

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ	6
1.1. Основы стратегического управления	6
1.2. Функциональные стратегии	8
1.3. Подходы к разработке системы стратегического управления на предприятиях строительного комплекса Российской Федерации	15
Задания к главе 1	19
Глава 2. ЛОГИСТИКА	24
2.1. Объективные предпосылки возникновения логистики	24
2.2. Понятия и специфика логистики	27
2.3. Функциональные области логистики	30
Задания к главе 2	31
Заключение	34
Библиографический список	35

ВВЕДЕНИЕ

Строительная сфера является одной из ключевых в материальном производстве. Реализация строительного процесса приводит к возведению объектов социального и производственного типа, необходимых для обеспечения комфортной жизни любого человека и жизнедеятельности социума в целом. В наши дни строительный процесс в Российской Федерации представляет собой совокупность предприятий и организаций с различными формами собственности.

Строительный комплекс уверенно становится комплексом инвестиционно-строительного типа, который решает как традиционные, так и принципиально новые задачи. В регионах на протяжении последних пяти лет происходят существенные изменения, связанные с усилением централизованного регулирования строительства. Местное руководство должно отслеживать соблюдение законодательства Российской Федерации о градостроительстве и архитектуре, а также градостроительных норм и правил. Власти должны: контролировать стоимость строительных материалов на местных рынках, осуществление экспертизы финансовых проектов, исполнение обязательств заказчика по ремонтным работам (прежде всего при использовании бюджетных средств); облегчать процессы согласования и госэкспертизы градостроительных и проектных документов; внедрять открытые конкурентные процедуры предоставления прав собственности на сформированные земельные участки застройщикам.

Любую строительную компанию можно считать открытой структурой, взаимодействующей с внешним миром. Изначально предприятия и организации получают ресурсы из внешнего мира, а на завершающем этапе происходит передача разработанного продукта либо услуги заказчику. Необходимо планировать и контролировать производственные процессы, бюджет, штатное расписание, а значит, требуются тщательный анализ и переработка сведений о деятельности организаций. Ключевая задача состоит в проведении сравнительного анализа реальной работы предприятий и организаций с их потребностями и возможностями, а также с работой конкурентов. Таким образом, возникает задача разработки такой системы стратегического управления и планирования, которая на основе программ, принципов, классификаторов, методик, аналитических инструментов в теории и на практике будет разрабатывать стратегические планы действий, моделировать свою деятельность для работы в отрасли, выбирать правильные стратегические направления, проводить мониторинг социально-экономического состояния объектов, рассматривать совместимость стратегий с ресурсами или критическими проблемами.

На современном этапе развития строительного производства проблема стратегического управления становится более острой и актуальной, так как возрастает связанность хозяйственных систем, постоянные изменения во внешней макроэкономической среде требуют от предприятий и организаций постоянной работы над долгосрочными планами и прогнозами развития с учетом анализа внутренних технико-экономических показателей

Глава 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

1.1. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Стратегическим управлением (СУ) называют процесс управления предприятием/организацией при высоком уровне нестабильности внешней среды и ее неопределенности. Смысл СУ базируется на таком тезисе: нереально точно и грамотно предугадать тенденции развития на длительный срок — именно в этом и заключается отличие между СУ и долгосрочным управлением. Последнее проводится на базе исследования существующих показателей, причем подразумеваются тенденции роста и считается, что будущее будет, по крайней мере, не хуже прошлого и настоящего. Цикл СУ предприятием подразделяется на определенные стадии:

- 1) определяются бизнес и миссия организации;
- 2) разрабатываются долго- и краткосрочные цели организации;
- 3) определяется стратегия компании;
- 4) стратегия воплощается на практике;
- 5) дается оценка, насколько эффективной оказалась стратегия с последующей коррекцией этапов.

Взаимосвязь указанных этапов цикла стратегического управления организацией представлена на рис. 1.1.

Определение бизнеса (сферы деятельности) организации включает:

- выявление конкретной потребности потребителя, которую необходимо удовлетворить;
- идентификацию потребителей;
- установление методов и способов удовлетворения нужд потребителей/клиентов.

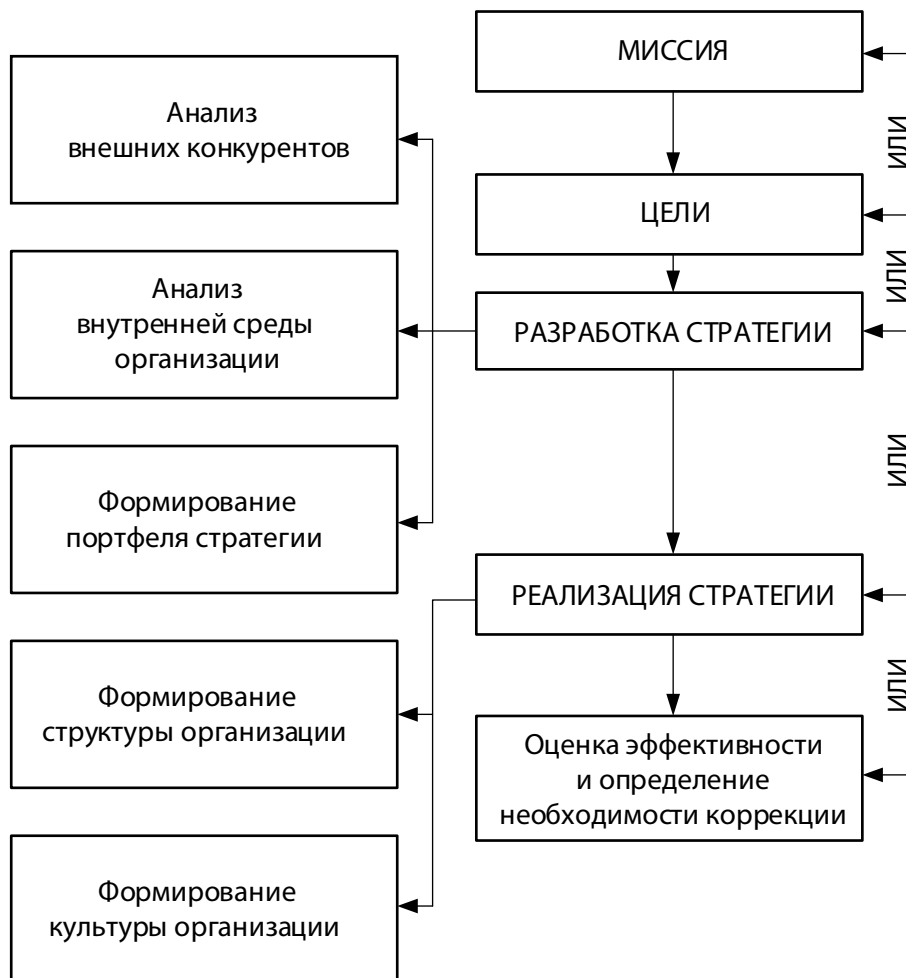


Рис. 1.1. Основные этапы цикла стратегического управления организацией

Миссия предприятия — ключевое социально значимое предназначение предприятия в длительном промежутке времени (кроме извлечения выгоды). Миссию должно обозначить руководство предприятия, давая ответы на вопросы: «Кем мы являемся? Какие действия предпринимаем? К чему они приведут?».

Миссия эффективна, когда:

- она на самом деле способна сделать компанию лучше;
- в ней отражено реальное видение менеджерами предприятия его перспектив;
- с ней согласен практически весь рабочий персонал компании.

Далее необходимо определить цели предприятия на длительный период (3–5 и более лет) и краткий (1–2 года). Нередко подобного деления нет, просто формируются цели высшего порядка, или стратегические. В СУ предприятием имеются 4 стратегических уровня (рис. 1.2):

1) *корпоративный уровень* присутствует в организациях, работающих в двух-трех бизнес-отраслях, т.е. в концернах. Здесь решаются вопросы о приобретении сырья, реализации продукции, ликвидационных процессах предприятий, реорганизациях различных отраслей деятельности; разрабатываются планы диверсификации; осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами;

2) *уровень сферы бизнеса* — это уровень руководителей предприятий недиверсифицированного типа, являющихся частью системы предприятий диверсифицированного типа, либо абсолютно самостоятельных, занимающихся созданием и воплощением на практике стратегических планов определенной отрасли деятельности. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основная цель которой — повышение конкурентоспособности организации и ее потенциала;

3) *функциональный уровень* — уровень руководителей, отвечающих за функциональные направления: финансовую составляющую, маркетинг, НИОКР, руководство персоналом и т.д.;

4) *линейный* — это уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например представительств, филиалов.

Ключевой координационный принцип СУ на любом уровне — иерархическая подчиненность. Стратегический план уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана первого, верхнего, уровня. Острой проблемой согласования стратегических планов является различие интересов.

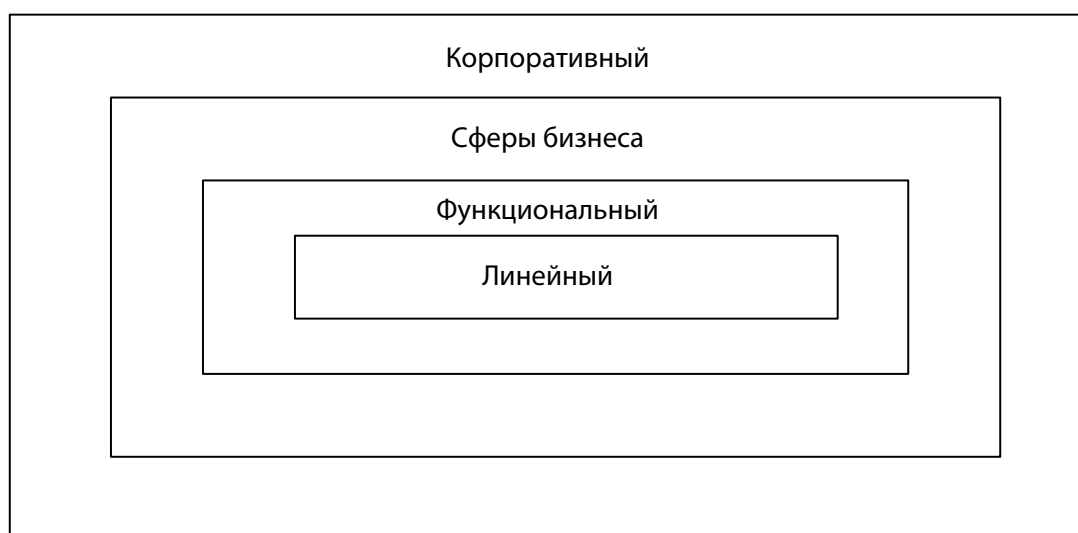


Рис. 1.2. Уровни стратегии в управлении организацией

Важный момент: на разработку стратегических планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: СТЕР-факторы; общие перспективы отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшими руководителями уровней управления; *конкурентоспособность* (КС) и *конкурентный потенциал* (КП) организации; история организации и т.д.

Основные классификационные признаки СУ:

- уровень принятия решений;
- основная стратегия достижения конкурентных преимуществ;
- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции организации;
- уровень «агрессивности» предприятия в сравнении со своими конкурентами.

Каждая из стратегий входит в состав одной из подгрупп:

- глобальные стратегии, определяющие доминирующий способ формирования конкурентных преимуществ у организации — сокращение расходов, инновации, быстрота реакции на изменения, диверсификация;
- корпоративные стратегии — стратегии управления портфелем сфер бизнеса;
- функциональные стратегии — служат для достижения локальных целей и задач.

1.2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Функциональные стратегии применяются в зависимости от характера внешних и внутренних воздействий на бизнес-процессы предприятий и организаций. Их можно классифицировать следующим образом:

- 1) наступательные и оборонительные стратегии;
- 2) стратегия вертикальной интеграции;
- 3) стратегии для отраслевых лидеров;
- 4) стратегии для рядовых отраслевых организаций (идуших за лидером);
- 5) стратегии для слабых организаций и организаций в состоянии кризиса;
- 6) стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли.

1. **Наступательные и оборонительные стратегии.** Конкуренция — это аналог военных действий, именно по этой причине в СУ появились похожие понятия — оружие, атака, оборона и т.д. Если компания А обладает чем-то, чего нет у компании В, значит, последней нужно провести необходимые мероприятия, чтобы изменить сложившуюся ситуацию: либо увеличить свои конкурентные преимущества, либо снизить их у фирмы А. У конкурентного преимущества есть «срок действия», жизненный цикл. Для продления стадии зрелости организация должна принимать определенные действия, которые могут носить либо упреждающий характер, либо реагирующий. Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера относят к категории *наступательных* стратегий, а мероприятия, носящие характер реакции, называют *оборонительными* стратегиями.

Направления наступательной стратегии:

- атака на сильные стороны конкурента;
- атака на слабые стороны конкурента;
- затяжная атака;
- захват стратегических рубежей;
- партизанские атакующие действия;
- атака на опережение.

Атака на сильные стороны конкурента дает возможность:

- получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;
- сведения до минимума главных конкурентных преимуществ более сильных конкурентов. Можно использовать следующие способы: уменьшение стоимости продукции; использование сравнительной рекламы и т.д.;
- наделения продукции качествами, которые важны для клиентуры конкурентов.

При этом любые мероприятия обязаны учитывать «запас прочности» предприятия. К примеру, уменьшать стоимость продукции можно только в том случае, если при идентичных расценках рентабельность продаж конкурента окажется более низкой, нежели у наступающей организации.

Атака на слабые стороны конкурента включает:

- модернизацию и развитие бизнеса деятельности на территориях, где конкуренты наиболее пассивны и обладают минимальной долей на рынке;
- работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или плохо их обслуживает;
- приложение усилий на развитие той продукции, аналоги которой у конкурента не отличаются высоким качеством;
- разработку продуктов, способных закрыть пробелы в ассортименте конкурента и таким образом привлечь новых потребителей.

Судя по статистике, атака на слабые стороны конкурентов, как правило, более эффективна, нежели атака на сильные стороны.

Затяжная атака — это одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях. Например, одновременное выполнение следующих действий:

- уменьшение стоимости;
- выделение больше денег на рекламу;
- предоставление льготных условий дистрибьюторам;
- выпуск инновационных продуктов и услуг.

Действия по *захвату стратегических рубежей* предполагают получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформировавшемся, но перспективном сегменте и принуждение конкурента к намерстыванию упущенного.

Партизанские атакующие действия — действия, используемые разными предприятиями. Они базируются на принципе удар – отскок. Задача — неожиданно атаковать слабые конкурентные позиции. Все пройдет успешно, если организация сохранит эффект неожиданности. При этом пользоваться данной методикой можно далеко не в каждом случае, поскольку она не способствует появлению долгосрочного конкурентного преимущества. Примеры партизанского нападения: выдвижение официальных обвинений конкуренту в нарушении им антимонопольного законодательства, патентного права, в недобросовестной рекламе.

Атака на опережение — действия по созданию конкурентного преимущества, которые конкуренты не смогут или побоятся повторить. Например, можно нарастить производственные мощности и рассчитывать на увеличение спроса. Это риск, но если он будет оправдан, предприятие сможет нарастить свою рыночную долю.

Предприятие атаковали? Тогда ему придется перейти к тактике «оборона». Защищаться можно по-разному. Существует несколько основных путей защиты:

- *первый путь* постоянно усиливать свои конкурентные позиции:
 - расширять ассортимент, чтобы исключить вакантные ниши для атакующих;
 - выпускать товары с характеристиками, идентичными лучшим характеристикам продукции конкурентов;
 - отслеживать невысокую стоимость продукции, максимально похожую на товары конкурентов;
 - подписывать с заказчиками, дистрибьюторами и дилерами индивидуальные соглашения;
 - предлагать дистрибьюторам существенные льготы, минимизируя их желание контактировать с конкурентами;
 - без дополнительной платы либо по минимальной стоимости обучить персонал организаций-потребителей эксплуатации и продвижению товара фирмы;
 - проводить мероприятия по повышению стоимости переключения потребителей на другие товары посредством:
 - предложения новых льгот клиентам, которые способны воспользоваться продукцией конкурентов;
 - предложения тестовых образцов и купонов;
 - распространения сообщений о том, что скоро продукция подешевеет, выйдут новые модели — таким образом, для клиентов переход на продукцию конкурентов будет затруднен;
 - сокращения сроков поставки запасных частей;

- увеличения гарантийных сроков эксплуатации продукции;
- уменьшения количества поставщиков, сотрудничающих с компаниями-конкурентами;
- разработки и внедрения новых перспективных технологий.

• *второй путь* — сообщить конкурентам, что планируется проведение некоторых действий/акций в случае возникновения атак с их стороны. Задача — сделать так, чтобы потенциальные «бойцы» осознали угрозы и ничего не предприняли. С этой целью можно:

- делать соответствующее заявление от имени руководства об имеющихся планах модернизации производственных мощностей;
- распускать слухи о запуске новых продуктов, прорывных технологий;
- анонсировать скорый выпуск новой продукции;
- непропорционально резко реагировать на действия слабых конкурентов для создания имиджа компании, способной отвечать на атаки.

2. **Стратегия вертикальной интеграции.** Каждая компания одновременно и поставщик, и потребитель. Она встроена в структуру трансформации ресурсов в конечные, передаваемые заказчикам продукты и услуги. Допустим, что по определенным критериям имеется возможность вычисления «длины пути» между поступлением ресурсов и передачей клиентам продуктов/услуг. Стратегия, направленная на увеличение длины пути, принадлежащей в данной процедуре компании, — это стратегия вертикальной интеграции. По сути, речь идет о пути назад, к сырью и материалам (об обратной вертикальной интеграции), и о пути вперед — к переданному заказчиком продукту (о прямой вертикальной интеграции) (рис. 1.3).

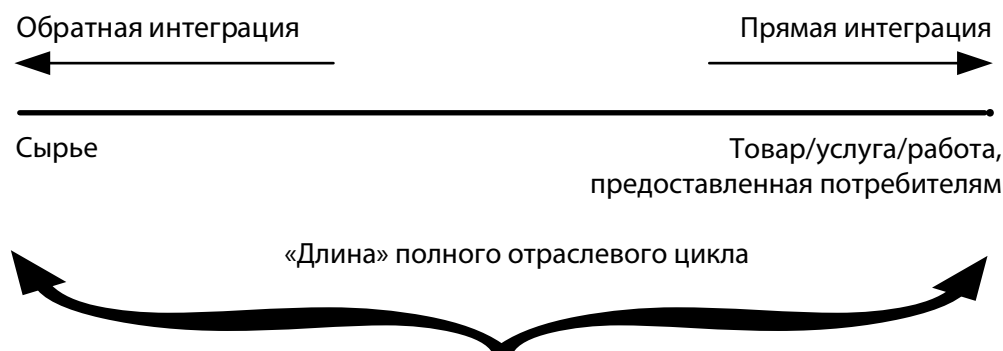


Рис. 1.3. Графическая интерпретация вертикальной интеграции

Главная задача для компании в реализации вышеобозначенной цели — усилить собственный КП за счет его ослабления у поставщиков и клиентов.

Примеры использования вертикальной интеграции: а) некая фирма разрабатывает продукт с покупкой комплектующих/деталей. Фирма переходит к производству на собственной базе некоторых деталей/комплектующих и создает собственную сбытовую сеть (прямая вертикальная интеграция); б) предприятие, добывающее и реализующее нефть, начинает заниматься ее глубокой переработкой и производством бензина.

Кроме преимуществ стратегия вертикальной интеграции обладает и некоторыми недостатками:

- обязательны расходы/инвестиции;
- рискует вся компания, поскольку воплощение стратегии на практике затрагивает взаимодействие с новыми сферами бизнеса;
- если компании существенно вертикально интегрированы, они нередко находятся в одном и том же технологическом цикле, и при появлении инновационных технологий возникают проблемы с перестройкой производственных и управленческих процессов;
- эффективные объемы производства для разных стадий «пути» имеют существенные различия, и компания не сможет по максимуму воспользоваться достоинствами достигнутых эффектов.

3. Стратегии для отраслевых лидеров. Основная задача для компаний — отраслевых лидеров — это удержание своего положения на рынке и, вероятно, попытка приобретения статуса доминантного лидера. *Доминантным отраслевым лидером* называют компанию, чей показатель доли на рынке гораздо выше соответствующих показателей иных компаний. При этом снижение этой доли в перспективе маловероятно.

Выделяют несколько стратегий для отраслевых лидеров:

- *перманентная стратегия нападения* выстроена следующим образом: «оптимальный защитный метод — это атака». Речь идет о том, что компания постоянно стремится к внедрению новых технологий и инноваций, старается одной из первых выпускать новые продукты. Если ее показатели доли на рынке не становятся предельными по положениям антимонопольных нормативных актов, то компания стремится развиваться быстрее рынка, тем самым увеличивая свою рыночную долю;

- *стратегия укрепления и защиты* говорит о следующем: конкурентам тяжело наращивать свою долю на рынке за счет организации-лидера. Стратегия может потребовать:

- вывода на рынок продуктов под персональным брендом;
- поиска вариантов наращивания стоимости перенаправления заказчиков/клиентов компании на продукцию конкурентов;
- увеличения ассортимента для захвата рыночных сегментов, еще не занятых конкурентами;
- конкурентоспособности всех товаров/услуг;
- увеличения производственного и маркетингового потенциалов в оперативном режиме и опережения рыночных потребностей для блокировки своих не самых сильных конкурентов;
- увеличения затрат на развитие уже имеющихся и перспективных технологий;
- патентования всех инноваций и смежных технологий даже с неочевидными перспективами;
- подписания индивидуальных (эксклюзивных) соглашений с заказчиками, поставщиками и дилерами;

- *стратегия проявления силы.* Компания создает такую репутацию, которая не позволяет конкурентам поменять уже имеющиеся на рынке позиции. Таким образом, компания намекает конкурентам, что если они будут проявлять атакующие действия, то им придется за это расплачиваться. Предприятие проявляет быструю реакцию на попытки конкурентов забрать (частично) его долю на рынке еще большим, чем у конкурентов, снижением цены, усилением рекламных возможностей, большими дилерскими скидками и т.д.;

4. Стратегии для рядовых отраслевых организаций (идуших за лидером). Эти предприятия можно поделить на две категории: агрессоры и мирные последователи. Первых не устраивает текущая ситуация, они хотят отвоевать у лидера и у других отраслевых организаций рыночные доли, вторые — желают удержать уже имеющиеся у них позиции — их устраивает извлекаемая прибыль.

Функциональные стратегии организаций, занимающих вторые места, в значительной степени определяются параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба у них имеются лишь две возможности: увеличение рыночной доли или уход из отрасли.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, предприятия могут пользоваться самыми разными стратегиями для создания или усиления конкурентных преимуществ, а именно:

- стратегией вакантной ниши, основанной на получении самой емкой свободной ниши, которая гарантирует необходимый объем реализации и соответствует стратегическим целям компании;

- стратегией специализации, которая требует работу с несколькими смежными сегментами;

- стратегией выделяемых различий, базирующейся на создании только продуктов/услуг высокого качества с оригинальными/уникальными характеристиками;

- стратегией спокойного следования, основанной на работе в сегментах без конкурентов или с минимальной конкуренцией;
- стратегией роста, реализуемой через приобретения. Компании, наращивающие доли на рынке, объединяются с более слабыми конкурентами или приобретают их;
- стратегией отличительного имиджа, основанной на формировании собственного уникального имиджа, отличающегося от имиджа основных конкурентов. Это может быть имидж компании с низкими расценками, хорошим качеством продуктов и т.д.

5. Стратегии для слабых организаций и организаций в состоянии кризиса. У организаций, находящихся в таком положении, есть 2–3 альтернативные стратегии:

- оборонительная, используемая, когда компания обладает достаточным количеством денежных средств. Можно уменьшать себестоимость, пользоваться дифференциальной схемой;
- агрессивной защиты, включающая некоторые довольно радикальные действия по наращиванию продаж, увеличению выручки, усилению собственных конкурентных позиций, например путем стремительного снижения стоимости продуктов/услуг;
- быстрого выхода из бизнеса через ликвидационный процесс или продажу;
- снятия урожая — компания работает по специальному графику, близкому к ликвидации.

Организация переводит свою рыночную долю в финансовые ресурсы. Здесь используются стандартные подходы: расходная составляющая бюджета снижается до минимальной отметки, следует рост цен, уменьшаются расходы на рекламу и реализацию, снижается качество продуктов, урезаются выплаты работникам и т.д. Главная цель — максимизировать в краткосрочном периоде получение финансовых ресурсов.

Имеются несколько индикаторов целесообразности использования стратегии снятия урожая:

- будущее отрасли выглядит «туманным»;
- уменьшение усилий по удержанию позиций КП не станет причиной стремительного ухудшения продаж;
- восстановление бизнеса не принесет никакой выгоды (и на процесс уйдет много денег);
- удержание рыночной доли компании требует дополнительных вложений и усилий;
- предприятие может воспользоваться извлекаемыми по итогам продаж финансами в другой сфере;
- данная сфера бизнеса не является основной в портфеле.

Зачастую компании приходится отвечать на вопросы: удастся ли ей пройти кризисную ситуацию; не грозят ли ей ликвидация или слияние? Тогда лучше всего воспользоваться стратегией глобальной экономии. Причинами, которые могут вызвать использование этой стратегии, являются:

- общее падение экономики;
- стремительный рост кредитных процентных ставок в банковских учреждениях;
- нестабильность политической и экономической ситуации;
- быстрое падение рыночного спроса;
- ужесточение контроля деятельности со стороны государства;
- наличие внутреннего финансово-экономического кризиса.

Чаще всего кризисное положение возникает из-за неправильной оценки будущего компании, например из-за недооценки конкурентов или неверной оценки объемов реализации на перспективу.

Стратегия может реализовываться посредством:

- реализации радикальных действий по экономии с целью уменьшения расходов и увеличения эффективности;
- наращивания валового дохода;
- определения слабых сторон портфеля сфер бизнеса для применения к ним стратегии снятия урожая;
- реализации интегрированного подхода (включая вышеперечисленные).

Сокращение расходов необходимо для того, чтобы продажи стали более рентабельными. Здесь принципиально важна гарантия серьезного мониторинга расхода быстроликвидных ресурсов.

Рост валовой выручки гарантирует текущую платежеспособность. Она может осуществляться посредством снижения или увеличения цены, интенсификации усилий по продвижению, привлечения дополнительного торгового персонала и т.д.

Продажа сфер бизнеса обязательна, если срочно нужны деньги для поддержания других отдельных сфер, и если можно реализовать некоторые активы, например технологическое оборудование, помещения, патенты.

6. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли. Как и товар, отрасль проходит через несколько этапов в ходе собственного становления: молодость, рост, замедление темпов роста, этап зрелости и закат.

На *стадии молодости* не завершилось формирование правил игры — закономерностей, по которым будет функционировать отрасль. Различные ноу-хау предприятия всегда находятся под строгой охраной. Рыночные параметры — емкость, структуру сегментов, темпы роста — можно оценить только с использованием экспертного анализа. Велика вероятность возникновения сложностей с обеспечением сырьем и комплектующими. Потребители могут ожидать появления более совершенных моделей и откладывать момент совершения покупки.

Перед организациями, начинающими действовать в молодых отраслях, стоят две проблемы: получение доступа к необходимым для производства и сбыта ресурсам и определение механизмов формирования конкурентного преимущества.

Исследование компаний, работающих в молодых отраслях, позволяет прийти к таким заключениям:

1) предприятие, сделавшее выбор в пользу оптимальной стратегии разработки преимуществ, становится первопроходцем, получая лидерство среди конкурентов;

2) предприятие должно стараться забрать самую крупную потребительскую нишу, поскольку ее обслуживание станет залогом уменьшения расходов за счет эффектов масштабов; при этом главным будет недопущение ошибок в прогнозах нахождения этой ниши;

3) компания должна грамотно оформить собственный бренд (торговую марку).

На *стадии роста* компании в основном ведут конкуренцию за величину доли на рынке. Ключевая цель — грамотное планирование. Если компанией будет неправильно оценен потенциальный спрос, то она не удовлетворит потребности клиентов, что приведет к потере доли на рынке. При переоценке спроса появится излишек производственных мощностей, и вложения могут не окупиться.

На рассматриваемом этапе формируются связи компания – поставщик и компания – клиент; при этом поставщики обладают серьезной конкурентной силой, что определяет успех или неудачу других отраслевых организаций. Именно поэтому необходимы создание и поддержание прочных связей, основанных на доверии и взаимовыгоде. Например, эффективным будет подписание долгосрочных уникальных соглашений на несколько лет на льготных для поставщиков и заказчиков условиях.

Сохранению конкурентных преимуществ будет мешать отсутствие усилий в совершенствовании технологии, создании инновационных продуктов/услуг.

Стадия замедления роста характеризуется падением показателя роста емкости отраслевого рынка, а также коррекцией характера конкурентной борьбы. Предприятия сосредотачиваются на улучшении качества товаров, постпродажном обслуживании, цене.

На *этапе зрелости* существенно растет конкуренция из-за усложнения процесса привлечения новых клиентов, серьезно падает отраслевая прибыльность.

Отрасль на *этапе заката* обладает следующими характеристиками:

- уменьшается спрос и как следствие растет конкуренция;
- растет конкурентная сила поставщиков;
- усиливается влияние цены и качества товара на уровень спроса;
- возрастает сложность управления приростом производственных мощностей;

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru