

УДК 65.01: 338.242.2

**Р.І. Жовновач, канд. екон. наук, докторант**  
*Класичний приватний Університет, м. Запоріжжя*

## Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства

У статті досліджуються питання управління конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу. Виділено структурні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства, обґрунтовано та запропоновано концепцію управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямовану на підтримання належного рівня конкурентоспроможності та можливості його підвищення.

**конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління, система**

**Постановка проблеми** В сучасних умовах господарювання для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності вітчизняним підприємствам необхідно, з одного боку, орієнтуватись на зміни у зовнішньому середовищі функціонування підприємств, а з іншого – постійно підвищувати результативність та удосконалювати процес управління своєю господарською діяльністю. Проте діючий механізм формування конкурентного середовища не забезпечує комплексного вирішення проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що вимагає розробки нових підходів, методів і технології управління, які передбачають використання системного підходу, де пріоритетом має бути управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість дослідників теорії управління займаються питанням пошуку ефективних механізмів управління, що сприяли б швидкому реагуванню господарського суб'єкта на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища, а також адаптації до нових умов. Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності як елементу управління діяльністю підприємства присвячені роботи таких зарубіжних науковців, як А. Сміт, А. Маршал, Ф. Еджуорт, Дж. Мур, А. Курно, Дж. Робінсон, Д. Росс, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер, Ф. Хайек, М. Портер, російських вчених Г. Азоева, А. Градова, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та вітчизняних дослідників А. Воронкової, В. Герасимчук, В. Геєць, Ю. Іванова, В. Корінева, В. Павлової, І. Піддубного, О. Чернеги та інших. Проте, не зважаючи на велику кількість досліджень, в сучасній економічній літературі недостатньо приділено увагу теоретико-методологічним та методичним і практичним аспектам управління конкурентоспроможністю підприємства, що формує необхідність створення наукових основ управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Метою статті** є узагальнення та систематизація теоретичних, методологічних та практичних підходів до формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка б відповідала вимогам ринкової економіки, сприяла підвищенню ефективності господарської діяльності підприємства та дозволяла покращити його конкурентне положення на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення високого рівня адаптивності підприємства до динамічних змін ринкового середовища та здатності конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів залежить від ефективного використання концепцій управління конкурентоспроможністю. Відповідно до визначення І. О. Піддубного і А. І. Піддубної управління конкурентоспроможністю підприємства

представлено як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності [1, с. 58].

Теоретичною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного.

Як об'єкт управління, конкурентоспроможність підприємства може бути описаний за допомогою ряду параметрів, які призначені для визначення закономірностей та можливих шляхів розвитку досліджуваних явищ і процесів. Така сукупність взаємозалежних елементів у науці одержала назву системи. Система (грец. – „складене з частин”, „поєднання”, від „поєдную, складаю”) – комплекс підсистем, елементів та компонентів і їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність [2, с. 361].

Як зазначає О.Б. Мних [3] застосування в теорії та практиці управління підприємствами системного підходу здійснюється з метою забезпечення більш ефективної діяльності підприємства. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх її елементів. Структуру системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис.1. Зміна одного з елементів системи призводить до зміни інших елементів.

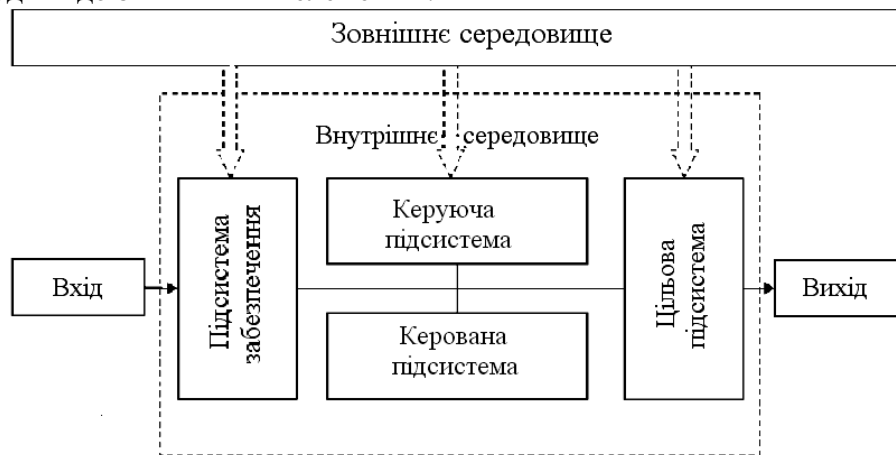


Рисунок 1 – Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Значимість системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, він дозволяє всебічно оцінити конкурентоспроможність підприємства, його систему управління як у цілому, так і на рівні конкретних конкурентних переваг, проаналізувати будь-яку ситуацію в межах окремо взятої системи, виявити характер проблем:

- а) виходу (забезпечення матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними та іншими видами ресурсів);
- б) процесу (перетворення ресурсів у результат);
- в) входу (продукція, послуги, інформація).

Відповідно до поставлених завдань, які формуються на вході системи управління конкурентоспроможністю, підприємству необхідно забезпечити проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів, розробити можливі сценарії розвитку, відібрати найбільш вигідні варіанти та забезпечити умови для реалізації розробленої маркетингової стратегія. Адже за будь-яких умов процесу перетворення

«входу» на «вихід» системи управління конкурентоспроможністю підприємства параметри «виходу» будуть неконкурентними, якщо не забезпечити конкурентоспроможність «входу» системи.

Отже, у загальному вигляді поняття “система” характеризується:

- а) наявністю ряду елементів;
- б) наявністю зв'язків між ними;
- в) цілісним характером даного явища або процесу.

Структурні складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис 2.



Рисунок 2 – Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно вважати рівень конкурентоспроможності підприємства, необхідний і достатній для забезпечення можливості підприємства успішно конкурувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоздатних виробів і послуг.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства. Результатом взаємодії суб'єкта і об'єкта управління є формування стратегій і тактик конкуренції підприємства.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення умов його успішного функціонування в конкурентному середовищі та створення конкурентних переваг стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Будь-яка організаційна система має будуватись на визначальних принципах. Андрушків Б.М. та Кузьмін О.С. [4, с. 260], визначають принцип як вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності. Управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на основі принципів формування стійкої конкурентної позиції, запропонованих авторами [5] - комплексності, системності, динамічності, безперервності, оптимальності та конструктивності, і основних принципів теорії конкуренції – еквіфінальності, інкременталізму, емерджентності [6, с.29].

Комплексність передбачає забезпечення взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства при ухваленні управлінських рішень та врахуванні змін як в окремих об'єктах управління, так і в кінцевих результатах всього підприємства.

Системність визначає необхідність представлення управління конкурентоспроможністю підприємства як системи; системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління конкурентоспроможністю на досягнення поставлених цілей.

Динамічність проявляється у прийнятті управлінських рішень з управління конкурентоспроможності підприємства на основі вивчення чинників динамічних змін процесів підтримки потенційних можливостей та покращення конкурентних позицій підприємства.

Безперервність реалізується в необхідності постійного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Оптимальність зумовлює прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг підприємства, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення, яке найбільшою мірою відповідає системі ціннісних установок.

Конструктивність полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності підприємства, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації.

Принцип еквіфінальності в теорії конкуренції передбачає існування різних шляхів досягнення бажаних характеристик об'єкта, стан якого змінюється у часі.

Відповідно до принципу інкременталізму, при прийнятті управлінського рішення відносно досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності, підприємство орієнтуючись на незначні, поступові, логічно пов'язані організаційні зміни, які слід ретельно оцінити в напрямку узгодженості зі змінами ринкового середовища (тобто існуючі організаційні заходи розвитку умов конкурентоспроможності необхідно проаналізувати з врахуванням змін ринкового середовища).

Реалізація принципу емерджентності полягає у досягненні відповідного рівня конкурентоспроможності підприємства завдяки поєднанню основних елементів її формування в цілісну систему.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована на зазначених вище принципах, може бути ефективною лише за умови врахування та забезпечення єдності мети, дії всіх складових та процесу внутрішньої і зовнішньої політики підприємства, системи мотивації, яка спроможна зацікавити виконавців у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, використання сучасних технічної та технологічної основ управління, здатних вирішити питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В основі побудови системи конкурентоспроможності підприємства лежить інтегрований підхід до основних функцій управління: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль, регулювання.

Функції управління конкурентоспроможністю підприємства:

- аналіз показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції, потенціал та ринкову активність підприємства;
- планування - розробка стратегії з метою покращення конкурентної позиції підприємства на ринку;
- організація заходів щодо реалізації розробленої конкурентної стратегії;
- мотивація персоналу підприємства за допомогою матеріального та морального стимулювання працівників для досягнення конкурентних переваг;
- контроль за виконанням розробленої конкурентної стратегії підприємства , регулювання діяльності в тому розумінні, що через нього здійснюється узгодження дій різних підрозділів підприємств і координація різних напрямів діяльності для забезпечення високої ефективності конкурентних переваг.

В таблиці 1 у вигляді матриці представлено функції управління конкурентоспроможністю підприємства в розрізі основних напрямів діяльності підприємства, що дозволяє більш детально описати процес отримання конкурентних переваг.

Таблиця 1 – Функції управління конкурентоспроможністю підприємства у розрізі напрямів діяльності

	Фінанси	Виробництво	Технологія та НДДКР	Персонал	Маркетинг
Аналіз	Рівень витрат та прибутковості, показники платоспроможності, фінансування	Матеріалоємність, обсяг виробництва, собівартість, фондоозброєність	Здатність фірми керувати змінами, патенти й авторські права, рівень технології	Чисельність персоналу, професійні якості, рівень кваліфікації, продуктивність праці	Якість продукції та обслуговування, темпи росту цін, ефективність реклами, збутової політики, рівень постачання
Планування	Планування обсягу фінансових ресурсів, їх ефективного розподілу та використання, складання планів фінансового розвитку	Розробка виробничої політики, планування виробничих ресурсів, визначення рецептури, технології	Розробка проектів удосконалення технологічного процесу	Кадрове планування, розробка програм мотивації персоналу, планування кар'єри персоналу, освітні і кваліфікаційні програми	Планування обсягу та асортименту продукції, формування ефективної збутової політики, розробка заходів щодо забезпечення належного іміджу продукції та підприємства
Організація	Побудова ефективної фінансової структури підприємства, організація фінансової роботи	Організація випуску продукції	Налагодження технічного і технологічного переозброєння і модернізації підприємства, впровадження нових прогресивних технологічних процесів	Розробка оптимальної організаційної структури підприємства	Проведення маркетингових досліджень, моніторинг основних конкурентів розробка маркетингових стратегій
Мотивація	Використання матеріального та морального стимулювання працівників для формування мобілізуючого впливу і забезпечення зацікавленості персоналу в результатах діяльності підприємства, що дозволить отримати додаткові конкурентні переваги				
Контроль	Контроль за показниками ефективного використання фінансових ресурсів	Перевірка відповідності продукції, виробничих умов, процесів виробництва чинними стандартами і технічними умовами	Облік витрат на проведення НДДКР, контроль за термінами виконання етапів робіт та джерелами фінансування	Кадровий облік персоналу, табельний облік робочого часу перевірка доцільності розподілених повноважень	Контроль за виконанням річних планів збуту, прибутковості та ефективності маркетингових заходів
Регулювання	Систематизовані та впорядковані корегувальні дії різних підрозділів підприємства протягом всього процесу управління конкурентоспроможністю та їх координація за різними напрямами діяльності. Інтерпретація причин відхилень плану від факту і розробка пропозицій щодо зменшення відхилень. Розробка заходів впливу за основними напрямами господарської діяльності підприємства, спрямованих на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення				

Сучасна теорія і практика свідчить, що основними методами управління конкурентоспроможністю підприємства є: методи кількісної оцінки і аналізу конкурентоспроможності; методи прогнозування конкурентоспроможності та формування її стратегічних нормативів, метод підвищення фінансового рейтингу, маркетингові методи, що дозволяють провести порівняльний аналіз суб'єктів ринку і приймати обґрунтовані управлінські рішення, які спрямовані на її підвищення, задоволення вимог ринку

конкурентоспроможною продукцією і покращення результатів економічної діяльності підприємства. Реалізація та удосконалення зазначених методів потребує застосування комплексного підходу для здійснення фінансових, організаційних, технічних, технологічних та інших заходів. Відповідно до цього пропонується система заходів управління, яка складається з окремих взаємопов'язаних напрямів удосконалення господарської діяльності підприємства і спрямована на підтримання належного рівня конкурентоспроможності підприємства та можливості його підвищення. Кожний з цих напрямів розглядається як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти та забезпечує вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі корегування відповідних заходів залежно від змін ринкового середовища.

1. Вибір конкурентних стратегій розвитку. Правильно обрана конкурентна стратегія розвитку підприємства, заснована на стратегічному аналізі його конкурентних позицій і потенційних можливостей дозволяє чіткіше визначитися у напрямах діяльності підприємства, що підвищує адекватність, динамічність і сприйнятливність внутрішньогосподарського механізму до змін ринкового середовища. Отримання конкурентних переваг підприємства відбувається на основі стратегій мінімізації витрат, диверсифікація, диференціація тощо.

2. Забезпечення комплексного підходу до процесів управління підприємством дозволяє досягти єдності дій усіх ланок і процесів управління в зовнішній і внутрішній політиці підприємства. Реалізація даного підходу передбачає оптимізацію структурних перетворень, впровадження ефективної системи менеджменту, реструктуризація організаційної системи управління підприємством, формування фінансової структури підприємства виділення центрів фінансової відповідальності тощо

3. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Впровадження комплексної системи управління конкурентоспроможності підприємства не можливе без участі та зацікавленості трудового колективу в результатах діяльності підприємства. Забезпечення достатнього рівня конкурентоспроможності підприємств також залежить від рівня конкурентоспроможності персоналу, який визначається не лише рівнем якості робочої сили, а й здатністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю для цього відповідних умов. Для досягнення бажаного результату пропонуються наступні заходи: підвищення ефективності системи підготовки та перепідготовки персоналу відповідно до вимог менеджменту та маркетингової стратегії підприємства, удосконалення системи матеріальних та моральних стимулів та формування відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення якості та результативності праці, створення умов для творчої та ініціативної праці.

4. Забезпечення конкурентоспроможності продукції підприємства. Високий рівень конкурентоспроможності продукції досягається за допомогою регулюванню головних її складових: раціональної якості продукції, ціни споживання та її додаткових конкурентних переваг. Підвищення конкурентоспроможності продукції передбачає впровадження системи управління якістю та сертифікації продукції, ефективної цінової політики підприємства та забезпечення споживача більш якісним фірмовим сервісом.

5. Комплексний підхід до диверсифікації та планування виробництва. Ефективне функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства значною мірою залежить від врахування кон'юнктури ринку, яка перебуває під впливом постійних змін ринкового середовища. Заходами підвищення конкурентоспроможності є здійснення диверсифікації виробництва та відновлення номенклатури продукції, що випускається. Виконання зазначених заходів потребує наступних дій: розробки програм виробництва і оновлення номенклатури продукції; формування перспективних, річних і оперативних планів зниження собівартості продукції, витрачання грошових, матеріальних, паливно-енергетичних і трудових ресурсів; активного використання в господарській практиці

сучасних методів бізнес-планування, функціонально-вартісного аналізу і інших інструментів вдосконалення планово-аналітичної роботи.

6. Реорганізація системи обліку та аналізу витрат. Об'єктивною необхідністю вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства є реорганізація системи обліку і аналізу, реструктуризація бухгалтерської служби, що враховує вимоги ринкових стосунків і перехід до підприємницького менеджменту і ґрунтується на впровадженні в практику роботи бухгалтерського апарату сучасних методологічних і методичних положень зарубіжної системи обліку витрат. Реалізація цього дозволить забезпечити якісно новий рівень управління витратами виробництва і формуванням цін на продукцію, що випускається, і посилити тим самим позитивну дію системи обліку і аналізу на підвищення конкурентних можливостей підприємства і збільшення його об'ємів продажу.

7. Удосконалення системи управління фінансами підприємства. Реалізація системи управління конкурентоспроможністю підприємства нерозривно пов'язана з роботою фінансової служби з іншими підрозділами підприємства, діяльність яких полягає в розпорядженні (плануванні) на основі передбачення, моделювання і програмування обґрунтованого оптимального комплексу рішень і дій, що усередині визначеного підприємства і відповідно до заданих загальних цілей сприяють регулюванню фінансових потоків підприємства. Заходами підвищення конкурентоспроможності підприємства відповідно до цього напрямку удосконалення є розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті проблем підвищення якості і конкурентоспроможності продукції; вдосконалення системи фінансового планування і контролю руху грошових коштів, управління потоками фінансових ресурсів; вдосконалення методичних підходів до оцінки і аналізу фінансового стану підприємства; управління оборотними активами підприємства, формування портфеля інвестицій; інформаційне забезпечення керівництва підприємства фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

8. Удосконалення інвестиційно-економічної стратегії підприємства. Однією з умов підвищення конкурентоспроможності підприємства є забезпечення ефективної реалізації інвестиційно-економічної стратегії підприємства, спрямованої на залучення фінансових ресурсів з метою формування й підтримання конкурентних переваг. До основних завдань, які повинна забезпечити реалізації інвестиційно-економічної стратегії віднесено: мінімізація вартості капіталу, що використовується підприємством, забезпечення фінансовими ресурсами на умовах, вигідніших ніж для конкурентів, підвищення ефективності використання власних та залучених фінансових ресурсів, оптимізація структури капіталу підприємства, оптимізація фінансового стану, і, як наслідок, підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

9. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Забезпечення ефективного функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства не можливе без удосконалення маркетингової діяльності. Першочерговими завданнями реалізації цього напрямку є: вдосконалення маркетингової орієнтації, зміцнення маркетингової служби, вдосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень, сегментарної спеціалізації, товарної стратегії, стратегії збуту, удосконалення методів аналізу і прогнозування ринкової ціни, вивчення заходів конкурентів по вдосконаленню аналогічних товарів і підвищенню адаптації та конкурентних переваг, здійснення ефективної рекламної діяльності підприємства тощо.

10. Удосконалення інформаційного забезпечення управління конкурентоспроможністю підприємства. Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає кардинальних перетворень пов'язаних з впровадженням інформаційних технологій. Мова йдеться про перехід на комп'ютерні технології, що дозволяють об'єднати в єдине інформаційне поле основні служби підприємства з подальшим підключенням в мережу практично усіх його підрозділів, тобто

про створення інформаційної моделі підприємства, що комплексно відбиває усі господарські операції і об'єкти, що беруть в них участь, а також усе різноманіття їх взаємозв'язків.

11. Технічне та технологічне оновлення підприємства. Ефективний розвиток технологічних можливостей і ресурсів вважають засобом створення міцної конкурентної переваги підприємства. Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю з врахуванням технічних та технологічних аспектів, представлених такими компонентами: розробка комплексного плану поетапного технічного і технологічного переозброєння виробництва; розроблення нових технологій на підприємстві, придбання нових технологій, використання гнучких виробничих систем, комп'ютерно інтегрованого виробництва, активізація внутрішнього і залучення зовнішнього інвестування з метою забезпечення технічного та технологічного оновлення підприємства.

**Висновки.** Запропонована системи управління конкурентоспроможністю підприємства заснована на виділенні проблемно-орієнтованого контуру управління, носить цільовий характер, здатна цілком підтримувати класичну модель управління підприємством та дозволяє вчасно реагувати на зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі і, тим самим, забезпечити високий рівень адаптивності підприємства та динамічну відповідність між його потенціалом підприємств та ринковою позицією.

## Список літератури

1. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства/ І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. - Х. : ВД „ІНЖЕК”, 2004. – 264 с
2. Навчальний економічний словник-довідник (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка, економічний аналіз, економіка підприємства, менеджмент, маркетинг, фінанси, банки, інвестиції, біржова діяльність): Терміни, поняття, персоналії. Укладачі: В.С.Іфтемчук, В.А.Григорев, М.І.Малінич, Г. Д.Шутак / За наук. ред. Г. І. Башнянина і В. С. Іфтемчука. - 2-ге видання, виправлене і доповнене. - Львів: "Магнолія 2006", 2007. - 688 с.
3. Мних О.Б. Актуальні проблеми формування інтегрованої системи стратегічного управління розвитком підприємства / О.Б. Мних // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Сер.: «Логістика». – 2004. – № 499. – С. 196–203.
4. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
5. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса: Монографія А.Н. Тищенко, Ю.Б. Иванов, Н.А. Кизим, Е.В. Ревенко, Т.М. Черевата-Тарашвілі.- Харьков: ИД «ИЖЭК», 2007.- 376с.
6. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства. Монографія / Л.М. Марярець, Л.О. Норік.- Харків: Вид: ХНЕУ, 2009.- 216с.

*Р.Жовновач*

### **Системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятий**

В статье исследуются вопросы управления конкурентоспособностью предприятия на основе системного подхода. Выделены структурные составляющие системы управления конкурентоспособностью, обоснована и предложена концепция управления конкурентоспособностью предприятия, направленная на поддержания необходимого уровня конкурентоспособности и возможности его повышения.

*R. Zhovnovach*

### **Systems approach of enterprise's competitiveness control**

In the article the questions of enterprise's competitiveness control on the base of systems approach are investigated. Structural components of the control system of enterprise's competitiveness are marked out, the concept of enterprise's competitiveness control aimed at supporting the appropriate level of competitiveness and possibilities of its increase is proved and suggested.

Одержано 19.11.10