Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

№ 9, 2012

УДК 338.45

Т. Ю. Пастухова,
аспірантка, Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, викладач,
Придунайська філія Міжрегіональної академії управління персоналом

СИСТЕМНО-ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Аннотація. *В статті досліджено системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Визначено основні принципи управління та функції.*

Annotation. *The article examines system process access to the management of the enterprice competitiveness. The basic principles of management and functions are define.*

Ключові слова: *конкурентоспроможність, конкурентоспро-можність підприємства, управління конкурентоспроможністю підприємства, принципи управління.*

Вступ. Розвиток ринкових стосунків у сучасному світі характеризується значним посиленням конкуренції, перетворенням її в гіперконкуренцію. Основними чинниками посилення конкуренції між виробниками продукції є збільшення науково-технічного прогресу, залучення на постійній основі інвестицій, впровадження інновацій і динамічного розвитку сучасних інформаційних технологій. Ефективне функціонування в умовах гіперконкуренції можливе лише при досить високому рівні конкурентоспроможності організації.

Управління конкурентоспроможністю організацій – діяльність організації, в основі якої лежить формування ряду управлінських рішень, спрямованих на протистояння всіляким зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних цілей. Управління конкурентоспроможністю організацій представляє собою науковий напрям, що вивчає теорію і практику управління конкурентоспроможністю організацій в умовах ринкової економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогоднішній день у вітчизняній та зарубіжній літературі аспекти процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є недостатньо вивченими. В своїх дослідженнях вчені роблять акцент на характеристики або складові процесу управління КСП.

Серед основних дослідників питання «управління конкурентоспроможністю підприємства» слід відмітити досягнення Галелюка М.М., Тарнавська Н.П., Кузьміна О.Є., Балабанової Л. В., Бондаренко Г.С., Мансурова Р.Є. В своїх роботах вчені, перш за все, намагались максимально конкретизувати визначення поняття «управління конкурентоспроможністю», а також розробити методологію визначення його рівня на конкретних підприємствах. Так, Галалелюком М.М. узагальнено специфіку функціонування системи управління КСП підприємств різних галузей економіки та визначено управління КСП – як конкретну функцію менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання чи підвищення КСП та його товарів, що є складовими єдиної системи.

Результати аналізу літературних джерел свідчать про актуальність дослідження управління КСП, оскільки підходи удосконалюються на кожному етапі технологічного розвитку суспільства.

Метою роботи є дослідження існуючих методів управління конкурентоспроможністю підприємства, висвітлення системно-процесного підходу, формування власного розуміння цієї категорії.

Результати. Конкуренція (від латів. concurrere - змагатися) - змагання між учасниками ринкового господарства за кращі умови виробництва, купівлі і продажу товарів. Таке неминуче зіткнення породжується об'єктивними умовами: повною господарською відособленістю кожного учасника ринку, його повною залежністю від господарської кон'юнктури (поточного стану економіки в певний період) і протиборством з іншими претендентами за найбільший дохід. [1, 124]

Показником визнання провідної ролі конкуренції для успішного функціонування ринкового господарства є той факт, що в більшості країн світу до теперішнього часу ухвалені закони про конкуренцію і створені на-ціональні органи, що займаються питаннями конкуренції.

Поняття «конкурентоспроможність» підприємства було введено в науковий оборот М. Є. Портером [2] і є базовим в управлінні, і буде існувати по відношенню до підприємства до тих пір, поки воно утримує конкурентну перевагу над конкурентами ринку. Конкурентна перевага характеризується ним як «продуктивність використання ресурсів», де критерієм є рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може отримати рентабельність, яка вище середньої для даної галузі чи сегмента ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, якостей товара чи послуги, які створюють перевагу над конкурентами.

Конкурентоспроможність підприємства - це здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об’єктами на цьому ринку. Вона показує рівень розвитку цієї фірми порівняно з рівнем розвитку конкурентних фірм по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності виробничої діяльності. На конкуренто-спроможність підприємства значний вплив оказує соціальне середовище.Сучасне тлумачення поняття конкурентоспроможності як багатофакторного процесу реалізації конкурентних стосунків припускає найважливішу умову його здійснення – управління конкурентоспромож-ністю підприємства.

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб’єкта економічної конкуренції. [3]

Проаналізувавши наявні визначення поняття «управління КСП» (табл.1) можна зазначити, що даний процес являє собою підфункцію менеджменту, що має цілеспрямовану дію на поточний і майбутній рівень КСП порівняно з підприємствами, що випускають аналогічну продукцію.

Таблиця 1.Визначення поняття управління конкурентоспроможністю підприємства

Автор (и)	Визначення
Галелюк М.М. [4, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення КСП підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.

Кузьмін О. Є. [5, с. 117 – 123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів
Балабанова Л. В. [6, с. 29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Бондаренко Г. С. [7, с. 5 – 6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Мансуров Р. Є. [8, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [9, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
І. О. Піддубний, А. І. Піддубна [10, с. 58]	Напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Савел'єва Н.А. [11]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабкостей.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства грунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

1. нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них;

2. використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

3. забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

1. власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

2. вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);

3. лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

4. менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

5. державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною 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.

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності (табл. 2).

Таблиця 2. Функції управління

Функція	Визначення
цілевста-новлення	обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти
контроль	забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства
мотивація	забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства
організація	забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямами операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів
планування	передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю.

До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести [3]:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке релевантне управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю та розв'язувати принаймні одне з практичних завдань;

- принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкту 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 на досягнення

поставлених цілей;

- принцип наукової обгрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання, що сприяють підвищенню стабільності функціонування системи управління;

- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язок найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип багатоваріантності – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших варіантів розвитку подій приводяться до співставного вигляду по параметрах реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип передбачає обов'язковість вияву сильних та слабких сторін об'єкту управління, на основі чого з'являється можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності у порівнянні з конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що ініціюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком попиту та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності – цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разу принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності – цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю великого підприємства являє собою специфічну багатофункціональну та багато-компонентну систему, що складається з комплексу взаємопов'язаних блоків, що відчувають на собі вплив зовнішніх та внутрішніх чинників і створюють певну цілісність. структуру системи управління конкурентоспроможністю формують 8 програмно-цільових комплексних блоків, які відображують необхідні дії, конкретні організаційні, економічні, техніко-технологічні заходи у їх взаємозв'язку та взаємозалежності, реалізація котрих буде сприяти результативному здійсненню управлінських рішень у певній сфері діяльності. Всі блоки системи об'єднані базовим принципом – кожен з них забезпечує розв'язок проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, забезпечення стійкого розвитку за рахунок створення та підтримки конкурентних переваг. Кожен з блоків, у свою чергу, також може розглядатися як система, що включає різноманітні системоутворюючі компоненти [3].

Блок 1. Вибір конкурентної стратегії підприємства, в межах якого здійснюється вибір:

- стратегії надбання підприємством конкурентних переваг (контроль за витратами, диференціація, фокусування);

- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства (передбачає формування товарно-ринкової, ресурсно-ринкової, технологічної, соціальної, фінансово-інвестиційної, інтеграційної, управлінської стратегій);

- стратегії конкурентної поведінки підприємства (наступальна, оборонна, кооперційна).

Блок 2. Досягнення синергетичного ефекту в системі управління конкурентоспроможністю, який виникає в результаті:

- кардинальної перебудови організаційно-господарської структури управління;
- створення продуктивних центрів прибутку і відповідальності за госпрозрахункові результати діяльності;
- упровадження підприємницького типу внутрішньофірмового менеджменту;
- забезпечення комплексного підходу до реорганізації системи і структури внутрішньофірмового управління;
- удосконалення організаційних форм і методів маркетингових досліджень;
- оптимального вирішення завдань реформування відносин власності.

Блок 3. Реформування системи управління персоналом і трудовою мотивацією на основі:

- підвищення об'єктивності оцінки результатів праці;

- створення умов для творчої праці, розробки ефективної системи визнання трудових заслуг, упровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;

- удосконалення механізму мотивації і відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності;
- реорганізації системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;
- забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень.

Блок 4. Комплексний підхід до підвищення якості і конкурентоспроможності продукції, який передбачає:

- технічне переозброєння і модернізацію виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;
- розробку ефективної стратегії зовнішньоекономічної діяльності, експортну орієнтацію товарної політики;
- розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами щодо виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;
- забезпечення тривалості життєвого циклу раніше освоєних видів техніки й устаткування;
- створення й освоєння принципово нової наукомісткої конкурентоспроможної техніки й устаткування;
- атестацію всього виробництва на відповідність вимогам європейських та міжнародних стандартів якості;
- розробку та впровадження комплексної системи управління якістю;
- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності.

Блок 5. Системний підхід до диверсифікації та планування виробництва, який передбачає:

- проведення політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки змін кон'юнктури ринку;
- розробку і забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, продажу і прибутку;
- розробку стратегічних програм відновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;
- використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;
- розробку і впровадження госпрозрахунку в систему управління витратами на стадії планування і контролю діяльності;
- формування перспективних і річних бюджетів витрат на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства;
- удосконалення методів планування й аналізу собівартості продукції;
- розробку організаційно-економічних і технічних заходів виконання перспективних, поточних і оперативних планів.

Блок 6. Реорганізація системи внутрішньофірмового обліку й аналізу на основі:

- адаптації прогресивних методологічних принципів і методичних положень зарубіжної системи обліку до вітчизняної практики управління виробничими витратами;

- удосконалення схеми облікових робіт відповідно до вимог комплексного підходу до інтеграції бухгалтерського (фінансового), управлінського і податкового обліку;

- освоєння і впровадження управлінського обліку в систему стратегічного управління, контролю за веденням обліку витрат;
- підвищення оперативності підготовки й достовірності облікової інформації на базі створення автоматизованих засобів;

- формування перспективних і річних бюджетів витрат коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства і його структурних підрозділів;

- здійснення комплексу заходів для реструктуризації бухгалтерського апарата підприємства, посилення координації і підвищення ефективності роботи структурних підрозділів бухгалтерської служби з урахуванням вимог ринкових відносин.

Блок 7. Удосконалення внутрішньофірмового фінансового менеджменту – системоутворюючими компонентами є:

- інформаційне забезпечення керівництва підприємства консолідованою фінансовою звітністю для внутрішнього контролю і прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- управління оборотними (поточними) активами підприємства, формування портфеля інвестицій;

- удосконалення методичних підходів до оцінки й аналізу фінансового стану підприємства;

- удосконалення системи фінансового планування і контролю руху коштів, управління потоком фінансових ресурсів;

- розробка і реалізація фінансової політики підприємства в контексті підвищення якості й конкурентоспроможності.

Блок 8. Інформаційне забезпечення системи внутрішньофірмового управління, для формування якого необхідні:

- розробка наскрізної інтегрованої системи управління для вирішення завдань менеджменту, проектування і виробництва;

- створення автоматизованих робочих місць в інженерно-економічних службах підприємства і виробничих підрозділах;

- упровадження передових інформаційних технологій і засобів зв'язку;

- розробка комп'ютерної системи управління якістю продукції;

- створення інформаційної системи "Швидкий маркетинг";

- розробка автоматизованої системи "Управління вартістю";

- розробка єдиної інформаційної моделі бухгалтерського, управлінського і податкового обліку;

- створення єдиної інтегрованої системи планування, нормування й обліку витрат;

- технічне забезпечення інформаційної системи внутрішньофірмового управління.

Висновки. Таким чином, принципова блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою сукупність підсистем, що відображують агреговані комплекси дій по підвищенню конкурентних можливостей підприємства. Через складність та багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності загальна блок-схема не відображує з високим ступенем деталізації всієї гами організаційно-економічних та технічних методів, способів, прийомів розв'язку задачі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Але така структуризація дає змогу здійснювати системний та цілеспрямований пошук шляхів спряження всіх основних компонентів організаційно-економічного забезпечення внутрішньофірмового управління з метою концентрації зусиль і управлінських впливів на чинники, що визначають внутрішній потенціал підприємства, який дає змогу забезпечити підвищення його конкурентних можливостей.

Список використаних джерел та бібліографія

1. Е. Ф. Борисов. Экономическая теория. - Москва. Юрайт. - 2005

2. Портер М. Конкуренция. – Киев: Основы. – 2001г.;

3. Клименко С.М. – Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Киев – 2006 г.

4. Галелюк М.М., Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства. Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2.

5. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – [2-е изд., изм. и доп.]. – М. : Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2001. – 528 с.

6. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монография] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

7. Бондаренко Г. С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Г. С. Бондаренко. – Х., 2001. – 19 с.

8. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий „конкурентоспособность предприятия" и „управление конкурентоспособностью предприятия" / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2 (52). – С. 91 – 94.

9. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посібник [для студ. спец. „Міжнародна економіка"] / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. - Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

10. Піддубний І. О. Управління міжнародною конкурентоспромож-ністю підприємства / І. О. Піддубний, А. І. Піддубна. –Х. : ВД „ІНЖЕК", 2004. – 264 с.

11. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы; учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.

Стаття надійшла до редакції 10.09.2012 р.

770 poligrafua 1279 PORT bigmir)net 1230 744
ТОВ "ДКС Центр"