 с.

35. Булавко, В. Г., Никитенко, П. Г. Формирование транспортно – логистической системы Республики Беларусь / В. Г. Булавко, П. Г. Никитенко. – Минск. : Беларусская наука, 2009. – 355 с.

36. Бутрин, А. Г. Логистика для финансового директора : учеб. пособие. / А. Г. Бутрин. – Челябинск. : Южно-Уральский гос. ун – т, 2009. – 180 с.

37. Вахитов, Д. Р. Лизинг как фактор развития производственной интеграции стран ЕврАзЭС / Д. Р. Вахитов. – СПб. : НПК РОСТ, 2004. – 160 с.

38. Вахитов, Д. Р., Степанов В. И. Становление и развитие отечественного рынка лизинговых услуг как формы инвестиционной деятельности / Д. Р. Вахитов, В. И. Степанов. – Казань. : Бриг, 2010. – 323 с.

39. Венде, Ф., Рыкалина, О., Степанов В., Определение понятия и содержания инфраструктуры логистики. / Ф. Венде, О. Рыкалина, В. Степанов. // М.ж. Логистика, 2014. – № 12. – С.58 – 61.

40. Вологдин, А. А. Правовое регулирование внешнеэкономической деятельности : Учебное пособие для магистров / А. А. Вологдин // – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2012. – 445 с.

41. Гаджинский, А. М. Логистика : учебник для студентов высших учебных заведений / А. М. Гаджинский. // - 12-е изд., перераб. и доп. – М. : «Дашков и К<sup>0</sup>», 2006. – 432 с.

42. Галабурда, В. Г. Единая транспортная система : учебник для вузов / В. Г. Галабурда, В. А. Персианов, А. А. Тимошин и др. // – М. : Транспорт, 2001. – 303 с.

43. Галанов, В. А. Логистика государственных закупок: учебное пособие / В. А. Галанов, О. А. Гришина, С. Р. Шibaев // под ред. В. А. Галанова. – М. : ИНФРА – М, 2012. – 247 с.

44. Гарнов, А. П. Инструментарий логистики / А. П. Гарнов, Н. С. Киреев. – М. : Креативная экономика, 2009. – 304 с.
45. Гаррисон, А. Логистика. Стратегия управления и конкурирования через цепочки поставок : учебник / А. Гаррисон, Р. Ван Гок. – М. : Дело и Сервис, 2010. – 368 с.
46. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. / В. Д. Герами, А. В. Колик. – М. : Юрайт, - серия: Бакалавр. Академический курс. – 2014. – 510 с.
47. Голубчик, А. М. Транспортно-экспедиторский бизнес: создание, становление управление / А. М. Голубчик. – М. : ТрансЛит, 2011. – 317 с.
48. Гордеев, В. В. Мировая экономика и проблемы глобализации / В. В. Гордеев. – М. : Высшая школа, 2008. – 524 с.
49. Григорьев, М. Н. Информационные системы и технологии в логистике / Григорьев М. Н., Уваров С. А. // : Федер. Агентство по образованию, СПб гос. ун-т экономики и финансов, каф. Систем технологий и товароведения. – СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 231 с.
50. Григорьев, М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика : учебник / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. – 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2017. — 490 с.
51. Григорьев, М.Н. Логистика : учебное пособие / М. Н. Григорьев, А. П. Долгов, С. А. Уваров. – М. : Гардарики, 2006. – 463 с.
52. Дамдиндорж Батсайхан. Опыт Монголии при вступлении в ВТО: преимущество и недостатки / ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ. Научный журнал. – 2015. – № 2 (14). – С. 26–30.
53. Дамдиндорж, Батсайхан. Развитие малого и среднего предпринимательства в Монголии / Батсайхан Дамдиндорж // Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития. Материалы VII Междун. научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых / под ред. М. Н. Кулапова, Д. Н. Землякова, В. В. Масленникова,

В. О. Мидовой, Н. А. Казаковой, М. А. Пономарева, О. Р. Очирова, И. А. Корягиной, И. Л. Владимировой. – М. : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2017. - с.248 - 255

54. Дамдиндорж, Батсайхан Торгово-экономические отношения России и Монголии XIII-XXI века: монография / В. А. Бабушкин, Батсайхан Дамдиндорж, О. В. Рыкалина, С. А. Филин. - Улан-Батор : Кристалл пресс КОО, 2016. - 298 с.

55. Дамдиндорж, Батсайхан Материально-техническое снабжение как подсистема логистики и ее учетное обеспечение / Чайковская Л.А., Батсайхан Дамдиндорж // Экономика и управление: проблемы, решения. Научно-практический журнал. - 2017. - вып. 1. - т. 1 (61) - С.100 - 107.

56. Дамдиндорж, Батсайхан Оценка влияния проекта строительства российско-американской магистрали через Берингов пролив на развитие транспортной системы Центральной Азии и внешней торговли Монголии / Якушев А. Ж., Батсайхан Дамдиндорж // Экономика и управление: проблемы, решения. Научно-практический журнал. - 2017. - №2. - т. 3 (62) - С.96 - 104.

57. Дамдиндорж, Батсайхан. Догоняющая модернизация на примере совместной монголо-российской компании «Монголросцветмет» / Батсайхан Дамдиндорж // Вторая научно-практическая конференция «Комплексные инновационные проекты и программы: перспективы инновационного развития энергогенерирующих и энергосервисных компаний в условиях ВТО» : сб. научных статей / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. П. Гончаренко, д-ра экон. наук, проф. С. А. Филина, М. М. Доронина. - М. : Изд-во «Спутник +» , 2014. - С.15 - 24 .

58. Дамдиндорж, Батсайхан Основные характеристики и классификация логистических цепей поставок различных видов и назначения /Дамдиндорж Батсайхан // Российский экономический интернет-журнал, - 2018. - № 4. – 10 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2018/damdindorj.pdf> - (дата обращения: 19.12.2018г.)

59. Дамдиндорж, Батсайхан Формирование инфраструктуры логистики на территории Монголии / Дамдиндорж Батсайхан // Экономика и управление:

проблемы, решения. Научно-практический журнал. - 2018. - № 12. - т. 5 (84) - С.23 - 27.

60. Дамдиндорж, Батсайхан Экономический механизм функционирования макрологистических цепей поставок на территории Монголии / Дамдиндорж Батсайхан // Экономика и управление: проблемы, решения. Научно-практический журнал. - 2018. - № 12. - т. 3 (84) - С.135 - 140.

61. Дамдиндорж, Батсайхан Стратегическое направление развития 3I – логистики в России / Филин С.А., Батсайхан Дамдиндорж // Национальные интересы Приоритеты и Безопасность. Научно-практический и теоретический журнал. - 2016. - вып. 11. - С.73 - 86.

62. Дамдиндорж, Батсайхан. Методологические принципы формирования региональных логистических кластеров. / О. Рыкалина, Батсайхан, Дамдиндорж // Логистика. Журнал. - 2015. - № 12 (109). - С. 52 - 57.

63. Дамдиндорж, Батсайхан Стратегическое взаимодействие России и Монголии в обеспечении национальных интересов при развитии транспортной системы Азии / А. Ж. Якушев, С. А. Филин, Батсайхан Дамдиндорж // Транспортные системы: тенденции развития: сб. трудов междун. научно-практической конференции / под общей редакцией Б. А. Лёвина. - 2016. С.42 - 45 [Электронный ресурс] - Режим доступа: e-library.ru.

64. Джабаев, А. П. Основы государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в России : учебник / А. П. Джабаев // – М. : Экономика, 2012. – 479 с.

65. Джабраилов, А.Э., Моргунов В.И. Маркетинг. Логистика. Транспортно-складские логистические комплексы / А. Э. Джабраилов, В. И. Моргунов // – М. : «Дашков иК<sup>0</sup>», 2010.–388 с.

66. Джонсон, Джеймс, Вуд, Дональд, Ф., Вордлоу, Дэниел,Л., Мерфи-мл., Поль, Р. Современная логистика, 7-е издание: пер. с англ. / Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. Ворлоу, Д. Мерфи мл. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

67. Дмитриев, А. В., Афанасьев, М. В. Логистика транспортно – экспедиторских услуг: учебное пособие /А. В. Дмитриев, М. В. Афанасьев // – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 104 с.
68. Долгов, А. П., Козлов В. К., Уваров С.А. Логистический менеджмент фирмы: учебное пособие / А. П. Долгов, В. К. Козлов, С. А. Уваров. // – СПб. : Бизнес – пресса, 2005. – 384 с.
69. Друкер, П. Менеджмент. Вызовы XXI века : пер. с англ. / П. Друкер // – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 235 с.
70. Дыбская, В. В. Логистика складирования : учебник / В. В. Дыбская. // – М. : НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 559 с.
71. Дыбская, В. В. Управление складированием в цепях поставок / В. В. Дыбская. // – М. : Альфа–Пресс, 2014. – 720 с.
72. Дыбская, В. В., Зайцева Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнес – процессов в цепях поставок / под ред. В. И. Сергеева. – М. : Эксмо, 2014. – 944 с.
73. Евтодиева, Т. Е. Характерные особенности организационных форм логистики в условиях неэкономии / Т. Е. Евтодиева. – Самара. : Сам. гос. экон. Ун-т, 2011. – 168 с.
74. Еремеева, Л. Э. Транспортная логистика: учебное пособие / Л. Э. Еремеева. – Сыктывкар : СЛИ, 2013. – 206 с.
75. Ершова, И. В. Предпринимательское право: Правовое сопровождение бизнеса: учебник для магистров / И. В. Ершова, Р. Н. Аганина, В. К. Андреев и др.; отв. ред. И. В. Ершова. – М. : Проспект, 2017. – 848 с.
76. Залманова, М. Е. Закупочно-распределительная логистика / М. Е. Залманова. – Саратов, 2001. – 214 с.
77. Захаров, М. Н. Контроль и минимизация затрат на промышленном предприятии: учебное пособие / М.Н. Захаров. – М. : Экзамен, 2006. – 158 с.
78. Захарова, А. Н. Логистическое обеспечение инфрасистем продовольственного комплекса России / А. Н. Захаров. – М. : МЕЛАП, 2002. – 244 с.

79. Захарова, К. В. Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операции. / К. В. Захарова // 2-е изд. доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 260 с.
80. Иванов, Д. А. Управление цепями поставок / Д. А. Иванов. // – СПб. : Изд-во Политехн. Ун – та, 2010. – 660 с.
81. Ивуть, Р. Б. Лизинг на транспорте: Учебное пособие для студентов специальностей «Коммерческая деятельность», «Экономика и управление на предприятии», «Бухучет, анализ и аудит» / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск : БГПА, 2015.– 151с.
82. Интегрированная логистика накопительно-распределительных комплексов: учебник / под ред. Л. Б. Миротина. – М. : Экзамен, 2003. – 448 с.
83. Исик, Л. В. Направления и факторы развития мезологистической системы городского пассажирского транспорта : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Исик Ляна Владимировна. – Ростов н/Д, 2011. – 170 с
84. Искоков, М. О. Управление рисками на этапах инновационного проекта / М. О. Искоков // – Самара : Самарский научный центр РАН, 2013. – 92 с.
85. Карнаухов, С. Б. Логистические системы в экономике России / С. Б. Карнаухов // – М. : Благовест – В, 2002. – 216 с.
86. Карнаухов, С. Б. Формирование макрологистических платформ в экономике России : Концепция, анализ, организационно-экономический механизм : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. / Карноухов Сергей Борисович. – М., 2003. – 320 с.
87. Качан, О. М. Актуальные задачи формирования логистических центров на основе государственно-частного партнерства / О. М. Качан // Вестник ПГУ, Экономические и юридические науки. – 2013. – № 5. – С. 37-43.
88. Киреева, Н. С. Лизинг в логистике / Н. С. Киреева // – М. : РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2012. – 212 с.
89. Киреева, Н. С. Складское хозяйство: учебное пособие / Н. С. Киреева. – М. : Академия, 2009. – 192 с.

90. Кириченко, А. В. Организация логистических систем для перевозки экспортно-импортных грузов / под ред. А. В. Кириченко // – СПб. : Базис, 2001. – 304 с.
91. Кириченко, А.В. Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем / под ред. А. В. Кириченко // – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб. : Питер, 2004. – 506 с.
92. Кородюк, И. С., Прокофьев, Т. А., Сергеев, В. И. Региональные транспортно-логистические системы: Проблемы формирования и развития: монография. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2003. – 328 с.
93. Кравченко, В. Ф., Кравченко Е. Ф., Забелин П. В. Организационный инжиниринг: учебное пособие / В. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко. – М. : «Издательство ПРИОР», 1999. – 256 с.
94. Кравченко, К. А., Мешалкин В. П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний / К. А. Кравченко, В. П. Мешалкин. – М. : Альма Матер, 2006. – 528 с.
95. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок : учебное пособие / М. Кристофер. – СПб. : Питер, 2005. – 316 с.
96. Крылатков, П. П., Кузнецов, Е. Ю., Кожушко, Г. Г., Минаев, Т. А. Логистика промышленного предприятия : учебное пособие / П. П. Крылатков, Е. Ю. Кузнецова, Г. Г. Кожушко, Т. А. Минеева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 176 с.
97. Курганов В. М., Миротин Л. Б. Международные перевозки: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / В. М. Курганов, Л. Б. Миротин // под ред. Л. Б. Миротина. – М. : Издательский центр «Академия», 2012. – 304 с.
98. Куренков, П. В. Внешнеторговые перевозки в смешанном сообщении. Экономика. Логистика. Управление / П. В. Куренков, А. Ф. Котляренко. – Самара : Изд-во «Солдат Отечества», 2002. – 636 с.
99. Кутелев, П. В. Организационный инжиниринг. Технологии реинжиниринга бизнеса: учебное пособие / П. В. Кутелев. – Ростов н/Д. : Феникс, 2003. – 220 с.

100. Лайсонс, К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М. : – 2005. – 364 с.

101. Лайсонс, К., Джиллингем М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок: пер. с англ. / К. Лайсонс, М. Джиллингем. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 795 с.

102. Ларина, Н. И. Региональные кластеры и территориально – производственные комплексы как формы территориальной организации пространства / Н. И. Ларина // Регион : экономика и социология. – 2007. – № 4 – С. 126-138.

103. Леонтьев, Р. Г. Международные транспортные коридоры : Трансформация региональной инфраструктуры / Р. Г. Леонтьев, В. А. Хмель. – М. : ВИНТИ РАН, 2003. – 380 с.

104. Линдерс, М. 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, Ф. Гарольд // пер. с англ. под ред. Ю. А. Щербанина. – 13-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 751 с.

105. Линдерс, М., Фирон Х. Управление снабжение и запасами. Логистика / М. Линдерс, Х. Фирон. – СПб. : Виктория плюс, 2006. – 768 с.

106. Лукинский, В. С. Модели и методы теории логистики / [под ред. В. С.Лукинского.] – СПб. : Питер, 2008. – 448 с.

107. Лукинских, В. С. Теоретические и методологические проблемы управления логистическими процессами в цепях поставок / В. С. Лукинский, Н. Г. Плетнева, Т. Г. Шульженко. – СПб. : СПбГКЭУ, 2011. – 175 с.

108. Лукиных, В. Ф. Методология управления многоуровневой региональной логистической системой / В. Ф.Лукиных. – Красноярск : ЛИТЕРА – принт, 2010. – 292 с.

109. Макконнелл, К. Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : Инфра – М, 2005. – 983 с.

110. Маликов, О.Б. Складская и транспортная логистика в цепях поставок: учебное пособие. Стандарт третьего поколения. / О. Б. Маликов. – СПб. : Питер, 2015. – 400 с.

111. Маргунова, В. И. и др. Логистика : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по экономическим специальностям / В. И. Маргунова и др. // под общ. ред. В. И. Маргуновой. – 2-е изд., испр. – Минск : Вышшая школа, 2013. – 507 с.

112. Маркович, М. А. Формирование методов оценки эффективности цепей поставок на основе ключевых показателей логистики / М. А. Маркович // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия : Экономика. – 2011. – № 2 – С. 299–303.

113. Мате, Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия : пер. с фр. / Э. Мате, Д. Тиксье. – М. : Прогресс, 2003. – 214 с.

114. Медведев, В. А., Прохоров В. М., Кукор Б. Л., Фрумкин А. П. Виртуальная транспортная логистика : учебное пособие / В. А. Медведев, В. М. Прохоров, Б. Л. Кукор, А. П. Фрумкин. – СПб : СЗГУ, 2006. – 292 с.

115. Милославская, С. В. Транспортные системы и технологии перевозок: учебное пособие. / С. В. Милославская, Ю. А. Почаев. – М. : НИЦ ИНФРА – М, 2016. – 116 с.

116. Милославская, С. В., Плужникова К. И. Мультимодальные и интермодальные перевозки: учебное пособие. / С. В. Милославская, К. И. Плужникова. – М. : РосКонсультант, 2001. – 368 с.

117. Миротин, Л. Б. Транспортная логистика: учебник / под общ. ред. Л. Б. Миротина. // – 2-е изд., стереотип. – М. : Издательство «Экзамен», 2005. – 512 с.

118. Миротин, Л. Б., Балалаев, А. С., Гудков, В. А. Транспортная логистика: учебник для вузов. / Л. Б. Миротин, А. С. Балалаев, А. В. Гудков // под ред. Л. Б. Миротина // – 2-е изд., стереотип. – М. : Изд-во «Горячая линия – Телеком», 2016. – 301 с.

119. Миротин, Л. Б., Гудков В. А., Зырянов В. В. и др. Управление грузовыми потоками в транспортно-логистических системах / Л. Б. Миротин, В. А.

Гудков, В. В. Зырянов и др. // под ред. Л. Б. Миротина. – М. : Горячая линия – Телеком, 2010. – 704 с.

120. Миротин, Л. Б., Некрасов А. Г. Логистика интегрированных цепочек поставок: учебник / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. – М. : Экзамен, 2003. – 256 с.

121. Миротин, Л. Б., Некрасов А. Г. Повышение эффективности грузовых перевозок на основе создания устойчивой транспортно-логистической системы модульного типа для высокоскоростной обработки и доставки грузов / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов и др. – М. : Техполиграфцентр, 2013. – 232 с.

122. Миротин, Л. Б., Омельченко И. Н., Колобов А. А. и др. Инженерная логистика: логистически-ориентированное управление жизненным циклом продукции: учебник для вузов / Л. Б. Миротин, И. Н. Омельченко, А. А. Колобов и др. // Под ред. Л. Б. Миротина и И. Н. Омельченко. – М.: Горячая линия – Телеком, 2011. – 644 с.

123. Миротин, Л. Б., Сергеев В. И. Основы логистики: учебное пособие / под ред. Л. Б. Миротина и В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА – М, 2000. – 200 с.

124. Миротин, Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Логистические системы и технологии перевозочного процесса на транспорте, основанные на логистике / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев // Транспорт: наука, техники, управление : Сб. обзорной информации. – М. : ВИНТИ. – 1993. – № 2. – С. 12–13.

125. Миротин, Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Системный анализ в логистике: учебник / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев. – М. : Экзамен, 2004. – 480 с.

126. Моисеева, Н. К. Экономические основы логистики: учебник / Н. К. Моисеева // под ред. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА – М, 2014. – 528 с.

127. Моргунов, В. И. Корпоративная маркетинго – логистическая стратегия бизнеса в условиях диверсификации российской экономики / В. И. Моргунов. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 264 с.

128. Мухамедьяров, А. М., Диваева Э. А. Региональная инновационная система: развитие, функционирование, оценка и эффективность / А. М. Мухамедьяров, Э. А. Диваева. – Уфа. : АН РБ, Гилем, 2010. – 188 с.

129. Мясникова, Л. А. Современные проблемы управления логистикой: учебное пособие / Л. А. Мясникова. – СПб. : СПбГЭУ, 2014. – 152 с.
130. Назаренко, В. М., Назаренко К. С. Таможенное обслуживание внешнеэкономической деятельности / В. М. Назаренко, К. С. Назаренко. – М. : Экзамен, 2011. – 767 с.
131. Назаренко, В. М., Назаренко, К. С. Транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности / В. М. Назаренко, К. С. Назаренко. – М.: Центр экономии и маркетинга, 2000. – 508 с.
132. Некрасов, А. Г., Атаев К. И., Некрасова М. А. Управление процессами безопасности и риска в цепях поставок / А. Г. Некрасов, К. И. Атаев, М. А. Некрасова. – М. : Техполиграфцентр, 2011. – 120 с.
133. Некрасов, А., Миротин Л., Меланич Е., Некрасова М. Управление цепями поставок в транспортном комплексе / А. Некрасов, Л. Миротин, Е. Меланич, М. Некрасова // Изд. Горячая Линия – Телеком, 2012. – 262 с.
134. Неруш, Ю. М. Коммерческая логистика: учебник / Ю. М. Неруш // – М. : ЮНИТИ, 2003. – 495 с.
135. Неруш, Ю. М. Логистика в схемах и таблицах: учебное пособие / Ю. М. Неруш. – М. : Проспект, 2008. – 192 с.
136. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник / Неруш Ю. М. // 4-е изд. перераб. и доп. – М. : Н54 Проспект, 2011. – 520 с.
137. Неруш, Ю. М. Транспортная логистика : учебник для академического бакалавриата / Ю. М. Неруш, С. В. Саркисо // – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 351 с.
138. Неруш, Ю., Панов С., Неруш А. Проектирование логистических систем: учебник и практикум / Ю. Неруш, С. Панов, А. Неруш // – М. : Юрайт, 2015. – 422 с.
139. Носов, А. Л. Региональная логистика / А. Л. Носов. – М. : Альфа – Пресс, 2007. – 168 с.
140. Олейник, Т. Л., Яцык, Ю. А. Логистический менеджмент: учебное пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык. – М. : МАОК, 2013. – 252 с.

141. Осовцев, В. А., Вострикова Т. В., Костоглодова Д. Д. Логистические системы предприятий: теория, методология, практика / В. А. Осовцев, Т. В. Вострикова, Д. Д. Костоглодова. – Ростов н/Д. : РГЭУ «Ринх», 2004. – 220 с.

142. Плетнева, Н. Г. Аналитические методы управления логистическими системами / Н. Г. Плетнева. – СПб. : СПбГИЭУ, 2007. – 157 с.

143. Плоткин, Б. К. Основы коммерческой логистики: учебное пособие / Б. К. Плоткин, С. Г. Плещиц. – СПб.: Санкт-Петерб. гос. Ун-т экономики и финансов, 2008. – 213 с.

144. Плоткин, Б. К. Экономия: предпринимательства, логистики и цепи поставок / Б. К. Плоткин. – СПб. : Инфо – да, 2015. – 131 с.

145. Постоленко, М. Л. Управление внешнеэкономической деятельности в России : учебное пособие / М. Л. Постоленко // – М. : ФОРУМ, 2012. – 480 с.

146. Прокофьев, Т. А., Сергеев В. И. Логистические центры в транспортной системе России / Т. А. Прокофьева, В. И. Сергеев. – М. : Экономическая газета, 2012. – 524 с.

147. Прокофьева Т. А., Адамов Н. А. Стратегия развития логистической инфраструктуры в транспортном комплексе России / Т. А. Прокофьева, Н. А. Адамов // – М. : ИД «Экономическая газета», 2011. – 302 с.

148. Прокофьева, Т. А. Логистические кластеры в экономике России / Т. А. Прокофьева, Б. Г. Хаиров. – М. : ОАО «ИТКОР», 2016. – 418 с.

149. Прокофьева, Т. А. Проектирование и организация рациональных транспортно-логистических систем: учебно-методический комплекс / Т. А. Прокофьева. – М. : РАГС, 2009. – 334 с.

150. Прокофьева, Т. А. Развитие системы национальных и международных транспортных коридоров на основе логистических центров / Т. А. Прокофьева // Сб. статей : «Инфраструктура России». – М. : НП «Центр стратегического партнерства», 2012. – С. 345–350.

151. Прокофьева, Т. А., Лопаткин, О. М. Логистика транспортно-распределительных систем: региональный аспект / Т. А. Прокофьева,

О. М. Лопаткин // под общ. ред. Т. А. Прокофьевой. – М. : Р Консультант, 2003. – 400 с.

152. Прокушева, Е. Ф. Внешнеэкономическая деятельность: учебник, под ред. Е. Ф. Прокушева. [8-е изд., перераб. и доп.] – М. : Юрайт, 2012. – 257 с.

153. Просов, С. Н. Проектирование автотранспортных систем доставки: учебное пособие / С. Н. Просов. – М.: МАДИ, 2017. – 100 с.

154. Проценко, И. О. Логистика и управление цепями поставок: концептуальные и стратегические аспекты / И. О. Проценко, А. П. Гарнов // – М. : РЭУ им.Г.В. Плеханова, 2009. – 95 с.

155. Проценко, И. О. Стратегическая логистика / И. О. Проценко // – М. : МЕЛАП, 2005. – 368 с.

156. Проценко, О., Проценко, И. Логистика и управление цепями поставок – взгляд в будущее. Макроэкономический аспект / О. Проценко, И. Проценко // Изд. Дом «Дело» РАНХ и ГС, 2012. – 192 с.

157. Пузанова, И. А. Интегрированное планирование цепей поставок / И. А. Пузанова. – М. : Юрайт, 2014. – 320 с.

158. Пустохина, И. В. К вопросу о методах моделирования в логистике и управления цепями поставок / И. В. Пустохина // Материалы Междун. научно-практической конференции «Инновационная экономика в условиях глобализации: современные тенденции и перспективы» : Междун. университет «МИТСО». – Минск. : – 2013. – С.444 – 445

159. Пустохина, И. В. Организация и управление цепями поставок в логистических кластерах : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Пустохина Ирина Валерьевна. – М., 2015. – 172 с.

160. Райзберг, Б. А. Современный социоэкономический словарь / Б. А. Райзберг. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 629 с.

161. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева // – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 512 с.

162. Резер, С. М., Родников А. Н. Логистика : Словарь терминов / С. М. Резер, А. Н. Родников // – М. : ВИНТИ РАН, 2007. – 412 с.
163. Резер, С. М. Логистика экспедирования грузовых перевозок / С. М. Резер. – М. : ВИНТИ РАН, 2002. – 472 с.
164. Резер, С. М. Международные транспортные коридоры: проблемы формирования и развития / С. М. Резер, Т. А. Прокофьева, С. С. Гончаренко. – М. : ВИНТИ РАН, 2010. – 312 с.
165. Родкина, Т. А. Информационная логистика / Т. А. Родкина. – М. : Экзамен, 2001. – 288 с.
166. Родников, А. Н. Логистика: Терминологический словарь / А. Н. Родников. – М. : ИНФРА – М, 2000. – 340 с.
167. Рудая, И. Л. Аутсорсинг : методология и практика / И. Л. Рудая. – Самара. : Универс групп, 2009. – 230 с.
168. Рыкалина, О. В. Логистические ресурсные потенциалы материального производства и сферы услуг: учебное пособие / О. В. Рыкалина. – М. : Дашков и К°, 2015. – 269 с.
169. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. [5-е изд., перераб. и доп.] – М. : ИНФРА – М, 2009. – 536 с.
170. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты : монография / Г. В. Савицкая // – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2017. — 291 с.
171. Саркисов, С. В. Формирование международных логистических систем предприятиями России в условиях глобализации мировой экономики / С. В. Саркисов // – М. : Анкил, 2007. – 264 с.
172. Семенов, А. И., Сергеев В. И. Логистика. Основа теории : учебник / А. И. Семенов, В. И. Сергеев. – СПб. : Союз, 2001. – 542 с.
173. Сергеев В. И., Григорьев М. Н., Уваров С. А. Логистика: информационные системы и технологии: учебно-практическое пособие / В. И. Сергеев, М. Н. Григорьев, С. А. Уваров. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008. – 608 с.

174. Сергеев, В. И. и др. Глобальные логистические системы: учебное пособие / В. И. Сергеев, А. А. Кизим, П. А. Эльяшевич // Под общ.ред. В. И. Сергеева. // – СПб. : Издательский дом «Бизнес – пресса», 2001. – 240 с.

175. Сергеев, В. И. Концептуальные подходы к проектированию и классификация логистических центров / В. И. Сергеев // Логистика и управление цепями поставок, 2010 – № 4 (39) – С. 8–20.

176. Сергеев, В. И. Менеджмент в бизнес-логистике / В. И. Сергеев. – М. : ФИЛИНЬ, 1997. – 772 с.

177. Сергеев, В. И., Эльяшевич, П. А. Проблемы формирования региональных логистических систем / В. И. Сергеев, П. А. Эльяшевич. // Функционирование автотранспорта в современных условиях : Межвузовский научный сб. – Саратов : СГТУ, 1997. – С. 54–58.

178. Сергеев, В. И., Белов Л. Б., Стерлигова А. Н., Зайцев Е. И. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / В. И. Сергеев, Л. Б. Белов, А. Н. Стерлигова, Е. И. Зайцев // под общ. и науч. ред. В. И. Сергеева. – М. : ИНФРА - М, 2008. - 929 с.

179. Сергеева, В. И. Логистика в бизнесе / В. И. Сергеев // – М. : ИНФРА – М, 2001. – 608 с.

180. Скворонек, Ч. Логистика на предприятии [пер. с польск.] / Ч. Скворонек, З. Сариуш-Вольский. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 396 с.

181. Скоробогатова, Т. Н. Логистика: учебное пособие: / Т. Н. Скоробогатова // 2-е изд. – Симферополь: ООО «ДиАйПи», 2005. – 116 с.

182. Скоробогатова, Т. Н. Логистические системы в сервисе / Т. Н. Скоробогатова. – Симферополь. : Доля, 2007. – 416 с.

183. Скоробогатова, Т. Н. Управление сервисным предприятием: инновационно-логистический подход / Т. Н. Скоробогатова. – М. : Креативная экономика, 2008. – 204 с.

184. Смехов, А. А. Основы транспортной логистики: учебник для вузов / А. А. Смехов. – М. : Транспорт, 1995. – 197 с.

185. Смирнова, Е. А. Управление цепями поставок: учебное пособие / Е. А. Смирнова. – СПб. : СПбГУЭФ, 2009. – 120 с.
186. Смитиенко, Б. М. Международные экономические отношения: Учебник / Б.М. Смитиенко // Под ред. Б.М. Смитиенко. - 2 изд. - М. : ИНФРА-М, 2012. – 528 с.
187. Смотрицкая, И. И. Экономика государственных закупок / И. И. Смотрицкая. – М. : ЛИБРОКОМ, 2008. – 226 с.
188. Современный инструментарий логистического управления: учебник / Л. Б. Миротин, В. В. Боков. – М.: Экзамен, 2005. – 496 с.
189. Станиславчик, Е. Н. Риск – менеджмент на предприятии / Е. Н. Станиславчик. – М. : Ось – 89, 2002. – 80 с.
190. Степанов, В. И. Логистика : учебник для бакалавров / В. И. Степанов // – М. : Проспект, 2015 г. – 488 с.
191. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок: учебник / А. Н. Стерлигова. – М. : ИНФРА – М, 2008. – 430 с.
192. Сток, Д. Р. Стратегическое управление логистикой: пер. с англ. / Д. Р. Сток, Д. М. Ламберт. – М. : ИНФРА –М, 2005. – 797 с.
193. Телегин, А. И., Костров В. Н., Государев М. А. Логистика : транспортно – экспедиторское обеспечение / А. И. Телегин, В. Н. Костров, М. А. Государев // – Н.Новгород. : - 2003. – 161 с.
194. Терешкина, Т. Р. и др. Логистика и управление цепями поставок / Т. Р. Терешкина, Л. Е. Баранова, Л. В. Войнова, Ю. А. Погорельцева, Н. Ю.Шейнер, А. Н. Клунко // – СПб. : СПбГТУРП, 2011. – 155 с.
195. Терминология комбинированных перевозок, подготовленная ООН при участии ЕС, ЕКТМ – Нью-Йорк – Женева, 2011. – 71 с.
196. Уварова, С. А. Логистика: информационные системы и технологии / С. А. Уварова, В. И. Сергеев, М. Н. Григорьев. – М. : Альфа – пресс, 2008. – 608 с.
197. Уотерс, Д. Логистика. Управление цепью поставок: пер. с англ. / Д. Уотерс. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 503 с.

198. Управление цепями поставок : пер. с англ. / под ред. Д.Гатторны. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 670 с.
199. Фасоляк, Н. Д. Экономика, организация и планирование материально – технического снабжения и сбыта / под ред. Н. Д. Фасоляк. – М. : Экономика, 2001. – 326 с.
200. Федоров, Л. С. Общий курс транспортной логистики : учебное пособие / Л. С. Федоров, В. А. Персианов, И. Б. Мухаметдинов // под общ. ред. Л. С. Федорова. – М. : КНОРУС, 2011. – 312 с.
201. Федоров, Л. С. Транспортная логистика: учебное пособие / Л. С. Федоров, В. А. Персианов, И. Б. Мухаметдинов // под общ. ред. Л. С. Федорова. 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 310 с.
202. Филин, С. А., Дугаржав Л., Отгончимэг Д., Очирмаа О., Бадарч Д., Фалилеева Н. В. Актуальные вопросы взаимодействия России и Монголии в сферах экономики и бизнеса. Национальные интересы: приоритеты и безопасность: научно-практический и теоретический журнал. – 2014. – № 25 (262). – С. 31-46.
203. Фролова, Е.Д. Мировая экономика и международные экономические отношения: современное состояние, проблемы и основные тенденции развития : учебное пособие / Е.Д. Фролова и др. // под общ. ред. Е. Д. Фроловой, С. А. Лукьянова. – Екатеринбург : УрФУ, 2016. – 184 с.
204. Хабаров, В. И. Основы логистики: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности "Антикризисное управление" и другим экономическим специальностям / В. И. Хабарова // – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Синергия, 2013. - 366 с.
205. Чан Ким В., Морбонь Рене. Управление инновациями: / Чан Ким В., Морбонь Рене // пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 237 с.
206. Чеботаев, А. А. Логистика, логистические технологии: учебное пособие / А. А. Чеботаев // – М. : «Дашков и К<sup>0</sup>», 2002. – 172 с.
207. Чернявский Д. И. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов учебное пособие / Д. И. Чернявский, Д. В. Рудаков. – Омск : ОмГТУ, 2010. – 84 с.

208. Шабашев, В. А. Лизинг: основы теории и практики : учебное пособие / В. А. Шабашев, Е. А. Федулова, А. В. Кошкин. – М. : КНОРУС, 2007. – 191 с.

209. Шапиро, Дж. Моделирование цепи поставок / Дж. Шапиро // пер. с англ. под ред. В. С. Лукинського. – СПб : Питер, 2006. – 720 с.

210. Шарова, И. В. Дифференцированная затратно-стоимостная оценка эффективности логистических процессов : на примере промышленных предприятий : дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Шарова Ирина Владимировна. – М., 2009. – 141 с.

211. Шаховской, Л. С. Мировая экономика и международные экономические отношения: учебное пособие / Л. С. Шаховской // под ред. Л. С. Шаховской – М. : КНОРУС, 2013. – 253 с.

212. Шонджиева, О. Т. Эволюция внешнеторгового регулирования России в условиях ее вступления в ВТО: дисс. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Шонджиева Оксана Тарасовна. – М., 2007. – 176 с.

213. Шувалова, Е. Б., Шепелева П. М. Налогообложение участников внешнеэкономической деятельности: учебное пособие. / Е. Б. Шувалова, П. М. Шепелева // 2-е изд. – М. : ИТК «Дашков и К<sup>0</sup>». – 2011. – 132 с.

214. Шумаев, В. А. Управление инновациями: состояние, теория, практика: монография / В. А. Шумаев. Моск. ун-т им. С.Ю. Витте. – М. : изд. «МУ им. С.Ю. Витте», 2015. – 172 с.

215. Щербаков, В. В., Гвилия, Н. А., Дмитриев, А. В., и др. Управление цепями поставок: учебник / под ред. В. В. Щербакова. – М. : Юрайт, 2017. – 210 с.

216. Щербаков, В. В., Киппер, И. Л., Мясников, Л. А., и др. Основы логистики: учебник / под ред. В. В. Щербакова. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.

217. Яхнеева, И. В. Управление рисками в логистических системах и цепях поставок / И. В. Яхнеева. – Самара. : Самарс. гос. экон. ун-т, 2012. – 128 с.

### **Электронные ресурсы**

218. Russia International Chamber of Commerce ICC, ИНКОТЕРМС – 2010 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.incoterms.iccwbo.ru/> (дата обращения: 09.02.2017).

219. Главное Таможенное Управление Монголии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.customs.gov.mn/> . (дата обращения: 26.09.2018).

220. Декларация о развитии стратегического партнерства между Российской Федерацией и Монголией (Улан-Батор, 25 августа 2009 года) [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.mongolia.mid.ru/90years\\_4.html](http://www.mongolia.mid.ru/90years_4.html) (дата обращения: 11.09.2017).

221. Исследовательская группа ИНФОМАЙН [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.infomine.com/> (дата обращения: 14.12.2016).

222. Министерство Финансов Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://mof.gov.mn/> (дата обращения: 26.09.2018).

223. Московская декларация [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.mongolia.mid.ru/90years\\_3.html](http://www.mongolia.mid.ru/90years_3.html), (дата обращения: 11.09.2017).

224. Национальная Торгово-Промышленная Палата Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mongolchamber.mn/> (дата обращения: 26.09.2018).

225. Национальный Комитет Статистики Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.nso.mn](http://www.nso.mn) (дата обращения: 26.09.2018).

226. Основные договорно – правовые акты, подписанные между Россией и Монголией, Посольство РФ в Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mongolia.mid.ru/relations.html> . (дата обращения: 11.09.2017).

227. Официальный сайт МИД Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.extmin.mn/> (дата обращения: 11.09.2018).

228. ПРОЕКТ УЧАСТКА НОВОЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ЛИНИИ. Иркутский государственный университет путей сообщения. г. Иркутск. Научная работа «Проект создания купола сортировочной горки». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://l.120-bal.ru/sport/36550/index.html>. (дата обращения: 20.07.2017).

229. Сайт единой правовой системы Монголии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.legalinfo.mn/> (дата обращения: 11.09.2018).

230. Сборник соглашений ВТО. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vavt.ru/main/site/LSP7C2CE4/> (дата обращения: 11.08.2017).

231. Страны мира. Классификатор стран мира [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.mir-geo.ru/> (дата обращения: 09.02.2017).

232. Улан-Баторская декларация [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.mongolia.mid.ru/90years\\_2.html](http://www.mongolia.mid.ru/90years_2.html) (дата обращения: 11.09.2017).