

УДК 658.7:658.8:656.02

А. В. Ткачова,  
асистент кафедри економіки підприємства  
Макіївського економіко-гуманітарного інституту

## ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті запропонований економічний механізм управління логістичною діяльністю металургійних підприємств, який включає комплекс послідовних, взаємоузгоджених управлінських дій і заходів, що охоплюють цикл оцінки, аналізу і оптимізації логістичної діяльності та спрямовані на досягнення цільових результатів діяльності. Механізм базується на системі методів, моделей і методик та передбачає коригування і контроль відхилень, забезпечуючи тим самим своєчасне реагування на погіршення параметрів управління логістичною діяльністю металургійного підприємства.*

**Ключові слова:** механізм, управління, логістична діяльність, методи, моделі, ефективність, інтегральний показник, аутсорсинг, оптимізація.

*In the article economic mechanism of management by logistic activity of metallurgical enterprises is offered. It includes a complex of successive administrative actions and measures, which engulf the cycle of estimation, analysis and optimization of logistic activity and are directed on achievement of goals of activity. A mechanism based on system of methods, models and methods and implies adjustments and control of rejections, providing the timely reaction on worsening parameters of management by logistic activity of metallurgical enterprise.*

**Keywords:** mechanism, management, logistic activity, methods, models, efficiency, integral index, outsourcing, optimization.

**Вступ.** В умовах ринкової економіки необхідною умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання є грамотно і науково обгрунтовано розроблена економічна політика. В чорній металургії України після переходу на ринкові відносини не відбулося помітних позитивних змін у техніці і технології в порівнянні з доринковими умовами господарювання – на окремих металургійних підприємствах досі переважає мартенівський спосіб виробництва сталі, основні виробничі фонди підприємств галузі значно спрацьовані, недосконалою є система управління закупівельною і збутовою діяльністю. Внаслідок цього багато вітчизняних металургійних підприємств програють зарубіжним конкурентам в модернізації виробництва і організації економічної діяльності.

Управління процесами постачання, виробництва і збуту крупного металургійного підприємства характеризується наявністю безлічі учасників ланцюгів поставок, різноманітністю потоків різної спрямованості і інтенсивності, численною номенклатурою ресурсів і готової продукції, різноманітністю умов і форм співпраці з постачальниками і споживачами, що вимагає застосування ефективних логістичних технологій. Тільки системне їх використання дозволяє оптимізувати витрати, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням підприємств, організацією виробництва, збуту, транспортування і складування, добитися стійкої і ритмічної роботи металургійного підприємства як логістичної системи.

При прагненні металургійного підприємства забезпечити ефективність господарської діяльності і сталий розвиток на основі логістико-орієнтованого підходу важливе значення набуває система методів управління, що мають бути органічно поєднані в економічний механізм управління. У зв'язку з цим питання формування економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємств металургійної галузі набуває особливого практичного значення в сучасних умовах. Разом з тим, слід визнати недостатню опрацьованість цього питання зарубіжними і вітчизняними науковцями.

Окремі питання управління логістичною діяльністю підприємств розглянуті в роботах зарубіжних дослідників (Б.О. Анкіна, Д.Дж. Бауерсокса, А.М. Гаджинського, М.П. Гордона, Д.Дж. Клосса, В.С. Лукінського, Л.Б. Міротіна, В.І. Сергєєва, Д. Уотерса, Дж.Ф. Шапіро та ін.) і вітчизняних вчених (А.О. Коломицевої, Н.Й. Коніщевої, С.В. Крикавського, В.Г. Кузнецова, Р.Р. Ларіної, В.С. Ніколайчука, Ю.В. Пономарьової та ін.). Формування загальних механізмів управління господарюючими суб'єктами запропоновані в роботах О.В. Амеліницької [1], А.Г. Гончарука [2], О.А. Єрьоменко-Григоренко [3], А.В. Куценко [4], Г.С. Одинцової [5], Н.В. Стасюк [6]. Механізми логістичного управління підприємством детально досліджені в роботі Л.В. Фролової [7, с. 36-54], які безумовно представляють науковий і практичний інтерес для підприємств. Однак слід відзначити, що ці механізми спрямовані на вдосконалення діяльності торговельних підприємств, крім того автор особливу увагу приділяє логістичному управлінню фінансовими потоками та інформаційному забезпеченню процесів управління. У зв'язку з цим поза увагою залишається виробнича ланка.

**Постановка задачі.** Проведений огляд теоретичної розробленості питань вдосконалення управління логістичною діяльністю дозволив виявити недостатнє дослідження механізму управління логістичною діяльністю промислових підприємств, що визначило *ціль статті* – обгрунтування економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємств металургійної галузі. Досягнення окресленої мети потребує уточнення поняття «логістична діяльність», виділення елементів логістичної діяльності, дослідження терміну «механізм» і представлення на цій основі економічного механізму управління логістичною діяльністю металургійних підприємств.

**Результати.** Результати попередніх досліджень автора статті дозволили вдосконалити теоретичне трактування терміну «логістична діяльність підприємства», під якою розуміється напрям господарської діяльності, що полягає в управлінні матеріальними і супроводжуваними їх інформаційними, фінансовими та сервісними потоками підприємства шляхом послідовного та взаємоузгодженого виконання логістичних операцій на основі принципів системності, комплексності, інтегрованості усіх ланок логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» з метою досягнення довгострокового успіху у бізнесі за рахунок максимального задоволення вимог споживачів, мінімізації витрат, узгодження інтересів всіх учасників товароруху в умовах ризиків, мінливості та невизначеності зовнішнього оточення.

Логістична діяльність як інтегроване управління потоками на промисловому підприємстві охоплює всі його функціональні підрозділи і напрями – постачання, виробництво, маркетинг, збут, фінанси, інфраструктура. Тому важливим моментом дослідження сутності логістичної діяльності є розгляд її складових – функціональних напрямів, серед яких виділяють постачання, організацію виробництва, збут, складування, транспортування, управління запасами. Об'єктом логістичної діяльності підприємства виступає сукупність матеріальних, фінансових, інформаційних та сервісних потоків.

На рис. 1 представлені елементи логістичної діяльності підприємства, серед яких виділені об'єкти, складові, методи, цілі, функції, принципи і критерії ефективності. Сутність логістичної діяльності полягає в управлінні об'єктами (потоками) у функціональних сферах діяльності підприємства шляхом використання методів логістики. Це управління повинно забезпечувати досягнення цілей логістичної діяльності на основі визначених критеріїв ефективності та базуватися на виконанні управлінських функцій і дотриманні принципів логістики.



Рис. 1. Елементи логістичної діяльності підприємства

Управління логістичною діяльністю металургійного підприємства полягає саме в управлінні поточними процесами всередині підприємства із врахуванням зовнішніх кон'юнктурних умов. Подібне управління реалізується на основі виконання функцій прогнозування, планування, організації, координації, обліку, аналізу, моніторингу, контролю, регулювання.

Досліджуючи термін «механізм», слід визнати велику кількість тлумачень цього поняття, які уточнюють, конкретизують і доповнюють одне одного. З точки зору загальноекономічних підходів, механізм управління визначається як відповідний певній організаційно-правовій формі спосіб організації управління бізнесом з притаманними йому формами, методами, інструментами та засобами [3]. В роботі [5] наводиться наступне визначення механізму управління: «сукупність способів, форм і методів впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей». Змістова характеристика механізму управління залежить від рівня його пізнання та врахування специфічних особливостей його формування та розвитку з урахуванням завдань, на вирішення яких він орієнтований [5, с. 49]. Агреговано економічний механізм управління можна представити як сукупність (систему) формальних і неформальних правил, процедур, методів, способів, форм, важелів, функцій управління економічними відносинами різного рівня. Механізм управління при цьому виступає засобом впливу суб'єкта на функціонування і зміну об'єкта.

В складі механізму управління підприємством зазвичай виділяють наступні елементи (рис. 2):

- інструментальний апарат управління у вигляді принципів і методів, які використовуються суб'єктом господарювання в управлінській діяльності і створюють її основу;
- організацію управління у вигляді організаційної структури, яка становить форму впорядкованості служб і підрозділів суб'єкта господарювання, що забезпечує відповідність їх взаємодії;
- процесну організацію управління, яка розглядає систему управління в динаміці (характеризується сукупністю процесів, що реалізуються шляхом виконання функцій управління);
- цільову спрямованість управління, що складається з блоку розвитку і вдосконалення системи управління.

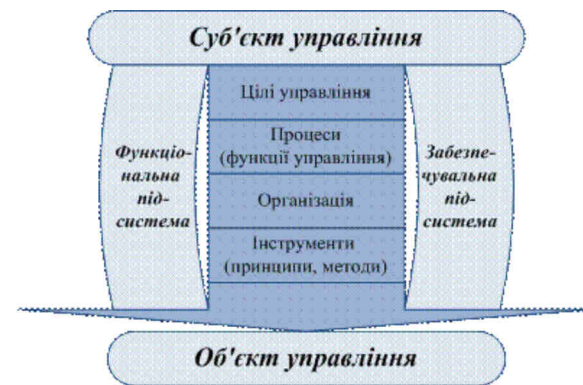


Рис. 2. Теоретична сутність і складові економічного механізму управління

Функціональна підсистема економічного механізму складається з моніторингу ринкової кон'юнктури, управління матеріально-технічним забезпеченням, виробництвом, реалізацією продукції і іншими операціями господарської діяльності підприємства. Забезпечувальна підсистема включає маркетингові дослідження, інформаційне, нормативно-правове, математичне, методологічне, програмне, технічне, фінансове і кадрове забезпечення, важелі та інструменти (ціни, податки, санкції, пільги, надбавки, процентні ставки, систему стимулювання).

Для системного управління логістичною діяльністю металургійних підприємств ключовим моментом є формування економічного механізму управління, виділення його складових, важелів і інструментів регулювання. Під важелями логістичної діяльності розуміються норми і нормативи, ліміти і резерви, фінансові стимули і санкції, ціни, транспортні тарифи, що використовуються в якості засобу зміни економічного стану підприємства.

На основі ключових положень, представлених в роботі [2, с. 166], визначимо поняття економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства як системи методів, операцій, важелів та їх взаємозв'язків, що визначають сутність процесу управління і в сукупності дозволяють досягти логістичної місії, що полягає у досягненні довгострокового успіху у бізнесі в умовах конкурентних відносин і мінливого зовнішнього середовища.

Представлені на рис. 2 складові економічного механізму вимагають деталізації і конкретизації з точки зору управління логістичною діяльністю металургійного підприємства.

Механізм управління логістичною діяльністю з позицій операційного підходу представляється у вигляді чіткої послідовності операцій (дій, процесів), виконання яких приводить до отримання бажаного результату – підвищення ефективності логістичної діяльності металургійного підприємства, що визначається інтегральним показником ефективності. В рамках окремих операцій реалізуються конкретні інструменти, методики, методи управління, моделі.

Запропонований автором механізм управління логістичною діяльністю металургійних підприємств представлений на рис. 3. Етапи його реалізації передбачають послідовне виконання операцій на трьох рівнях: цільовому (визначаються завдання управління логістичною діяльністю), аналітичному і оптимізаційному (розробляються і реалізуються напрямки підвищення ефективності логістичної діяльності). Циклічність виконання цих операцій забезпечує

безперервність процесу управління логістичною діяльністю металургійного підприємства.

При побудові механізму одним із найважливіших завдань є вибір цільових показників (цільовий рівень), а також виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, ступеня їх впливу на логістичну діяльність у певній ситуації (аналітичний рівень).

Головною особливістю запропонованого механізму є виділення *цільового рівня* в окремий блок, який має найбільшу значущість для підприємства і є орієнтиром для вдосконалення логістичної діяльності. Основною проблемою при розробці механізму цільового управління і оцінки його ефективності є складність, а іноді й неможливість встановлення єдиного показника ефективності. В межах даного дослідження в якості критерію ефективності пропонується інтегральний показник ефективності логістичної діяльності підприємства, що залежить, в свою чергу, від ефективності її функціональних складових:

$$IE_{\text{ЛД}} = f(E_{\text{П}}, E_{\text{В}}, E_{\text{З}}, E_{\text{Т}}, E_{\text{С}}), \quad (1)$$

де  $IE_{\text{ЛД}}$  - інтегральний показник ефективності логістичної діяльності підприємства;

$E_{\text{П}}, E_{\text{В}}, E_{\text{З}}, E_{\text{Т}}, E_{\text{С}}$  - узагальнені показники ефективності складових логістичної діяльності (постачальницької, внутрішньовиробничої, збутової, транспортної та складської відповідно).

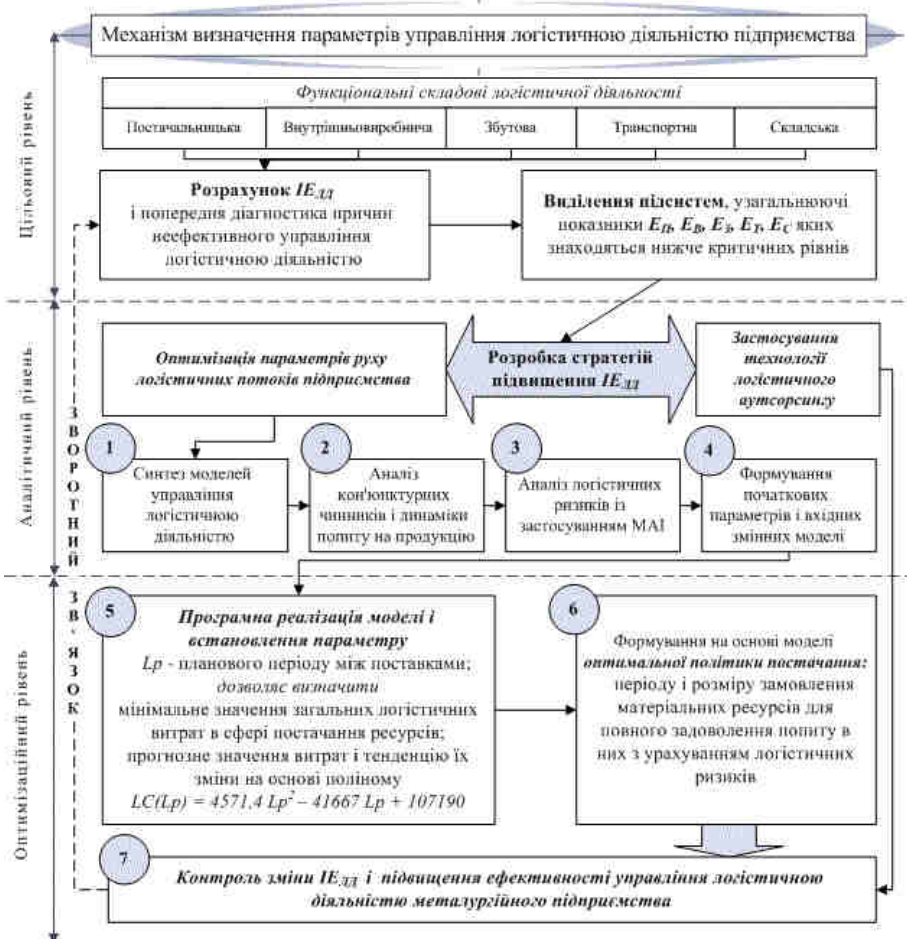


Рис. 3. Механізм управління логістичною діяльністю металургійного підприємства

Цільовий рівень також передбачає попередню діагностику причин неефективного логістичного управління на основі проміжної оцінки ефективності складових логістичної діяльності, для чого визначаються фактичні значення показників і порівнюються з цільовими і граничними інтервалами.

Фактичне значення – це реальна величина, досягнута даним показником в даний момент часу. Цільовий інтервал – інтервал, в який планується попадання досліджуваного показника після впровадження заходів вдосконалення логістичної діяльності. Граничний інтервал – інтервал, що визначає мінімальні і максимальні значення показників ефективності логістичної діяльності. Цей інтервал в попередніх дослідженнях визначений як (0,35; 1,00), оскільки узагальнені показники ефективності складових логістичної діяльності  $E_{\text{П}}, E_{\text{В}}, E_{\text{З}}, E_{\text{Т}}, E_{\text{С}}$  попередньо підлягали нормуванню в інтервалі (0; 1). Нижня межа граничного інтервалу визначає критичний (мінімально припустимий) рівень ефективності логістичної діяльності, зниження до якого за певним напрямком діяльності означає перехід підприємства в зону неефективного логістичного управління.

Саме граничні значення показників  $E_{\text{П}}, E_{\text{В}}, E_{\text{З}}, E_{\text{Т}}, E_{\text{С}}$ , а також відносні коефіцієнти  $K_{IE_{\text{ЛД}}}^{\text{макс}}$  (коефіцієнт близькості до максимального значення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності),  $K_{IE_{\text{ЛД}}}^{\text{критич}}$  (коефіцієнт віддаленості від критичного рівня показника  $IE_{\text{ЛД}}$ ) виступають важелями цільового рівня механізму (рис. 3).

В якості інструментів, методів і методик першого рівня використовуються коефіцієнтний і порівняльний методи, методика розрахунку інтегрального показника.

*Аналітичний рівень* механізму починається з розробки стратегій підвищення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності, які покликані, перш за все, вирішити існуючі проблеми організації логістичної діяльності металургійних підприємств у функціональних сферах, для яких показники ефективності відповідних складових є нижчими критичних рівнів.

При формуванні стратегій критично пропонується використання сценарного підходу. В процесі розроблення набору сценаріїв (стратегій підвищення  $IE_{\text{ЛД}}$ ) важливим є врахування наступних вимог [8, с. 162-169]:

- 1) ідентифікованість – в результаті розроблення сценаріїв завжди повинна бути можливість точної оцінки поточної ситуації підприємства і динаміки факторів, що впливають на неї, на основі чого можливо було б однозначно вказати, яку зі стратегій доцільно реалізувати;
  - 2) прогнозованість і раціональність – для факторів, що спричиняють вплив, з невизначеними тенденціями розвитку повинні бути здійснені спеціальні прогнози і розроблені раціональні пропозиції експертів;
  - 3) повнота – сценарії повинні охоплювати усі можливі варіанти розвитку ситуації і відповідну реакцію підприємства.
- Серед можливих варіантів стратегій підвищення інтегрального показника ефективності логістичної діяльності металургійного підприємства виділені



зовнішній (використання логістичного аутсорсингу) і внутрішній (оптимізація руху логістичних потоків) варіанти. Як зазначалося в праці [9], сутність аутсорсингу полягає в передачі окремих функцій управління логістичною діяльністю стороннім спеціалізованим компаніям, що за рахунок більшого досвіду цих компаній дозволять досягти підвищення  $IE_{ЛД}$ .

Аутсорсингові відносини між господарюючими суб'єктами структуруються на основі згаджених і підписаних договорів, умови яких можуть передбачати різні з економічної і юридичної точки зору форми організації діяльності. Форма партнерських взаємовідносин залежить від вибору замовника, від розподілу відповідальності і ризиків між замовником і виконавцем. Рівень відповідальності залежить від бажання і можливості контролювати і координувати процес виконання робіт аутсорсером. Ухваливши рішення передати частину допоміжних функцій зовнішньому суб'єкту, організація повинна ретельно підійти до вибору партнера. Основними критеріями вибору є здатність компанії продемонструвати можливість якісної реалізації поставленого завдання, наявність досвіду аналогічних успішних проєктів і сертифікованої системи підтримки розробки. Розмір і популярність постачальника послуг, а також існуючі зв'язки з ним є другорядними чинниками при виборі партнера [10]. Більшість українських компаній, в тому числі й металургійних, потенційно готова до того, щоб в деякій мірі дезінтегруватися і передати свої непрофільні види діяльності іншим виконавцям. Перш ніж передати ту або іншу логістичну функцію на аутсорсинг, слід ретельно продумати, на які аспекти роботи логістичної системи це вплине (на витрати по дистрибуції, контроль ланцюжків поставок, гнучкість підприємства, на обслуговування покупців, на сезонні коливання попиту на продукцію або на впровадження нового продукту). Для того, щоб визначити доцільність передачі тієї або іншої функції на аутсорсинг потрібно розглянути її з позиції чотирьох аспектів: стратегічного фокусу (чи є операція стратегічною для підприємства), операційної здатності (чи є конкурентоздатні операції), фінансової вигоди (чи є значна перевага у витратах) і можливості для вдосконалення всередині підприємства (чи може бути створена значна перевага у витратах).

Затвердження рішення про застосування аутсорсингу в управлінні логістичною діяльністю підприємства вимагає ретельної підготовки і опрацювання. Стратегічне обґрунтування аутсорсинг-проєкту є відправною подією в затвердженні рішення про аутсорсинг. За наслідками стратегічного аналізу аутсорсингового рішення можна зробити висновки про його ефективність та виявити проблеми в розвитку бізнес-системи і можливі шляхи їх рішення [10].

Внутрішнім варіантом стратегії підвищення ефективності логістичної діяльності металургійного підприємства є оптимізація параметрів руху логістичних потоків на основі використання сучасних економіко-математичних методів і моделей, що потребує їх детального дослідження і синтезу в рамках *блоку 1* (рис. 3).

Аналітичний рівень механізму (рис. 3), поряд з аналізом і формуванням найбільш прийнятних стратегій логістичної діяльності, передбачає застосування аналітичних процедур стосовно кон'юнктурних чинників (*блок 2*) і ризиків логістичної діяльності (*блок 3*). Це обумовлено тим, що металургійне підприємство, як логістична система, є складною ймовірнісною системою, безпосередній вплив на діяльність якої здійснює велика кількість зовнішніх і внутрішніх факторів.

При дослідженні зовнішніх чинників логістичної діяльності механізм передбачає використання засобів економічного і статистичного аналізу, прогностичних методів, що дозволяє визначити попит на продукцію металургійного підприємства як вхідну величину в системі управління логістичною діяльністю. Основним засобом дослідження внутрішніх чинників і показників обраний метод кластерного аналізу, використання якого дає змогу визначити специфіку логістичної діяльності підприємств металургійної промисловості, що полягає в технологічних особливостях виробництва і рівні логістизації підприємства. Крім того, при прогнозуванні обсягів реалізації продукції металургійних підприємств корисними є інструменти факторного аналізу і аналізу випадкових величин. Якісно розроблений прогноз є невід'ємною складовою процесу формування та ухвалення важливих рішень управління логістичною діяльністю. Зазначені інструменти, що застосовуються при виконанні операцій аналітичного рівня, дозволяють прогнозувати розвиток металургійного підприємства в різних ситуаціях і врахувати можливі ризики, виявлені на основі методу аналізу ієрархії (*блок 3*).

У відповідності з адаптивним підходом, що дозволяє забезпечити працездатність логістичної системи в умовах нестабільного ринку, дані про попит поступають в блок аналізу ринкової кон'юнктури (*блок 2*), який видає оцінки його інтенсивності і ступеня мінливості. Послідовна реалізація перших трьох операцій аналітичного рівня дозволяє сформувати на четвертому етапі (*блок 4*) початкові параметри і вхідні змінні логістичної моделі, яка за результатами виконання операцій *блоку 1* має бути стохастичною, імітаційною і динамічною.

*Оптимізаційний рівень* механізму управління логістичною діяльністю металургійних підприємств передбачає програмну реалізацію імітаційної моделі системної динаміки (*блок 5*), визначення на її основі оптимальних параметрів руху логістичних потоків підприємства та формування раціональної політики логістичної діяльності (*блок 6*), тобто дозволяє реалізувати сформовану логістичну стратегію. Крім того, операції оптимізаційного рівня дозволяють здійснити контроль і коригуючі дії щодо вдосконалення та підвищення ефективності логістичної діяльності (*блок 7*).

**Висновки.** Порядком і вимоги, необхідні для якісного управління логістичною діяльністю металургійних підприємств, призвели до необхідності побудови механізму, в основі якого покладені принципи оптимальності і пріоритетності розвитку підприємства в різних ринкових ситуаціях. Економічний механізм включає комплекс послідовних, взаємоузгоджених управлінських дій і заходів, що охоплюють цикл оцінки, аналізу і оптимізації логістичної діяльності металургійного підприємства, спирається на систему методів, моделей і методик, фінансово-економічні, організаційні і технічні засоби для досягнення цільового результату, враховує особливості логістичних процесів підприємств різних типів та передбачає коригування і контроль відхилень, забезпечуючи тим самим своєчасне реагування на погіршення параметрів управління логістичною діяльністю.

На основі вищевикладеного слід зазначити, що отримані в ході дослідження результати і здійснені розрахунки доводять, що розроблений автором механізм спрямований на підвищення ефективності логістичної діяльності шляхом поліпшення її організації. Даний механізм дозволяє формувати умови, що сприяють отриманню позитивних економічних результатів діяльності металургійних підприємств і забезпеченню конкурентних переваг, серед яких: наявність ефективної системи управління ресурсами, оптимальна політика постачання матеріальних ресурсів, оперативний аналіз інформації про динаміку ринку, створення каналів збуту готової продукції, гнучка організація логістичного обслуговування, здатність підприємства організувати ефективне виробництво і збут продукції.

#### Список використаної літератури

1. Амеліницька О.В. Механізми в системі управління виробничо-господарською діяльністю локальних електричних мереж / О.В. Амеліницька // Збірник наукових праць ДонДДУ «Інновації в державному управлінні і місцевому самоврядуванні»: серія «Державне управління». - Т. 8. Вип. 88. - Донецьк, 2007. - С. 11-18.
2. Гончарук А.Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия / А.Г. Гончарук // Экономика промышленности. - 2009. - №2(45). - С. 164-175.
3. Єрьоменко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарської діяльністю підприємства : автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Єрьоменко-Григоренко ; НАН України. Ін-т економіки пром.-сті. - Донецьк, 2000. - 24 с.
4. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємства : автореф. дис...канд. екон. наук: 08.00.04 / А.В. Куценко ; Полтав. ун-т спож. кооп. України. - Полтава, 2007. - 20 с.
5. Одицова Г.С. Механізм управління підприємством: поняття і содержание / Г.С. Одицова // Економіка розвитку: науковий журнал. - Харків : ХНЕУ, 2005. - №4(36). - С.48-50.
6. Стасюк Н.В. Экономический механизм управления товарооборотом в условиях трансформации розничной торговли / Н.В. Стасюк // Торговля і ринок України. Проблеми торгівлі та громадського харчування: зб. наук. праць. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. - Вип. 19. Т. 3. - С. 229-235.
7. Фролова Л.В. Механізми логістичного управління торговельним підприємством : монографія / Л.В. Фролова. - Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. - 322 с.
8. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. - Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2010. - 624 с.
9. Полднева А.В. Использование аутсорсинга в управлении логистическими системами / А.В. Полднева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - Т. 2(115). - 2008. - №4. - С. 96-100.
10. Шеянова А.Н. Алгоритм принятия решений о применении аутсорсинга на предприятии / А.Н. Шеянова // Вопр. экон. наук. - 2006. - №4(20). - С. 23-28.

Стаття надійшла до редакції 16 травня 2011 року.



ТОВ "ДКС Центр"