



На правах рукописи

**ШЕЙНЕР НАТАЛЬЯ ЮРЬЕВНА**



**СТРАТЕГИЯ  
ЛОГИСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА  
ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК  
ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ПРОДУКЦИИ**

Специальность 08 00 05 – Экономика и управление народным  
хозяйством (логистика)

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

19 ИЮН 2008

Санкт-Петербург - 2008

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров»

Научный руководитель - кандидат экономических наук,  
профессор Терешкина  
Татьяна Руфьевна

Официальные оппоненты - доктор экономических наук,  
профессор Аркин  
Павел Александрович

- кандидат экономических наук,  
доцент Козлов  
Владимир Константинович

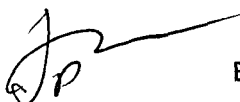
Ведущая организация ОАО «Всероссийский научно-исследовательский институт целлюлозно-бумажной промышленности»

Защита состоится «30» мая 2008 г в «15» часов на заседании диссертационного совета Д 212 237 14 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адресу 191023, Санкт-Петербург, ул Садовая 21, ауд

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов»

Автореферат разослан «30» мая 2008 г

Ученый секретарь  
диссертационного совета



В В Ткач

## **I. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ**

В России существуют все предпосылки для развития целлюлозно-бумажной промышленности. Однако предприятиям этой отрасли пока не удается в полной мере использовать это преимущество. Около 40% из их числа классифицируются как убыточные, причем в последние годы этот показатель демонстрирует устойчивую, хотя и слабую тенденцию к росту. Прироста объемов производства целлюлозы, бумаги и картона и, соответственно, снижения их материалоемкости практически не наблюдается, а степень износа основных фондов отрасли превышает критический уровень.

Целлюлозно-бумажная промышленность нуждается, прежде всего, в масштабном обновлении своих производственных мощностей. Однако надо учитывать и другое положение. Хотя предприятия этой отрасли технологически связаны в процессе комплексной переработки сырья, существует острая потребность в продлении цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции вплоть до системы физического распределения производимых из нее товаров. Это условие сегодня продиктовано, с одной стороны, ростом конкуренции с зарубежными производителями целлюлозно-бумажной продукции по отдельным товарным позициям, а с другой, той коммерческой возможностью, которая обусловлена логистическим контролем производителя над поставками товаров конечным потребителям. Таким образом, существуют все объективные условия для масштабного внедрения в отрасли логистических инноваций. Между тем предприятия не уделяют должного внимания данному вопросу. Подобное отношение в первом приближении оправданно значимостью для них инвестиционной компоненты и организации сбыта. Однако производство целлюлозно-бумажной продукции по своей природе является материалоемким, вследствие чего значительную часть оборотных средств предприятий этой отрасли составляют материальные запасы, т.е. один из видов связанного капитала.

Последнее положение требует учета предприятиями целлюлозно-бумажной промышленности возможности влиять на свою прибыль путем скоординированных действий в цепях поставок целлюлозно-бумажной продукции. Понимание этого обстоятельства требует осуществления измерений значений логистических показателей функционирования цепей поставок и сопоставления полученных результатов на принципах бенчмаркинга. Данная сфера деятельности имеет самостоятельный

статус контроллинга логистических систем (цепей поставок) Р основных показателей, используемых в рамках подобного контроллинга является инвариантным Однако их применение во многом зависит целей управления цепями поставок и их специфики Отраслев актуальность поэтому приобретает определение особенностей логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции Это обстоятельство и побудило автора к выбору данной темы диссертационного исследования

Из общего содержания работы на защиту выносятся следующие положения

Основное положение, принятое в диссертации в разработ строится на том, что принципы логистического контроллинга цепи поставок целлюлозно-бумажной продукции должны базироваться осознании свойственной ей отраслевой специфики и необходимо принятия стратегических превентивных мер по устранению отклонен фактических параметров функционирования этой цепи от плановых

В диссертационной работе раскрывается предметное содержание функциональных зон логистического контроллинга цепей поставок которые имеют инвариантный характер степень удовлетворен потребителей в качестве логистического сервиса, рентабельно инвестиций в логистическую инфраструктуру, полные и операционные логистические издержки, продолжительность функционального цикла логистики, производительность цепи поставок Обосновывается, что общей точкой их соприкосновения является влияние на объем структуру запасов и прибыль участников цепей поставок Это положен в работе развивается с позиции такой экономической категории, как логистический леверидж, т.е. в контексте некоторого логистического фактора, небольшое изменение которого может привести существенному изменению результативных показателей цепи поставок

Предметное содержание логистического сервиса в цепях поставок составляет поддержание баланса запасов у их участником обеспечивающего требуемый уровень обслуживания конечных потребителей Показателями такого сервиса являются доступность (вероятность возникновения дефицита товаров норма насыщения спроса, частота полноты охвата запас заказами на поставки), функциональность (скорость выполнения заказов бесперебойность поставок, гибкость, т.е. исполнение нестандартных заказов), надежность (соответствие норм запасов спросу территориальное удобство

логистические издержки разделяются на две основные группы транспортные издержки и издержки, связанные с управлением запасами основная цель такого управления в цепях поставок заключается в быстрой их оборачиваемости в процессе обслуживания конечных потребителей Принятие решений в последнем контексте

- требует видения того, как рассредоточены запасы в цепях поставок,

- предполагает полный учет подобных издержек на основе системы ВС, предметное содержание которой составляет причинно-следственное распределение затрат на основе учета видов деятельности

Такой учет понимается как информационная система предприятия, которой все его потоковые процессы и значимые логистические связи отражены, т.е. учтены В диссертационной работе анализируются преимущества и недостатки этого методического подхода, рассматриваются основные проблемы реализации управленческого учета зарубежной и отечественной практике

Транспортировка придает функциональному циклу логистики пространственную размерность Запасы во многом определяют время исполнения подобного цикла, так как их предварительное формирование позволяет быстрее выполнять заказы потребителей Сопряжение двух их составляющих на практике усложняется тем обстоятельством, что методические основы идентификации потоковых процессов в цепях поставок в настоящее время еще только формируются

Оценка производительности цепей поставок, в первую очередь, относится к определению ее «узких мест» Симптомом их наличия является существование в цепях поставок расхождения логистических мощностей («пропускных способностей») в отдельных их звеньях Во вторую очередь, эта оценка соотносится с определением потенциальных логистических мощностей участников цепей поставок и путей их резервирования, обеспечивающих требуемый уровень надежности поставок Кроме того, ее предметом выступает организация мониторинга диспетчеризации поставок, целями которых служит обеспечение соблюдения сроков и размеров поставки, оговоренных в договоре с учетом сезонных и циклических особенностей производства, продажи или потребления продукции, т.е. исключение проявления неравномерности и неоптимальности поставки

В диссертационной работе раскрываются отличительные черты

функционала логистического контроллинга цепей поставок, частным функциями которого являются планирование, учет и расчет показателей функционирования цепей поставок, сравнение стандартного фактического значений этих показателей, ведение логистической отчетности. Особое значение уделяется типологии системы сквозных логистических показателей функционирования цепи поставок особенностям их применения, которыми, в частности, являются

- сложность прямого измерения показателей функционирования цепи поставок,

- отсутствие стандартов функционирования цепей поставок на фоне широкого использования качественных показателей (например доступность товара для потребителя, адекватность процесс обслуживания, ожидания и т.п.),

- ограниченная практика ведения управленческого учета логистических затрат,

- невозможность в ряде случаев выполнения анализа логистических процессов, вследствие их тесного сопряжения с процессами другой природы, например, маркетинговой и проч.,

- сложность оценки эластичности дохода от применения концепции управления цепями поставок

Инвариантными этапами разработки стратегии логистического контроллинга цепей поставок являются 1) определение корпоративных целей и их детализация до уровня логистических задач, 2) отражение логистических целей в системе конкретных показателей их функционирования, 3) разработка системы управленческого учета методов оценки этих показателей, 4) организация регулярного контроля (измерения) фактических значений этих показателей и их сравнения на принципах бенчмаркинга с эталонными значениями, 5) определение правил принятия логистических решений по устранению отклонений фактических значений этих показателей от плановых.

В диссертационном исследовании их предметно-функционально наполнение детализируется на основе системного подхода.

Организация логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции предполагает визуализацию центров рассредоточения в них материальных запасов и проведение анализа причин их избыточного формирования, учитывая отраслевую специфику.

ункциональных циклов логистики, поэтому в работе предлагается атричная модель, которая позволяет идентифицировать движение потока запасов в этих цепях

В диссертационной работе исследуются современные тенденции азвития целлюлозно-бумажной промышленности, одна из которых оотносится с ростом производства картона (рис 1)

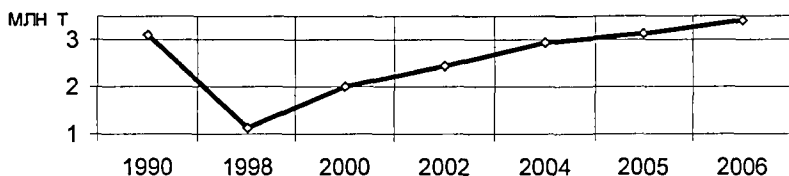


Рис 1 Объемы производства картона в РФ

В частности, в 2006 году рост объема рынка картона для отребительской тары составил 5%. Это было вызвано, прежде всего, остом пищевой и химической промышленности. Более значительный ост наблюдался на рынке облицовочного картона в связи с ростом бъемов строительства в России и странах СНГ. В целом в 2006 году ынки упаковочного и облицовочного картона, полиграфической упаковки арактеризовались ростом спроса на эту продукцию.

Наиболее значительное усиление конкуренции в 2006 году роизошло на рынке заготовок коробок, вследствие которой возросли ребования к качеству подобной целлюлозно-бумажной продукции, ижнению издержек производства и распределения, т.е. логистических здержек. Однако, по данным Федеральной службы государственной татистики, как видно из табл 1, эта тенденция не способствовала росту нимания предприятиями целлюлозно-бумажной промышленности (ЦБП) внедрению в своей практике методов и моделей логистики.

Таблица 1

Осуществление логистических инноваций  
промышленными предприятиями (% в 2006 году)

Тип организационной инновации	Удельный вес предприятий	
	со во во	ЦБП, издат и поли- граф деятельность
1	2	3
Методы управления на основе информационных технологий	2,4	0,6

Продолжение табл

1	2	3
Внедрение новых организационных структур	2,2	0,6
Системы контроля качества сертификации продукции	2,7	0,5
Реализация новой измененной корпоративной стратегии	1,6	0,4
Передача функций и бизнес-процессов специальному подрядчику (аутсорсинг)	0,8	0,3
Системы логистики и поставок («точно в срок» и т п )	1,3	0,2
Стратег альянсы, партнерства и др виды кооперационных связей с потребителями, поставщиками, производителями	1,0	0,2
Корпоративные системы управления знаниями	0,8	0,1
Создание спец подразделений по проведению исследований и разработок, практ реализации науч -техн достижений	0,7	0,0

Одним из репрезентативных предприятий целлюлозно-бумажно промышленности служит ОАО «Санкт-Петербургский картонно полиграфический комбинат», которое производит коробочный картон поэтому в работе была произведена оценка логистического контроллинга на примере его деятельности. В частности, установлено, что в комбинате существует ограничительная практика как в отношении составления отчетов о логистических издержках, так и в использовании системы сквозных показателей (KPI). Приоритет отдается контролю за инвестициями в логистическую инфраструктуру. Между тем на комбинате имеет место тенденция роста запасов незавершенного производства, соотношение которых с объемами произведенной продукции в процентном исчислении за последние годы возрастает значительными темпами. Перечисленные выше показатели не объясняют эту ситуацию, так как истинная ее причина кроется в отложенном производстве готовой продукции, которая является логистической стратегической реакцией на неопределенность структуры спроса на нее, т.е. на ассортиментные требования покупателя. Последний параметр при этом относится к области логистического контроллинга цепей поставок (продолжительность функционального цикла логистики).

В диссертационном исследовании обосновано, что комбинат не уделяет достаточного внимания роли правильно выстроенной системы логистического контроллинга и в укреплении его конкурентоспособности. Между тем потребность в ней определяется следующими факторами:



ограниченный спрос на рынке потребления мелованного картона в России и СНГ при избыточном предложении со стороны зарубежных конкурентов, уменьшающаяся доля рынка картона комбината вследствие ограниченности производственной мощности, доминирование предпочтений потребителя в пользу импортного картона, рост цен на продукцию химической промышленности, производимой на основе синтеза нефти и др. Особое внимание при этом следует уделять логистическому контроллингу снабжения, поскольку на комбинате существует значительное число поставщиков, что объясняется следующими причинами

- 1) дефицит оборотных средств, т.е. существование вероятности несвоевременной оплаты кредиторской задолженности конкретному поставщику,
- 2) различие в ценах на конкретный момент (предпочтение отдается поставщикам, предлагающим свою продукцию по более низкой цене),
- 3) поставки в рамках взаимозачета,
- 4) отсутствие целлюлозы у поставщиков на момент поставки и др.

Определение экономически целесообразного размера производственной партии на картонном производстве ОАО «Санкт-Петербургский картонно-полиграфический комбинат» является одной из актуальных логистических задач. Им выпускается широкий ассортимент продукции (отличающейся по маркам картона и массе единицы его площади), а нормативы периодичности запуска в производство отдельных партий не установлены, хотя картоноделательные машины (КДМ) технологически подготовлены для выработки разных видов картона. В диссертационном исследовании разработан алгоритм расчета оптимальных партий, который позволяет корректировать график производства картона, учитывая затраты на перезапуск партий в работу и хранение запасов картона. Обоснованность этого алгоритма работе подтверждается проведенными расчетами (табл. 2).

Таблица 2

Фактические и оптимальные объемы производственных партий

масса 1 м <sup>2</sup> картона, г	Оптимальный объем партии, т	Апрель 2006 г		Фактический объем партии, т	Средний объем партии	Соотношение оптимальный план / факт
		Объем заказа	Дата выработки на КДМ-1			
1	2	3	4	5	6	7
220-240	951	859	12-15	859	859	1/1,1

Продолжение табл 2

1	2	3	4	5	6	7
260-280	996	1003	26-28	1003	1003	1/1,1
300-320	1256	1731	6-7	660	866	1/1,8
			24-26	1071		
330-350	543	250	8	250	250	1/2,2
370-390	1557	3235	1-2	460	809	1/1,9
			9-11	805		
370-390	1557	3235	16-18	1135	809	1/1,9
			29-30	835		
400-420	920	596	3	305	298	1/3,1
			19	291		
430-450	1098	1307	4-5	610	653	1/1,7

Эффективность логистического контроллинга во многом зависит от адекватного интегрированного планирования цепей поставок, которое предполагает структурирование ключевых областей логистики снабжения, производства и распределения. Определяющим моментом здесь служит прогноз спроса на готовую продукцию и их преобразование в условия поставки. Это положение в работе раскрывается, исходя из необходимости обеспечения сквозной координации функциональных циклов логистики участников цепей поставок.

Эти циклы являются основным объектом логистического контроллинга в цепях поставок, поскольку они формируют их операционную структуру, стратегическую компоненту которой задает политика предоставления логистического сервиса потребителям готовой продукции. В работе обосновывается влияние специфики конфигурации функциональных циклов логистики распределения целлюлозно-бумажной продукции на организацию логистического контроллинга цепей поставок этой продукции. Кроме того, конкретизируется алгоритм разработки спецификации этих циклов, который включает следующие инвариантные этапы: 1 - описание действующего процесса исполнения заказов на поставки, 2 - составление блок-схемы процесса исполнения заказов на поставки, 3 - описание каждого частного процесса функционального цикла логистики распределения с раскрытием

ледующей информации а) его описание, б) частота его выполнения, в) исполнитель, г) информация, требуемая для его выполнения, д) средняя, минимальная и максимальная его длительность, е) причины сбоев при его выполнении, ж) логистические показатели, 4 – составление перечня логистических показателей, используемых для оценки эффективности распределения, 5 – определение влияния на обслуживание потребителей существующего цикла логистики распределения, 6 – спецификация поставок (описание условий поставок), 7 – обоснование уровня товарных запасов

Увеличение числа функциональных циклов логистики в цепях поставок объективно усложняет процедуры логистического контроллинга а их сопряжением в пространстве и во времени, поэтому в диссертационной работе обосновывается методический подход, позволяющий на оперативном и стратегическом уровне осуществлять диагностику согласованности этих циклов в пределах цепи поставок основываясь на следующих логистических индикаторах цепи поставок

- степень организационного единства логистических процессов и детального отражения целевых установок общей корпоративной стратегии цепи поставок в логистических соглашениях между ее участниками),

- степень технологического единства логистических процессов (тех унификации в пределах этой цепи на основе логистических учетно-оговорных единиц),

- степень экономического единства логистических процессов (степень участия членов цепей поставок в других аналогичных организационных структурах),

- степень информационного единства логистических процессов и сетевой включенности участников цепи поставок в единую оперативную информационную систему)

В диссертационной работе постулируется, что одной из причин несогласованности функциональных циклов логистики в цепях поставок являются межфункциональные логистические конфликты. Типология последних и их особенности в исследовании конкретизируются. Кроме того, даются методические рекомендации по их урегулированию. Особое внимание в работе уделяется разработке сбалансированной системы показателей в снабжении картонно - полиграфических комбинатов и распределении продукции

Акцент сбалансированной системе показателей в снабжении картонно делается на формировании логистической отчетности по закупкам поскольку по сравнению с продажами информация в этой области более сложно поддается измерению и экономической интерпретации исследовании обосновывается, что отчеты о закупках должны включать следующие разделы

1 – характеристика затрат на закупки а) общий объем средств на закупки, общий объем расходов, затраченных на закупочную деятельность, общее количество размещенных заказов и заказов на закупки, б) средние расходы на размещение заказа затраты на организацию размещения заказов на поставки, количество заказов на поставку, удельное значение затрат подразделения закупок в общем объеме расходов на закупки,

2 – маркетинг поставок а) изменения цен на основные виды материальных ресурсов в контексте сравнения с бюджетными показателями, с котировочными ценами, б) изменения условий предложения или спроса на основные материальные ресурсы,

3 – политика закупок условия поставки, политика поддержания производственных запасов,

4 - эффективность закупок типология расходов на закупки, причины отклонения фактических расходов на закупки от плановых, характеристика прошлых поставок, сведения об измененных заказах на поставки и причины этих обстоятельств и т.п.

## **II. ВКЛАД АВТОРА В ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

Основной вклад автора в проведенное в диссертации исследование заключается в постановке цели, выборе объекта и предмета исследования, обосновании задач и их решении, в получении научных результатов и предлагаемых практических рекомендациях

Целью диссертационного исследования является разработка научно-методических рекомендаций по обоснованию стратегии логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции. В соответствии с выбранной целью объектом исследования выступают участники рынка целлюлозно-бумажной продукции. Предметом исследования являются организационно – экономические отношения, обуславливающие стратегическое управление процессом

логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции

Для достижения сформулированной цели, в соответствии с избранными объектом и предметом исследования, в диссертации поставлены и решены следующие основные задачи

- определен перечень направлений логистического контроллинга цепей поставок, подлежащих учету при стратегическом планировании их деятельности, и раскрыто их предметное содержание,

- выявлены содержательные характеристики системы показателей логистического контроллинга и осуществлена ее декомпозиция по линии детализации логистических процессов в деятельности цепи поставок и горизонтам их интегрированного планирования,

- сформирован стратегический подход к организации логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции,

- исследовано современное состояние целлюлозно-бумажной промышленности, определены характер и перспективы структурных сдвигов в этой отрасли и дана их комплексная оценка,

- выявлена отраслевая специфика логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции и обоснована целесообразность усиления их интеграции в сфере сопряжения производства этой продукции и ее распределения среди конечных потребителей,

- обоснованы содержательные черты и этапы интегрированного планирования цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции,

- выявлены на принципиальной основе особенности применения системы сбалансированных показателей в логистическом контроллинге цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции и формирования на их основе логистической отчетности

**Теоретическую и методологическую основу** работы составляют результаты фундаментальных и прикладных исследований в области экономической теории, маркетинга, логистики и управления цепями поставок как российских, так и зарубежных ученых и специалистов. Решение поставленных задач основывается на применении положений бщей теории систем, приемов экономического анализа и экспертных оценок

Аналитическую базу исследования формируют данн Федеральной службы государственной статистики, а также материа специальных целевых исследований, в том числе обобщающие оп организации логистического контроллинга цепей поставок в России и рубежом. Обоснование рекомендаций практической направленн осуществляется с учетом действующей нормативно-правовой базы.

### **III. СТЕПЕНЬ НОВИЗНЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Научная новизна** полученных в диссертации результат определяется тем, что в ходе проведения исследования

- с учетом специфики сквозного структурирования потоков процессов на основе функциональных циклов логистики произведе разграничение предметных областей логистического контроллинга цеп поставок и определены его приоритеты с позиции устранения узких ме в их деятельности, отвечающие корпоративным целям их развития,

- уточнены принципиальные аспекты условий постав целлюлозно-бумажной продукции, раскрыты отличительные чер системы показателей логистического контроллинга цепей постав обусловленные ростом требований к обеспечению экономическо технологического и информационного единства логистических процесс в их границах, и детализированы их параметры, учет которых позволя принимать превентивные решения об реорганизации цепей поставок,

- определены стратегические направления логистическо контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции и да предложения по их регламентации, учитывающие специфи архитектуры каналов распределения этой продукции, да методические рекомендации по их оценке, базирующиеся на принцип анализа логистических систем и бенчмаркинга,

- исследованы современные тенденции в развитии отечественн целлюлозно-бумажной промышленности, определены факто сдерживания развития производства и распределения целлюлозн бумажной продукции на основе логистического подхода и подготовлен предложения по их устранению, идентифицированы отраслевь особенности логистического контроллинга цепей поставок целлюлозн бумажной продукции,

- сформулированы принципы логистического контроллинга ановых параметров функционирования цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции, обеспечивающие информационную поддержку логистической координации действий участников этих цепей на основе ганизации измерения результатов интегрированного логистического документа, выстроенной по системному принципу,

- определены методические особенности применения системы алансированных показателей в управлении цепями поставок целлюлозно-бумажной продукции и обобщены на системной основе направления и ритичность формирования в них логистической отчетности

**Практическая значимость** результатов диссертационного следования заключается в их направленности на повышение фективности логистического контроллинга цепей поставок целлюлозно-бумажной продукции. Основные положения и результаты диссертационного следования прошли апробацию на конференциях различных уровней

**Публикации.** По теме исследования опубликованы следующие ученые работы

1 Шейнер Н Ю Логистический леверидж управления цепями поставок Логистика современные тенденции развития Тез докладов VII Междунар уч-практ конференции 17, 18 апреля 2008 г - Тез докл - СПб СПбГИЭУ, 08 – 0,1 п л

2 Шейнер Н Ю Стратегия логистического контроллинга цепей ставок целлюлозно-бумажной продукции// Молодежь, образование и наука I века материалы межрегиональной науч-практ конференции студентов аспирантов, посвященной памяти В С Соминского (21 апреля 2008 г) - п 5 – Ч II – СПб Изд-во ГОУ ВПО СПбГТУРП, 2008 – 0,14 п л

3 Шейнер Н Ю Функциональные зоны логистического контроллинга пей поставок целлюлозно-бумажной продукции// **Известия Российского сударственного педагогического университета им. А.И. Герцена. пирантские тетради.** – 2008 - №27 (61) – 0,33 п л

4 Шейнер Н Ю Управление логистическими затратами // ономические и управленческие технологии XXI века теория и практика, дготовка специалистов тезисы докладов Междунар методической и науч - акт конференции (Санкт-Петербург, 29 ноября 2007 года) – Ч II – СПб д-во ГОУ ВПО СПбГТУРП, 2007 - 0,35 п л

5 Шейнер Н Ю Идентификация логистических издержек в предприятии // Экономические и управленческие технологии XXI век: теория и практика, подготовка специалистов Тез докладов Междуна методической и науч -практ конференции (Санкт-Петербург, 29 ноябр 2007 года) – Ч II – СПб Изд-во ГОУ ВПО СПбГТУРП, 2007 – 0,3 п л

6 Шейнер Н Ю , Терешкина Т Р Стратегия анализа логистическ затрат // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория практика, подготовка специалистов Тез докладов Междуна методической и науч -практ конференции (Санкт-Петербург, 29 ноябр 2007 года) – Ч II – СПб Изд-во ГОУ ВПО СПбГТУРП, 2007 – 0,15 п (авт листов – 0,07 п л)

7 Шейнер Н Ю Логистические аспекты развития целлюлозн бумажной промышленности// Актуальные проблемы менеджмента России на современном этапе развитие новых принципов и методов управления мезоэкономикой и проблемы их внедрения в социальн экономических системах Тез докладов Науч -практ конференци (Санкт-Петербург, 7 декабря, 2007 г) — СПб Изд-во ОЦЭИМ СПбГ 2008 – 0,12 п л

---

Подп к печати 21 05 08 Формат 60×84/16 Бумага тип №1  
Печать офсетная Печ. л 1,0 Уч – изд л 1,0 Тираж 100 экз  
Изд. № 72. Заказ 1696

---

Ризограф ГОУВПО Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров, 198095, СПб , ул Ивана Черных, 4