

СОЗДАНИЕ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА ПРИМЕРЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ)

Буньковский Д.В.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий и предпринимательской деятельности, Байкальский государственный университет экономики и права (Россия),
664058, Россия, г. Иркутск, ул. Бажова, д. 19, к. 38, bdv611@yandex.ru

УДК 65.012
ББК 65.291.213-592

Цель. Развитие теоретико-методических основ оценивания влияния интересов заинтересованных сторон на формирование прибыли холдинговой компании.

Методы. Усовершенствование факторного анализа выполнено с использованием методов научной абстракции, моделирования, анализа и синтеза, методов коэффициентов, группировки, дедукции и индукции.

Результаты. Предложенный факторный анализ позволяет оценить влияние интересов на прибыль и определить источник ее повышения, что находится в кругу интересов заинтересованных сторон. Это, в свою очередь, побуждает топ-менеджеров к соответствующим шагам относительно совершенствования механизма организационно-экономического влияния факторов на финансовый результат холдинговой компании. Факторный анализ с учетом интересов заинтересованных сторон может способствовать повышению эффективности управления прибылью холдинга.

Научная новизна. Научная новизна заключается в усовершенствовании критерий факторного анализа прибыли холдинговой компании, что основывается на интересах заинтересованных сторон, количественно выраженных составляющими формирования прибыли холдинговой компании и классифицированных в зависимости от направления и источника влияния.

Ключевые слова: прибыль, интерес, фактор, критерий, факторный анализ.

CREATING THE MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE (EXEMPLIFIED BY A LOGISTICS COMPANY)

Bunkovsky D.V.

Candidate of Economics, Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Economy of Enterprises and Entrepreneurship, Baikal State University of Economics and Law (Russia), r. 38, 19 Bazhov str., Irkutsk, Russia, 664058, bdv611@yandex.ru

Purpose. Development of theoretical and methodological foundations for assessment of the impact of stakeholders' interests on the formation of a holding company profits.

Methods. Improvement of factor analysis is performed using the methods of scientific abstraction, modeling, analysis and synthesis techniques, ration method, grouping, deduction and induction.

Results. The proposed factor analysis allows evaluating the impact of interests on income and identifying the source of its increase, which is in the range of stakeholders' interests. This in its turn encourages top managers to the appropriate steps to improve the mechanism of organizational and economic factors influence on the financial outcome of the holding company. Factor analysis with regard to the stakeholders' interests can contribute to increasing effectiveness of profit management of a holding company.

Scientific novelty. Scientific novelty is in improvement of criteria of factor analysis of profit of the holding company based on the stakeholders' interests, which in quantitative terms is components forming the profit of a holding company and classified according to the direction and source of influence.

Key words: profit, interest, factor, criterion, factor analysis.

В условиях активно развивающегося рынка транспортно-логистических услуг, усиление конкурентной позиции становится наиважнейшей задачей любой логистической компании. Для этого необходимо перейти с интуитивного метода управления, который сформировался на отечественных предприятиях, на систематизированный метод, то есть стратегическое управление. Количество вопросов, накопившееся за последние годы на отечественных предприятиях уже сложно решить, отдавая распоряжения отдельным работникам, необходимо подвести компании к комплексному решению всех проблем.

Рассмотрим подход к созданию модели стратегического управления предприятием на примере ООО «Транспортная Логистическая Компания» (ООО «ТЛК»). Общество является одной из крупнейших логистических компаний Иркутской области. Оно является правопреемником ОАО «Фирма «Галантерея», которое осуществляет свою деятельность с 1953 года.

ООО «ТЛК» выполняет услуги по ответственному хранению товаров различных отраслей промышленности (в том числе пищевой, парфюмерно-косметической, текстильной, табачной), обработке товара (сборка заказов, переупаковка, перемаркировка и стикерение), сдаче складов и офисов в аренду, осуществляет погрузочно-разгрузочные работы, кросс-докинг и транспортные услуги в г. Иркутске, Иркутской области, Красноярском крае, Республике Бурятия и Забайкальском крае. Компания обладает уникальным опытом работы на логистическом рынке, развитой ж/д и автомобильной инфраструктурой, а также удачным расположением в промышленной зоне недалеко от федеральной магистрали М-53. В целом можно отнести ООО «ТЛК» к категории 3PL-провайдеров (Third Party Logistics – логистика третьей стороны), однако, для получения абсолютного статуса необходимо проработать систему управления и внедрить единую систему управления складом (Warehouse Management System — WMS).

На сегодняшний день в компании отсутствуют какие-либо стратегические концепции. Однако, можно сказать, что подобная ситуация и к лучшему, поскольку внедрение модели управления с нуля гораздо удобнее – не требуется бороться с устаревшими принципами

и идеями. Кроме того, положительными сторонами разработки модели управления являются готовность руководства к принятию курса на изменение и обеспеченность различными видами ресурсов. Анализ деятельности ООО «ТЛК» показал, что условия для создания модели можно оценить, как достаточные.

Предполагается разработка и внедрение модели стратегического управления, реализация которой приведет ООО «ТЛК» к достижению уровня 3PL-оператора, способного составлять конкуренцию компаниям не только в Иркутской области, но и на всей территории России.

Процесс разработки и внедрения модели можно разделить на несколько типовых этапов:

1. Выбор базовой модели стратегического управления и ее адаптация к специфике предприятия;
2. Реализация процессов модели с контролем и поэтапными корректировками;
3. Составление схемы адаптированной модели с подробным описанием для дальнейшего ее использования в стратегическом управлении компанией;
4. Определение экономической эффективности и целесообразности инвестиций во внедрение модели стратегического управления;
5. Оценка модели руководством компании.

В качестве базовой модели принята модель стратегического управления Фреда Р. Дэвида. Модель имеет достаточно простой и понятный процесс, видение. Она включает в себя следующие элементы:

- Разработка миссии и видения;
- Проведение стратегического анализа предприятия (внутреннего и внешнего);
- Формулировка стратегических целей;
- Разработка, оценка и выбор стратегии;
- Внедрение стратегии (уровень менеджмента);
- Внедрение стратегии в маркетинг, финансы, бух учет, отдел развития и пр.;
- Оценка работы предприятия после внедрения стратегии;
- Планирование повторного проведения стратегического анализа.

Процесс разработки и корректировки видения и миссии можно проиллюстрировать на рисунке 1.

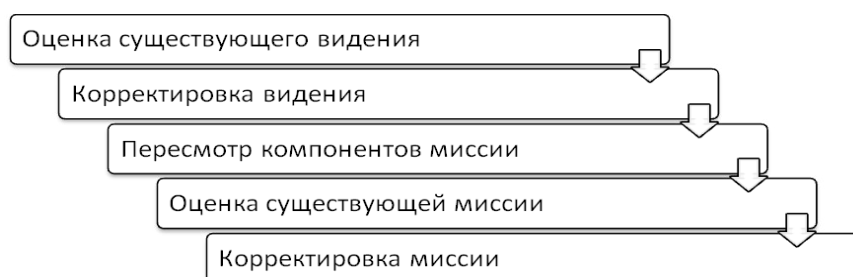


Рис. 1. Разработка и корректировка видения и миссии предприятия

Видение. На сегодняшний момент компания занимается услугами ответственного хранения и можно было бы взять за основу следующее: «Наше видение – стать лидирующей компанией на территории Иркутской области по предоставлению услуг ответственного хранения». Однако, в связи с видоизменением структуры транспортно-логистической системы России, необходимо следовать новым тенденциям и теперь стараться не просто быть лидером по ответственному хранению, но получить статус 3PL-оператора на собственных складах. Такой вариант подразумевает огромное количество работ, в том числе строительство склада категории А или даже А+, разработку грамотной схемы менеджмента, организации документооборота, установления и адаптации специализированного программного обеспечения. Однако, следует обратить внимание на то, что в случае удачного решения всех вопросов, компания может войти на конкурентный рынок логистических операторов страны и свободно расширяться в регионы с уже готовой отлаженной проработанной до мелочей системой управления. Таким образом видение будет звучать следующим образом: «Наше видение – стать лидирующим поставщиком 3PL-услуг в Иркутской области и близлежащих регионах».

Миссия. Поэлементно миссия выглядит следующим образом:

- Клиенты – торгово-производственные компании, работающие в различных регионах страны и по миру, требующие наилучшего качества работы с их продукцией;
- Услуга – ответственное хранение товара, направление на 3PL-услуги;

- Рынок – рынок транспортно-логистических услуг Иркутской области, направление на близлежащие регионы;
- Технология – современное складское оборудование, автоматизация производства, направление на WMS, ERP;
- Концепция развития – расширять производственные площади, совершенствовать технологии процессов;
- Философия – минимум издержек – максимум результата;
- Самооценка – высокое качество обслуживания, удачное расположение, индивидуальный подход к клиентам;
- Забота об окружающей среде – бумажные и полиэтиленовые продукты, используемые в процессе производства, отправляются на переработку; вторичное бумажное сырье используется для бытовых нужд;
- Забота о персонале - вознаграждения за хорошую работу, упорный труд.

Миссия ООО «ТЛК» может выглядеть следующим образом:

«Наша миссия – предоставлять нашим клиентам весь спектр 3PL услуг на высшем уровне, индивидуально продумывая систему отношений с каждым. Мы используем современное складское оборудование под управлением компетентного персонала, и все это – для получения в результате гарантированного качества в любое время и всегда в срок».

Для адаптации разрабатываемой модели необходимо составить схему анализа. Схема проведения внешнего анализа предприятия приведена на рис. 2.

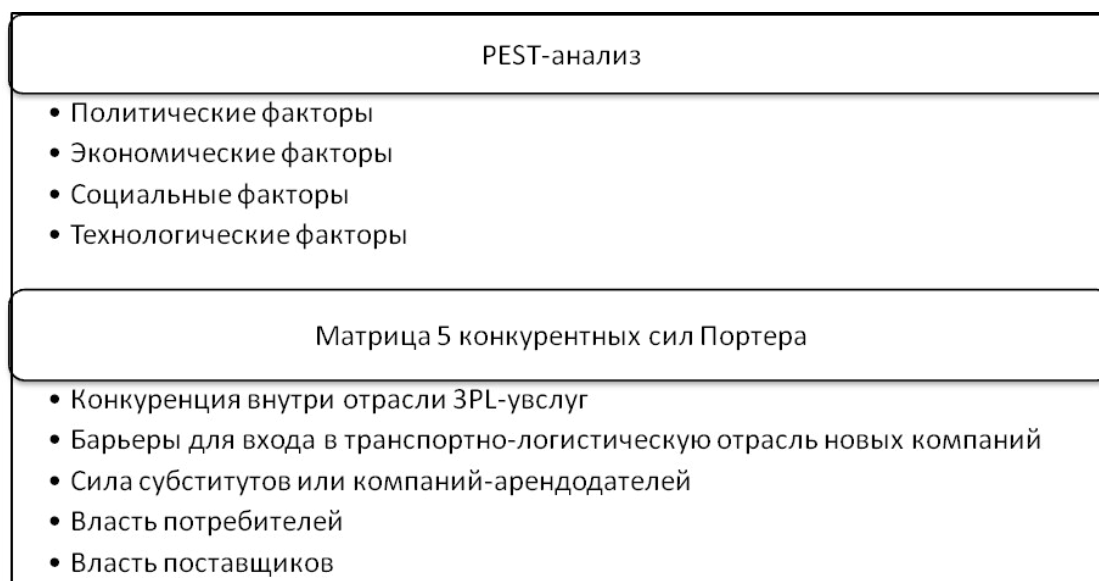


Рис. 2. Проведение внешнего анализа предприятия

Схема проведения стратегического анализа предприятия приведена на рисунке 3.

Для большей эффективности процесса следует составить правила использования каждого инструмента и формы заполнения.

Необходимо составить по ним матрицу SWOT-стратегий (рисунок 4), которая позволит определить несколько стратегий для управления внутренней и внешней средой. Принцип действия: Стратегии OS (Opportunity+Strength) – максимальное использование сильных сторон для использования возможностей. Стратегии OW – исключение слабых сторон за счет достижения возможностей; TS – использование сильных сторон для исключения угроз; TW – минимизация проявления слабых сторон и избежание угроз.

Следует учитывать, что большинство указанных стратегий высокзатратные и не могут быть осуществлены одномоментно. Однако, осуществление всех SWOT-стратегий не только избавит предприятие от текущих слабых сторон, но и существенно изменит его конкурентную позицию на рынке Иркутской области и регионов.

SPACE-матрица предназначена для формирования базового профиля стратегического позиционирования компании путем оценки параметров внешней и внутренней среды [1]. Факторы и их характеристики представлены в таблице 1.

Необходимо оценить каждый параметр по шкале от 0 до 6, среднее значение принять, как значение фактора и сформировать по полученным значениям

график (рисунок 5), который отразит наиболее сильное возможное направление развития компании.

Компания находится на границе консервативного и агрессивного положения с небольшим перевесом агрессивного. Консервативное положение обычно наблюдается на стабильных рынках с низкими темпами роста. Особых конкурентных преимуществ компании в таком положении не имеют, а все усилия направлены на достижение собственной финансовой стабильности. Для повышения конкурентоспособности предпринимаются попытки снижения себестоимости совместно с повышением качества или сокращение объема производства и выход или переход на более перспективные рынки.

Агрессивная стратегия подходит для финансово обеспеченных компаний с достаточно высокими конкурентными преимуществами в стабильной развивающейся отрасли. Действия направлены на увеличение объемов производства, освоение новых ниш рынка, ценовую войну и продвижение бренда.

Для ООО «ТЛК» лучшим вариантом является агрессивная стратегия.

Определение стратегических целей заключается в формировании пирамиды целей, состоящей из 3-х слоев: стратегический (верхний) – главная цель компании; тактический – краткосрочные цели, ближайшие цели для исполнения; операционный – задачи, способствующие достижению целей.

Схематично цели компании приведены на рисунке 6.

Внутренний аудит
•Оценка ресурсов компании •Оценка организационной культуры •Оценка менеджмента •Оценка маркетинга •Финансы и бухгалтерский учет •Производство услуг •Отдел НИОКР •Анализ цепочки ценности
Бенчмаркинг
•Определение партнера по бенчмаркингу •Проведение сравнительного анализа
SWOT-анализ
•Сильные стороны •Слабые стороны •Возможности •Угрозы •Составление стратегий
IFE-матрица

Рис. 3. Проведение стратегического анализа предприятия

	Сильные стороны (S): 1. Категория складов В; 2. Принцип работы 24/7; 3. Ассортимент услуг; 4. Работа с нестандартным товаром; 5. Индивидуальное ценообразование; 6. Удачное расположение; 7. 1,5 км от трассы М-53; 8. Собственные ж/д ветка и два тупика; 9. Собственный автопарк; 10. Площадка для стоянки и маневрирования 10000 м²; 11. Парковка для легковых а/м; 12. 11 авто и 11 ж/д доков погрузки/разгрузки; 13. Крытые пандусы; 14. Огороженная и круглосуточно охраняемая, освещенная территория; 15. Офисный центр 1 500 м² и вспомогательные помещения; 16. Регулируемый температурный режим; 17. Холодильная камера от 0 до +7° С; 18. Центральное отопление, водопровод, канализация телекоммуникации; 19. Две электроподстанции; 20. Финансовая стабильность; 21. Готовность руководства к изменениям.	Слабые стороны (W): 1. Отсутствие склада А; 2. Отсутствие профессиональной системы управления складским комплексом; 3. Отсутствие системы менеджмента качества; 4. Пересортица при отгрузке заказа – 1,1% (что подразумевает, 1 отгрузка из 100 содержит пересортицу); 5. Недовложение при отгрузке заказа – 0,6%; 6. Сложность соблюдения принципов FIFO; 7. Потеря специфических знаний о товаре при увольнении специалиста; 8. Отсутствие бренда; 9. Отсутствие корпоративной культуры.
Возможности (О): Увеличение емкости складов за счет стеллажей; Строительство терминала категории А; Внедрение системы автоматизации; Внедрение системы менеджмента качества; Разработка бренда; Создание сайта; Расширение в соседние регионы; Установка систем спутникового мониторинга в своем автопарке.	OS1: O1, S19, S20 – закупка стеллажного оборудования OS2: O2, S10, S19, S20 – строительство терминала А OS3: O6, S21 – разработка сайта OS4: O7, S20, S21 – поиск земли или базы под обустройство нового складского комплекса на территории соседних регионов OS5: O8, S9 – установка систем спутникового мониторинга, либо +S21 – аутсорсинг транспортных услуг у компаний с необходимыми системами	OW1: O2, O3, W6, W7 – выбор и установка системы WMS OW2: O3, W4, W5 – установка системы штрихкодирования OW3: O4, W3, W4, W5 – разработка системы менеджмента качества (СМК) OW4: O5, W8, W9 – разработка бренда
Угрозы (Т): Резкий приток клиентов; Повышение тарифов на энергоносители; Сбои электроснабжения; Сбои связи.	T1 – расширение площадей по стратегии OS2 решит проблему TS1: T2, T3, T4, S16, S17, S18, S19 – разработать более экономичную схему энергоснабжения комплекса	TW1: строительство терминала А (OS2) TW2: T2, T3, T4, W2 – разработка и внедрение системы управления ресурсами - ERP

Рис. 4. SWOT-стратегии

Таблица 1- Характеристики комплексных параметров SPACE-матрицы

Факторы	Характеристики
Факторы стабильности обстановки (ES) 2,8	- технологические изменения - 3 - темпы инфляции - 2 - изменчивость спроса - 1 - диапазон цен конкурирующих продуктов - 2 - препятствия для доступа на рынок – 6
Факторы промышленного потенциала (IS) 5	- потенциал роста и прибыли - 6 - финансовая стабильность – 6 - уровень технологии - 3 - степень использования ресурсов - 5 - производительность – 5
Факторы конкурентных преимуществ (CA) 5	- доля рынка - 6 - качество услуги - 6 - жизненный цикл продукта - 5 - лояльность покупателей - 6 - вертикальная интеграция – 2

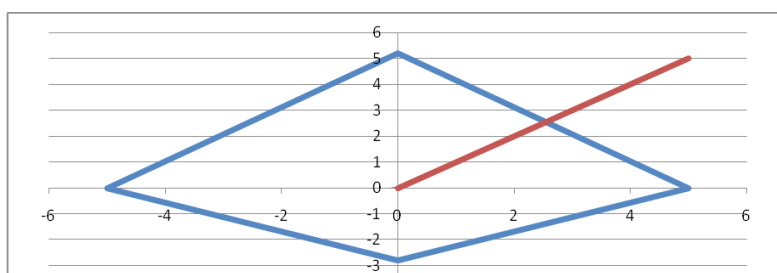


Рис. 5. SPACE-матрица

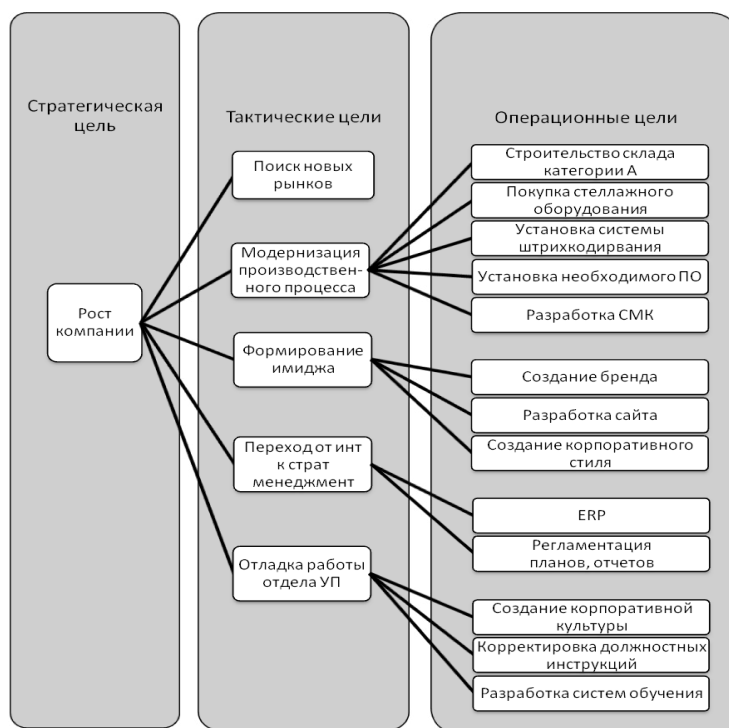


Рис. 6. Пирамида целей

Стратегическая цель ООО «ТЛК» – рост компании. Необходимо развиваться во всех направлениях, поэтому тактических целей будет несколько: в первую очередь – модернизация производственного процесса, которая будет предполагать исполнение таких задач, как строительство склад класса А, установка системы штрихкодирования, установка необходимого ПО, разработка СМК; определение позиционирования компании, основными задачами которой будут создание бренда для продвижения на рынке, создание корпоративного стиля, определение своей деятельности на рынке и укрепление за счет раскрутки бренда в отрасли; менеджмент – регламентация планов, отчетов; отладка работы отдела управления персоналом – создание корпоративной культуры, корректировка должностных обязанностей; поиск земель или баз в соседних регионах.

Необходимо понимать, что для получения лучшего результата, большей эффективности любая цель должна соответствовать стандарту SMART (specific – специфичная, особенная, measurable – измеримая, achievable/attainable – достижимая, relevant – уместная и time-based – ограниченная по времени) или любому другому принятому на предприятии стандарту. В таком случае, конкретизировать стратегическую цель можно следующим образом: увеличить производственные мощности (складские площади и оборудование) в 1,5 раза в срок до 2020 года, при этом увеличив прибыль хотя бы в 2 раза.

Каждый инструмент стратегического анализа и стратегический элемент предполагают наличие некоторой точки влияния на стратегию. Ниже описаны стратегии, раскрытые в процессе применения каждого отдельного инструмента:

1. Бенчмарк-анализ выводит компанию на стратегию догоняющего: основная идея – прикрепиться за какой-либо крупной компанией в своей отрасли (для анализа была выбрана лидирующая в отрасли компания STS Logistics) и «дублировать» все ее шаги и действия, чтобы достичь приближенного к ней успеха или большего.

Достоинства: повторять за кем-то проще, чем придумывать самому, можно провести операцию промышленного шпионажа или постараться собрать данные по деятельности компании из платных источников.

Недостатки: дефицит открытой информации о компании для полного следования ее примеру, по имеющимся на сегодняшний день данным – это только строительство широкой сети новых складов и повышение категорийности; невозможность получить информацию по всем деталям производственного процесса, а ведь именно детали, самые маленькие процессы и идеи – источник успеха, экономической выгоды и производственного превосходства.

2. Видение компании говорит о стремлении к более высоким стандартам через позиционирование (и фактическое представление) себя как оператора 3PL-услуг. Главным стратегическим направлением компании становится опять-таки развитие услуги (как совершенствование услуги ответственного хранения с комплексом дополнительных услуг до 3PL-услуг, подразумевающий осуществление процессов от доставки товаров до адресного хранения до отслеживания процесса движения товара и управления заказами), что более конкретно в данном контексте представляет собой концентрированный рост, при этом подразумевается не только совершенствование услуг, но и создание сети или расширение в регионы.

3. Агрессивная стратегия по SPACE-матрице предполагает увеличение объемов производства (в данном случае – увеличение складских площадей), освоение новых ниш рынков (склады более высоких категорий, работа с мелкими предприятиями, а также как вариант – выход на рынок соседних регионов), ценовая война и продвижение бренда. ООО «ТЛК» финансово стабильная компания с уверенными конкурентными преимуществами в активно развивающейся отрасли, что удовлетворяет условиям осуществления стратегии. И в конечном итоге в третий раз все сводится к интенсивному росту компании.

Итак, стратегия ООО «ТЛК» – интенсивный рост, несколько вариантов ее достижения:

1. Поиск путей увеличения объема сбыта существующих услуг на существующих рынках с использованием гораздо более агрессивного маркетинга. Для этого можно стимулировать текущих клиентов увеличивать свои объемы, а также рекомендовать ООО «ТЛК» своим партнерам; привлечь клиентов конкурирующих организаций, предложив более низкие цены или уникальную или наилучшую на всем рынке характеристику услуги; привлечь новых потенциальных клиентов, т. е. не пользующихся в настоящее время услугами ответственного хранения, но, к примеру, имеющих склад в аренду, обосновывая как более выгодное предложение.

2. Расширение границ рынка – увеличение объема продаж через внедрение существующей услуги на новые рынки. Для этого можно начать распространение своих складских услуг на новых географических рынках (в первую очередь региональных, а в перспективе национальных и даже международных), где раньше этого товара не было; придать специфические характеристики услуги, чтобы заинтересовать новые сегменты рынка, к примеру, установить морозильные камеры и работать с производителями мороженого, построить навес для уличного хранения и др.

3. Совершенствование товара – увеличение объема продаж за счет создания новых услуг или усо-

вершенствования существующих для существующих рынков. Первое и главное при реализации стратегии – согласование планов с руководством компании и убеждение в необходимости перемен. Без поддержки руководства любые изменения приобретают нулевой, если не негативный исход. Важно привлечь руководителя и заинтересовать его перспективным результатом работы. Руководитель ООО «ТЛК» достаточно высоко оценивает необходимость систематизации изменений и проявляет особый энтузиазм в текущей работе. Вторым важным моментом составления программы внедрения стратегии является назначение ответственного за исполнение плана, можно обозначить должность руководителя проекта.

Стратегический план развития предприятия состоит из нескольких отдельных направлений, некоторые из них возможно осуществлять параллельно.

Самым простым направлением является формирование имиджа – поскольку проводится начальный этап создания имиджа, требуется только

визуальное оформление компании. Таким образом, направление наименее затратное. Данный этап подразумевает визуальное и «текстовое» оформление компании: сначала оформление видения и миссии компании, определение целевой аудитории; далее следуют **визуальные стандарты, а именно брендбук** – документ, отображающий основополагающие визуальные константы бренда. Обычно, такими константами служат логотип, символ, дизайн и т.п. Работа с клиентами международного уровня неумолимо требует наличие сайта-визитки в интернет. Таким образом, третьим этапом будет именно разработка сайта.

Следующее по сложности направление – формирование системы управления персоналом. В основном это направление предполагает корректировку должностных инструкций в соответствии со спецификой предприятия, разработку систем обучения персонала, включая оформление проводимых инструктажей на производстве, и формирование корпоративной культуры, что однако возможно только после создания визуального

Таблица 2 - Структура затрат стратегического плана

Стратегия продвижения		Руб.
1. Разработка бренд-бука		25 000
2. Разработка сайта		15 000
Итого на продвижение		40 000
Развитие систем автоматизации		
1. Внедрение системы штрихкодирования		495 000
2. Введение новой системы складского учета		
Покупка лицензии БИТ: Управление складом		90 000
Обучение пользователей		52 000
Разработка тех. задания		52 000
Разработка средств интеграции с 1С		150 000
Оборудование рабочих мест операторов		60 000
3. Внедрение системы финансового учета для руководства компании		38500
Итого на автоматизацию		937 500
Расширение складских площадей		
1. Строительство новых складских помещений площадью 3 600 м2 (по предварительным расчетам компании Lindar за конструкции)		~70 000 000
Металлокаркас		45 000 000
Фундамент		10 000 000
Пол с антипылевым, износостойким покрытием		5 800 000
Электропроводка, ворота и прочее		~10 000 000
2. Установка стеллажного оборудования в имеющихся складских помещениях		3 280 000
Итого на расширение площадей		48 280 000
ИТОГО		49 257 500

оформления компании и официального оформления корпоративных элементов (видение, миссия, цели).

Далее, более сложное направление – переход от интуитивного менеджмента к стратегическому. Следует заметить, что сам факт составления рассматриваемого плана является одним из первых шагов на пути к успешному переходу компании к системному управлению. Таким образом, регламентация планов и отчетов должна способствовать продвижению культуры стратегического управления в компании. А внедрение ERP-системы поможет контролировать функционирование предприятия в целом.

Наиболее сложным направлением, пожалуй, будет поиск новых рынков. Основная сложность заключается в получении земли. Земля сегодня на вес золота, поэтому подходящее место для хорошей базы будет тяжело найти, с одной стороны из-за занятости самых привлекательных участков, с другой стороны из-за высокой цены на те, что еще свободны. Тем не менее, деятельность по этому направлению будет развиваться, хотя вероятнее всего медленнее, чем все остальные.

Наиболее затратным направлением без сомнений является направление модернизации производственного процесса. Установка системы штрихкодирования и внедрение WMS-системы обойдется примерно в 0,5 млн.руб. каждая, покупка стеллажного оборудования – примерно в 1,5 млн.руб, строительство склада категории А обойдется компании примерно в 70 млн. руб. Более подробно структура затрат приведена в таблице 2. Однако, именно это направление создает условия для достижения поставленной стратегической цели: увеличить площади и прибыль. Система штрихкодирования позволит минимизировать человеческий фактор из

процессов приемки/отгрузки, что позволит исключить факты пересорта и недостач полностью. Кроме того, эта система будет оказывать непосредственное влияние на формирование имиджа компании, ведь она позволит усилить положительную репутацию компании на рынке и заявлять о современном технологическом оснащении и действительно наивысшем качестве и времени обслуживания клиентов. При внедрении системы штрихкодирования придется отказаться от используемой программы в пользу интегрированной с 1С, чтобы упростить работу операторов и кладовщиков. На данный момент в компании отлажен бухгалтерский учет и складской учет. Однако контрольной версии программного обеспечения для руководства нет. Установка подобного ПО позволит руководству тщательнее следить за деятельностью компании и вовремя реагировать на изменения.

Структура затрат получается существенно неравномерной, так как строительство склада является высокзатратным. Однако, для дальнейшего развития компании этот шаг необходим.

Литература:

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

References:

1. Arutyunov D.V. Strategic management. Taganrog: TTI UFU Publishing, 2010. 122 p.