

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНЫХ ПОТЯСЕНИЙ И ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ (НА ПРИМЕРЕ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ХОЛДИНГА)

М. В. ДУДИНСКАЯ,

аспирант, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б. Н. Ельцина
(620002, г. Екатеринбург, ул. Мира, д. 19; тел.: 89126355557; e-mail: mdudinskaya@mail.ru)

Ключевые слова: стагнация экономики, логистические риски, металлургический холдинг, логистика, классификация логистических рисков, логистическое управление, организационная структура управления.

Внутренние и внешние негативные вызовы, с которыми столкнулась современная Россия – стагнация экономического роста и необходимость перехода к новой модели стимулирования роста с одной стороны и резкое обострение геополитической ситуации, разрыв отношений с рядом стран Запада и антироссийские санкции с другой – породили целую систему рисков – от геополитических до внутрифирменных на всех уровнях социально-экономического развития страны. В этих условиях кардинальное совершенствование системы управления экономическими, социальными и экологическими процессами на федеральном и региональном уровнях, а также в рамках первичного звена (хозяйствующих субъектов всех форм) приобретает приоритетное значение. В сложной системе управления сегодня особое значение имеет управление логистическими рисками – результатом конъюнктурных, структурных и антикризисных колебаний, происходящих в экономике России. Процесс управления логистическими рисками в современных российских фирмах имеет общие черты и специфику, отражающую их отраслевые и территориальные характеристики, принадлежности к крупным корпорациям, среднему и малому бизнесу и др. Объектом исследования в статье являются проблемы управления логистическими рисками холдинга (УГМК – Уральская горно-металлургическая компания, расположена в Свердловской области, 40 предприятий, входящих в ее состав – в 15 регионах РФ, а 4 – в странах Европейского союза) в условиях ухудшения внутренней ситуации в России и обострения геополитической ситуации. Автором разработана и представлена классификация логистических рисков холдинга по уровням (от геополитического до внутрифирменного) и по этапам движения товаров до конечного потребителя. Предложены основные направления системы управления логистическими рисками, обоснована необходимость организационных изменений в системе управления холдингом. Даны практические рекомендации с элементами новизны, направленные на улучшение логистического менеджмента.

LOGISTICS RISK MANAGEMENT IN A CRISIS SHOCKS AND EXTERNAL SANCTIONS (ON EXAMPLE OF METALLURGICAL HOLDING)

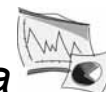
M. V. DUDINSKAYA,

graduate student, Ural Federal University of the first President of Russia B. N. Yeltsin
(19 Mira Str., 620002, Ekaterinburg; tel.: 89126355557; e-mail: mdudinskaya@mail.ru)

Keywords: stagnation of economy, logistics risks, metallurgical holding, logistics, classification of logistics risks, logistics management, organizational structure of management.

Internal and external negative challenges facing to modern Russia – the stagnation of economic growth and the need to move to a new model to stimulate growth on the one hand and a sharp worsening of the geopolitical situation, the rupture of relations with a number of Western countries and anti-Russian sanctions on the other – gave rise to a system of risks – from the geopolitical to the in-house at all levels of socio-economic development of the country. In these circumstances, a radical improvement of the management of economic, social and environmental processes at the federal and regional levels, as well as in primary (economic entities of all forms) is a priority. In the complex system of management logistics management risk is particularly important today as the result of conjunctural and structural crisis and fluctuations taking place in the Russian economy. The process of logistics risks in modern Russian firms has common features and specificity, reflecting their sectoral and territorial characteristics, belonging to the large corporations, small and medium businesses and others. The object of study in the article are the problems of logistics risks in holding (UMMC – Ural Mining and Metallurgical Company, located in the Sverdlovsk region, 40 companies included in its composition – in 15 regions of the Russian Federation and 4 – in the European Union) in conditions of deteriorating internal situation in Russia and the aggravation of geopolitical situation. The author has developed a classification and logistical risks of holding by the levels (from the geopolitical to the in-house) and the stages of the movement of goods to the end consumer. The main directions of the logistics management system risks are proposed, the necessity of organizational changes in the management of the holding is proved. Practical recommendations with elements of novelty to improve logistics management are given.

Положительная рецензия представлена С. М. Кадочниковым, доктором экономических наук, профессором, директором филиала Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Санкт-Петербурге.



Кризисы мировой экономики не проходят бесследно для российской экономики. В связи с этим современная Россия испытывает негативные вызовы с двух сторон – внутренние и внешние. Эти негативные вызовы порождены рядом последовательных кризисов. К ним стоит отнести последствия глобального кризиса и кризис модели экономического роста России 2000-х гг., циклический, валютный и демографический кризисы, а также внешнеэкономические шоки от санкций против России и падения цен на нефть [1]. Все перечисленные факторы породили множество внутренних и внешних рисков – от геополитических до внутрифирменных. Они представляют не просто тормоз на пути развития страны, а прямую угрозу ее экономической безопасности [2]. В этих условиях действовать надо немедленно, выжидать – значит проиграть.

Цель и методика исследований. Цель работы состояла в оценке последствий внутренних и внешних рисков для экономики современной России, деятельности крупных промышленных холдингов Свердловской области (в качестве примера рассмотрен лидер металлургического комплекса – ООО «УГМК-холдинг»).

Следует отметить, что «проблемы российской экономики носят хронический и долгосрочный характер. Если цены на нефть не будут вновь быстро расти (а такой сценарий практически нереален), то существующая модель не сможет обеспечить экономический рост. Нет никаких признаков, что экономика сумеет выйти из стагнации, если не будет создана новая модель роста». Следовательно «построение новой модели роста российской экономики, способной действовать даже при ухудшающихся внешних условиях, становится абсолютным императивом» [3].

Решающая роль в обеспечении экономического развития принадлежит реальному сектору, необходимо создать благоприятные условия для всех субъектов предпринимательской деятельности, обеспечить надежную связку бизнеса, науки и государства [26].

Распоряжением Правительства РФ от 27 января 2015 г. утвержден антикризисный План первоочередных мероприятий по обеспечению устойчивого развития экономики и социальной стабильности [4].

Серьезным препятствием на пути реализации намеченных мероприятий в центре и на местах, на всех уровнях является система рисков: геополитических (супермакро), общероссийских (макро), в регионах и отраслях (мезо), а также на уровне хозяйствующих субъектов (микро).

Это обуславливает негативные прогнозные последствия для России:

- снижение экспортного дохода и увеличение оттока капитала из страны;
- сильное ослабление рубля;
- высокую инфляцию;
- низкое потребление, резкое снижение инвестирования и др.

Все факторы в итоге усиливают стагнацию российской экономики [5]. Последствия геополитических и общестрановых рисков в разной степени сказываются на состоянии и темпах развития российских регионов, у которых разрыв в уровне социально-экономического развития превышает 15 раз.

Стагнация коснулась и Свердловской области. Индекс промышленного производства в области упал за последние пять лет с 117,3 % в 2010 г. до 101,9 % в 2013 г. Аналогичный тренд мы наблюдаем в динамике инвестиций в основной капитал с 130,4 % в 2010 г. до 96,5 % в 2013 г. [8]. Основные социально-экономические показатели Свердловской области в 2010–2014 гг. представлены в табл. 1.

По рейтингу российских регионов при характеристике инвестиционного климата в 2014 г. Свердловская область имеет следующую характеристику: высокий потенциал и умеренный риск (1В). Максимальный потенциал – минимальный риск (1А) имеют г. Москва, Московская область, г. Санкт-Петербург и Краснодарский край; низкий потенциал – экстремальный риск (3Д) – Республика Ингушетия и Республика Тыва [7].

Объектом нашего исследования являются логистические риски на конкретном примере холдинга УГМК (Уральская горно-металлургическая компания), основанного в 1999 г., в состав которого входят 40 предприятий, расположенных в 15 регионах России и 4 странах дальнего зарубежья (Сербия, Чехия, Германия, Франция).

Таблица 1
Основные социально-экономические показатели Свердловской области в 2010–2014 гг.

№	Наименование показателя	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.
1	Валовый региональный продукт, млн руб.	1 046 600	1 291 019	1 484 447	1 587 00
2	Валовый региональный продукт на душу населения, руб.	243 234	300 069	344 283	367 510
3	Производительность труда в экономике (валовый региональный продукт в расчете на одного занятого) в текущих основных ценах, тыс. руб. на человека	495,8	603,4	687,4	730,5
4	Индекс промышленного производства	117,3	106,2	109,6	101,9

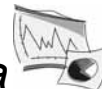


Рис. 1. Доля УГМК в производстве меди

Изучая влияние на деятельность холдинга мировых, общенациональных, региональных и отраслевых рисков, мы детально выделяем процесс управления логистическими рисками внутри холдинга и его составляющих. Рассмотрим сначала краткую характеристику структуры и деятельности холдинга.

Основа компании и ее главная специализация – замкнутая технологическая цепочка по меди: от добычи сырья до производства готовой продукции на основе меди и ее сплавов. В мировом производстве меди холдинг занимает 11-е место, а в РФ его доля в производстве меди – 43,4 %, свинца – 15,4 %, угля – 12,3 %, стали – 14,7 % и т. д. (рис. 1–3) [6].

В январе – декабре 2014 г. к уровню января – декабря 2013 г. индекс промышленного производства составил 100,8 %. В то же время в декабре 2014 г. значительно увеличился объем отгружаемой продукции в обрабатывающих производствах на 43,0 % к декабрю 2013 г., главным образом, за счет отгруженной продукции предприятиями металлургического производства и производства готовых металлических изделий на 49,6 %.

В структуре промышленного производства Свердловской области наибольшую часть занимает металлургический комплекс, доля которого в объеме промышленного производства составляет 56 % [9]. Структурной особенностью металлургического комплекса Свердловской области является практически полная интеграция основных предприятий в состав общероссийских холдинговых структур.

Большинство предприятий металлургического комплекса области функционирует в составе холдинговых компаний, в том числе УГМК. Им проще выжить при наличии внутренних и внешних вызовов, одновременно у них есть свои проблемы (табл. 2).

По итогам 2014 г. по сравнению с 2013 г. выручка от продаж продукции составила 112,2 %, прибыль от продаж – 157,5 %, EBITDA – 128 %. Одновременно инвестиции (освоение капитальных вложений) практически не росли (100,8 %), а затраты на ремонт сократились (95,2 %). В то же время социальные расходы на собственные социальные нужды выросли на 160 %. Такое соотношение вызывает тревогу.

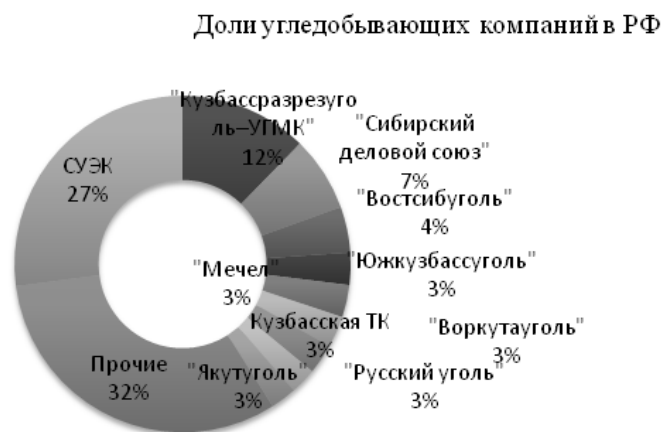


Рис. 2. Доля УГМК в производстве угля



Рис. 3. Доля УГМК в производстве проката

Наиболее благоприятное положение наблюдалось по драгоценным камням и металлам [11]. При этом следует отметить, что медь и изделия из нее, а также драгоценные камни и металлы относятся к числу наиболее конкурентоспособных товаров, экспортируемых из России, а их доля в мировом экспорте составляет 5,4 % и 5,0 % соответственно [12].

Результаты исследований. В инновационном и предпринимательском подходе к логистическому управлению одной из наиболее приоритетных и сложных задач выступает классификация логистических рисков по разным параметрам [13]. На наш взгляд, целесообразно начать с классификации рисков по уровням (по вертикали) – от геополитических до внутрифирменных.

Риски, которые несет исследуемый нами холдинг, по уровням можно определить по нисходящей линии:

- геополитические;
- общестрановые;
- региональные;
- отраслевые;
- внутрифирменные.

Последние можно разделить на общие для холдинга в целом и специфические для предприятий, входящих в его состав, так как они принадлежат разным отраслям и расположены в различных регионах и странах [15].

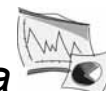


Таблица 2
Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности УГМК за 2014 г.

№	Наименование	Ед. изм.	2014 г. факт	Отклонение	% к 2013 г.
1	Финансовые результаты				
	Выручка от продаж продукции	тыс. руб.	463 779 274	50 607 871	112,2 %
	Себестоимость реализованной продукции	тыс. руб.	423 918 054	36 062 671	109,3 %
	Прибыль от продаж	тыс. руб.	39 861 220	14 545 200	157,5 %
	Чистая прибыль	тыс. руб.	-43 970 586	-45 353 321	
	EBITDA	тыс. руб.	55 494 421	12 153 978	128,0 %
2	Персонал				
	Фонд заработной платы	тыс. руб.	36 551 017	377 382	101,0 %
	Среднесписочная численность	чел.	86 701	-1 286	98,5 %
	Среднемесячная заработная плата	руб.	35 066	877	102,6 %
	Выплаты социального характера	тыс. руб.	724 662	80 990	112,6 %
3	Основные средства				
	Ремонтный фонд	тыс. руб.	11 366 383	-577 985	95,2 %
	Амортизация	тыс. руб.	21 970 009	1 046 401	105,0 %
4	Инвестиции				
	Капитальные вложения (освоение)	тыс. руб.	40 790 522	310 635	100,8 %
5	Расходы на собственные нужды				
	Расходы на собственные нужды:	тыс. руб.	8 693 814	2 973 520	152,0 %
	расходы на социальные нужды	тыс. руб.	8 191 200	3 089 851	160,6 %
	прочие расходы на собственные нужды	тыс. руб.	502 613	-116 331	81,2 %

Затем необходимо на каждом уровне выделить логистические риски, связанные с движением материальных, финансовых и информационных потоков на этапах их продвижения в фирму, внутри ее и из нее до конечного потребителя. Мы выделяем риски, влияющие на снабжение, сбыт, цепочки поставок, производство, их финансовое и информационное обеспечение [14].

На примере УГМК нами предпринята попытка классификации логистических рисков (по уровням и по этапам движения товаров в фирму, внутри фирмы и за ее пределами до конечного потребителя). Классификация логистических рисков в современный период на примере металлургического холдинга УГМК представлена в табл. 3.

В 1991 г. Совет логистического менеджмента определил логистику как «процесс планирования, внедрения и контроля рационального и эффективного движения товаров, услуг и связанной с этим информацией от исходящей точки до конечного потребителя с целью удовлетворения требований клиента» [17].

Логистическое управление всегда начинается с установления текущих, средне- и долгосрочных целей фирмы. Эти цели надо согласовать, определить их место в общих целях в рамках стратегии фирмы [15]. Задачи логистической системы фирмы определяются структурой и движением материальных, товарных, финансовых, информационных и сервисных потоков.

Работа фирмы по управлению рисками включает следующие этапы.

I этап. Основой современного логистического управления является ориентация на клиента. В качестве клиентов могут выступать структурные подразделения фирмы, а также конечный потребитель за пределами фирмы, в том числе за пределами страны. В современных условиях риски начинаются именно с выбора надежного клиента – потребителя выпускаемой продукции.

II этап. Анализ и оценка рисков: выявление источников (причин) риска, определение зон повышенного риска, ранжирование рисков по степени нанесения ими возможного ущерба для фирмы; определение системы мер и времени для минимизации последствий риска.

III этап. Разработка стратегии и тактики управления рисками: определение степени ранга риска, расчет его негативного влияния на результаты хозяйственной деятельности фирмы, экономические, финансовые, социальные и экологические последствия риска.

На основе анализа и оценки рисков принимаются решения (выбираются варианты) по уклонению, уменьшению, оптимизации, принятию ожидаемых последствий.

IV этап. Разработка и определение временных пределов осуществления конкретных мероприятий по управлению рисками (текущими и на перспективу). Основные меры: технологические, организационные, управленческого порядка, кадровое и информационно обеспечение [19].

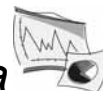
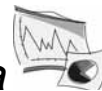


Таблица 3
Классификация логистических рисков металлургического комплекса в современный период на примере УГМК

Сфера	Геополитические риски (супермакроуровень)	Общественные риски (макроуровень)	Региональные риски (мезоуровень)	Отраслевые риски (мезоуровень)	Внутрихолдинговые риски (микроуровень)
Снабжение, сбыт, цепь поставок	- Трансформация мировой экономики; - обострение геополитической ситуации, разрыв связей, санкции; - изменение географии экономических связей, продвижение на Восток	- Стагнация экономики; - изменение структуры и географии экспорта и импорта между российскими регионами; - снижение экспортного дохода, отток капитала из страны	- Особое географическое положение области на границе Европы и Азии, откуда резкое увеличение системы в связи с приоритетом связей на Восток; - сокращение рынков сбыта и поиск заказов стратегически значимых предприятий; необходимость совершенствования системы оплаты	- Проблемы расширения и укрепления сырьевой базы; - сокращение рисков в связи с наличием замкнутого цикла производства и развитием собственных транспортных производств	Общие: - в связи с изменением рынка необходимость поиска новых клиентов и минимизация расходов по цепочке поставок; - выбор в транспортной системе наиболее выгодных видов транспорта; - постоянный анализ биржевых котировок и снижение себестоимости продукции. Технологические: - развитие прогрессивных технологий в связи с санкциями; более широкое использование контактов со странами Таможенного союза; - импортозамещение. Организационные: - при совершенствовании организационной структуры управления холдингом целесообразно создать особый раздел по проблемам логистического управления. Информационные: - в целях оптимизации информационного обеспечения продолжать развитие компьютеризации и телекоммуникационных систем. Кадровые: - для улучшения кадрового обеспечения в институтах холдинга наладить подготовку специалистов с учетом прогноза развития предприятия, организовать оптимальное обеспечение каждого рабочего места специалистами. Управленческие: - все звенья управленческой системы нацелить на конечный результат – удовлетворение потребностей клиента при условии минимизации затрат и повышения конкурентоспособности
Производство	- Резкие колебания мировых цен; - обострение конкурентной борьбы	- Модернизация экономики; - прекращение роста инвестиций; - рост тарифов естественных монополий; - проблемы регулирования экспортных и импортных отношений	- Необходимость увеличения расходов области в связи с реализацией мероприятий по импортозамещению и кооперации; - проблемы развития и постоянного мониторинга крупных инвестиционных проектов, например, в области транспорта; - осложнения в процессе применения упрощенной системы налогов и грантов для малого и среднего бизнеса	- Расширение ассортимента и повышение конкурентоспособности продукции; - увеличение добавленной стоимости товарной продукции за счет выпуска более высоких переделов	
Финансы	Кризис и системные риски в мировой финансовой системе	- Ослабление рубля и высокая инфляция; - ставка ЦБ РФ рублевая и валютная	- Развитие бюджетного федерализма в условиях бюджетного ограничения, сокращения федеральных трансфертов, сокращение расходов областного бюджета на 30 % в 2015 г.; - недостаточный уровень развития банковских систем и других финансовых организаций, сложности кредитования	- Недостаток инвестиций на модернизацию производства; - необходимость ускорения процессов экологизации производства и обращения, оптимизация ресурсо- и энергообеспечения, использование отходов прошлых и текущих лет	
Информация	Информационная война	Недостаток своевременной, полной и надежной информации	Недостаток информации в отраслевом и территориальном разрезе		



Выводы. Рекомендации. Главная задача управления холдингом – разработка методических рекомендаций, на основе которых будут формироваться методики по управлению логистическими рисками предприятий, входящих в его состав, с учетом их отраслевых, территориальных и других параметров.

Методические рекомендации. В методических рекомендациях следует выделить следующее.

1. Выявить основные источники рисков, дать их классификацию по уровням и по времени, ранжировать по возможному ущербу, влиянию на основные направления деятельности: социальные, экономические, экологические, финансовые, управленческие и др.

2. Определить этапы работы по управлению логистическими рисками.

3. Предложить перечень конкретных мер по реализации намеченных мероприятий в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах с учетом накопленного предприятиями холдинга опыта.

4. Рекомендовать меры контроля за работой по управлению логистическими рисками.

Логистическое управление может осуществляться централизованно или децентрализованно, на уровне предприятия в целом, его подразделений или стратегических хозяйственных единиц. Управленческая ответственность может распределяться между различными звеньями системного управления или концентрироваться в одном функциональном подразделении.

Рекомендации по управлению логистическими рисками, содержащие нововведения.

1. Включение в схему ГЦС. Санкции против России породили проблему поиска новых партнеров, изменение географии внешнеторговых связей. Задача состоит в том, чтобы совершенствовать всю цепочку поставок с минимальными затратами (включая задачу выбора наиболее выгодных партнеров), создать эффективное управление всей цепочкой поставок до конечного потребителя, ее транспортное обеспечение.

Оптимальное решение этой задачи – включение в систему глобальных цепочек добавленной стоимости. Сегодня Россия уже принимает заметное участие в ГЦС развивающихся стран, в 2013 г. ее индекс участия составил 52 % (3-е место в этой группе стран).

Протяженность глобальных цепочек стоимости колеблется по отраслям. Металлургия относится к числу отраслей с наибольшей степенью фрагментации производства (3-е место). Самая короткая цепочка характерна для добывающей промышленности [21].

2. Импортозамещение. Следующей проблемой является импортозамещение. С ним связаны задачи по модернизации производства и обращения, приобретение запчастей и других составляющих для действующего оборудования, совершенствование технологий производства и обращения, подготовка кадров. В целом проблема сложная, долгосрочная и затратная.

3. Инвестиции. Решение всех перечисленных проблем требует серьезных инвестиций, отсюда необходим поиск новых источников инвестиций, а главное – акцент на их эффективном использовании.

Конечная цель успешного решения этих проблем – обеспечение устойчивой деятельности холдинга в социальном, экономическом и экологическом аспектах, повышение его рейтинга, конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках.

Большое значение имеет эффективность логистического менеджмента крупных промышленных комплексов [23].

Индивидуальные рекомендации для холдинга. Для решения перечисленных задач мы предлагаем следующие рекомендации с элементами новизны.

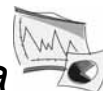
1. Создание в холдинге двухуровневой системы управления по горизонтали и вертикали. Необходимо разработать общие рекомендации по управлению логистическими рисками для всех структурных подразделений и на их основе для каждого предприятия, входящего в состав холдинга. Конечным результатом является методика по управлению логистическими рисками с учетом отраслевой и территориальной специфики.

2. Особое внимание в современной период стоит уделить созданию классификации рисков по всем параметрам: по уровням, срокам, ранжированию по возможному ущербу и т. д., а также постоянному мониторингу за их развитием.

3. Преодоление консервативного подхода крупных холдингов и их составляющих в вопросе управления логистикой и работа по повышению компетенции персонала высшего и среднего звена [27].

Литература

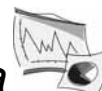
1. Мау В. Социально-экономическая политика России в 2014 году: выход на новые рубежи? // *Вопр. экономики*. 2014. № 2. С. 11–12.
2. Примаков Е. Не просто работать, а знать во имя чего // *Рос. газ.* 2015. URL : <http://www.rg/primakov-site/2015/01>.
3. Кудрин А., Гурвич Е. Новая модель роста российской экономики // *Вопр. экономики*. 2014. № 12. С. 20.
4. Распоряжение Правительства РФ от 27 января 2015 г. № 98-р.
5. Современные проблемы и вызовы экономической политики России // *Минэкономразвития РФ*. 2014. Ноябрь. С. 3.



6. УГМК в цифрах. 2014. С. 10–11. URL : <http://www.ugmk.com>.
7. Распределение российских регионов по рейтингу инвестиционного климата в 2104 году // Эксперт. 2014. № 5. С. 90–104.
8. Программа «Развитие кооперации и импортозамещения в отраслях промышленности Свердловской области». Екатеринбург, 2014.
9. Концепция подпрограммы «Развитие внутриобластной производственной кооперации и обеспечение импортозамещения в отраслях промышленности Свердловской области». Екатеринбург, 2014. С. 19.
10. ЛМЕ / LME (Лондонская Биржа Металлов). URL: <http://metal4u.ru/lme>.
11. Гнидченко А., Сальников В. Ценовая конкурентоспособность российской внешней торговли // Вопр. экономики. 2014. № 1. С. 117–118.
12. Развитие отечественного бизнеса и повышение его конкурентоспособности на мировом рынке в условиях членства России в ВТО : доклад рабочей группы Государственного союза Российской Федерации. М., 2014. С. 3.
13. Логистика. 2015. № 2. С. 3.
14. Итоги работы Московского международного логистического форума – ММЛФ 2015 // Логистика 2015. № 2. С. 4–5.
15. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 1-е изд. М. : Инфра-М, 1997. 496 с.
16. Дыбская В. В., Зайцев Е. И., Сергеев В. И., Стерлигова А. Н. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок : учебник / под ред. В. И. Сергеева. М. : Эксмо, 2008. 342 с.
17. Джонсон Дж. С., Вуд Д. Ф., Вордлоу Д. Л., Мэрфи П. Р. мл. Современная логистика / пер. с англ. 7-е изд. М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. 624 с.
18. Плоткин Б. К., Крутик А. Б. Креативный потенциал и синергетика предпринимательской логистики в условиях инновационной экономики // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского гос. политех. ин-та. 2013. № 3. С. 110.
19. Захаров К. В., Цыганок А. В., Бочарников В. П., Захаров Ф. К. Логистика, эффективность и риски. Киев, 2001.
20. Вагнер Н., Дружинин А. И., Дунаев О. Н., Ершова И. В. Логистическое управление фирмой. Екатеринбург, 1998.
21. Наука и технологии РФ. URL : http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=20108#.VS_f0mTkfeg.
22. Кондратьев В. Мировая экономика как система глобальных цепочек себестоимости // Мировая экономика и международные отношения. 2015. № 3. С. 8–9.
23. Бульба А. Внедрение технологий, представленных на ММЛФ-2015 // Логистика. 2015. № 1. С. 6.
24. Демин В. Оценка эффективности логистического менеджмента крупных промышленных холдингов // Логистика. 2015. № 1. С. 50.
25. Zapata H. O., Caminita C. M. The diffusion of Housman's econometric ideas // Advances in econometrics. 2012. № 29. P. 27.
26. Piunovskiy A., Zhang Y. Discounted continuous-time Markov decision processes with unbounded rates and randomized history-dependent policies: the dynamic programming approach // Quarterly journal of the Belgian, French and Italian operations research societies. № 12/1. 2014. P. 50–51.
27. Guthrie J., Ricceri F., Dumay J. Reflections and Projections: a Decade of Intellectual Capital Accounting Research // British Accounting Review. 2012. № 44/2. P. 72.
28. Buyl T., Boone C., Hendriks W. Top management team members decision influence and cooperative behavior: an empirical study in the information technology industry // British Journal of Management. 2014. № 25/2. P. 288–289.

References

1. Mau V. Socio-economic policy of Russia in 2014: entry into new frontiers? // Questions of Economics. 2014. № 2. P. 11–12.
2. Primakov E. Not just work, but to know the name of what // Russian newspaper. 2015. URL: <http://www.rg/primakov-site/2015/01>.
3. Kudrin A., Gurvich E. The new model of the Russian economy // Questions of Economics. 2014. № 12. P. 20.
4. The Order of the Government of the Russian Federation on January 27, 2015 № 98-p.
5. Current problems and challenges of economic policy of Russia // Ministry of Economic Development. 2014. November. P. 3.
6. UMMC in numbers. 2014. P. 10–11. URL : <http://www.ugmk.com>.
7. Distribution of Russian regions rated the investment climate in 2104 // Expert. 2014. № 5. P. 90–104.
8. The program “Development Cooperation and import substitution industries in the Sverdlovsk region”. Ekaterinburg, 2014. P. 11–12.
9. The concept of the subprogram “Development of intraregional industrial cooperation and ensure import substitution industries in the Sverdlovsk region”. Ekaterinburg, 2014. 19 p.



10. LME (London Metal Exchange) URL: <http://metal4u.ru/lme>.
11. Gnidenchenko A., Salnikov V. Price competitiveness of Russia's foreign trade // Questions of Economy. 2014. № 1. P. 117–118.
12. The development of domestic business and increase its competitiveness in the global market in terms of Russia's membership in the WTO : report of the Working Group of the State Union of the Russian Federation. M., 2014. P. 3.
13. Logistics. 2015. № 2. P. 3.
14. The outcome of the Moscow International Logistics Forum – MMLF 2015 // Logistics. 2015. № 2. P. 4–5.
15. Raizberg B. A., Lozovskiy L. S., Starodubtseva E. B. Modern dictionary of economics. 1st ed. M. : Infra-M, 1997. 496 p.
16. Dybskaya V. V., Zaytsev E. I., Sergeev V. I., Sterligov A. N. Logistics: integration and optimization of logistics business processes in supply chains : textbook / ed. by V. I. Sergeev. M. : Eksmo, 2008. 342 p.
17. Johnson J. C., Wood D. F., Vordlou D. L., Murphy P. R. Jr. Modern Logistics / trans. from English. 7th ed. M. : Publ. House "Williams", 2005. 624 p.
18. Plotkin B. K., Krutik A. B. Creative potential and synergy of business logistics in the innovation economy // Scientific-technical sheets of St. Petersburg State Polytechnic University. 2013. № 3. P. 110.
19. Zakharov K. V., Tsyganok A. V., Bocharnikov V. P., Zakharov F. K. Logistics, effectiveness and risks. Kiev, 2001. 111 p.
20. Wagner N., Druzhinin A., Dunayev O., Ershova I. V. Logistical management of the firm. Ekaterinburg. 1998.
21. Science and Technology of Russian Federation. URL : http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=20108#.VS_f0mTkfeg.
22. Kondratiev B. The world economy as a system of global supply chains cost // World Economy and International Relations. 2015. № 3. P. 8–9.
23. Bulba A. Introduction of technologies presented at MMLF 2015 // Logistics. 2015. № 1. C. 6.
24. Demin V. Evaluation of logistical management of large industrial holdings // Logistics. 2015. № 1. P. 50.
25. Zapata H. O., Caminita C. M. The diffusion of Housman's econometric ideas // Advances in econometrics №29, 2012, P.27.
26. Piunovskiy A., Zhang Y. Discounted continuous-time Markov decision processes with unbounded rates and randomized history-dependent policies: the dynamic programming approach // Quarterly journal of the Belgian, French and Italian operations research societies. № 12/1. 2014. P. 50–51.
27. Guthrie J., Ricceri F., Dumay J. Reflections and Projections: a Decade of Intellectual Capital Accounting Research // British Accounting Review. 2012. № 44/2. P. 72.
28. Buyl T., Boone C., Hendriks W. Top management team members decision influence and cooperative behavior: an empirical study in the information technology industry // British Journal of Management. 2014. № 25/2. P. 288–289.