

УДК 338.532.65

О. Е. Цундер

*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара***ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті визначено теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств. Удосконалена методика оцінювання стану конкуренції та визначення оператора телекомунікацій з істотною ринковою перевагою. Запропоновано здійснювати розрахунок ринкової частки оператора на основі показника кількості абонентів окремих абонентів в загальному їх об'ємі та показника проникнення послуг на засадах абонентської мережі. Проаналізовані стадії життєвого циклу ринка фіксованого та мобільного зв'язку в Україні на сучасному етапі інформаційного суспільства.

*Ключові слова:* конкурентоспроможність, телекомунікаційні підприємства, абонентська база, життєвий цикл, ринкова частка.

В статье определены теоретические и практические аспекты управления конкурентоспособностью телекоммуникационных предприятий. Усовершенствована методика оценки состояния конкуренции и определения оператора телекоммуникаций с существенным рыночным преимуществом. Предложено осуществлять расчет рыночной части оператора на основе показателя количества абонентов отдельных операторов в общем их объеме и показателя проникновения услуг на основе абонентской сети. Проанализированы стадии жизненного цикла рынка фиксированной и мобильной телефонной связи в Украине на современном этапе развития информационного общества.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, телекоммуникационные предприятия, абонентская база, жизненный цикл, рыночная часть.

The article defines the theoretical and practical aspects of managing competitiveness of telecommunications companies. The methodology of assessment of the competition level and determining the operator with significant market dominance were improved. It was proposed to carry out the calculation of the operator's market share on the basis of the indicator of the number of subscribers for individual operators in the total volume and the index of penetration of services based on user's network. The life cycle stages of the landline and mobile telephony market in Ukraine were analysed at the present stage of development of the information society.

*Keywords:* competitiveness, telecommunication enterprises, subscriber base, life cycle, market share.

Прискорений розвиток телекомунікацій є одним із основних чинників, який впливає на розбудову в Україні інформаційного суспільства, на процес інтеграції України в ЄС та у світову економіку. **Розвиток телекомунікаційної мережі України повинний здійснюватись** у відповідності до зростаючих потреб інформаційного суспільства, з урахуванням існуючого економічного та соціального стану України.

*Збільшення учасників телекомунікаційного ринку призвело до загострення конкуренції – суб'єкти господарювання прагнуть не лише бути адекватними ринковій ситуації, зокрема, надаючи послуги необхідного для споживачів рівня якості, але й обирають шлях постійного підвищення своєї конкурентоспроможності, спрямованого на створення нових конкурентних переваг.*

Безпосередньо питанням конкурентоспроможності у галузі зв'язку присвячені праці С. П. Воробієнко [2], А. В. Дзюбинського [5], В. М. Гранатуров [4], І. А. Кораблінової [4; 8], Т. В. Гільорме [4] та ін.

І. А. Кораблінова удосконалила підхід до розуміння поняття «конкурентоспроможність» із застосування принципів діалектики та зробила висновки щодо

його застосування у сфері надання телекомунікаційних послуг; запропонувала поєднати ресурсний та процесний підходи в аналізі конкурентоспроможності операторів телекомунікацій, що надасть можливість сконцентрувати увагу на тому, який (які) ресурс (ресурси) забезпечують конкурентні переваги та яким чином необхідно удосконалювати бізнес-процеси, які забезпечують конкурентоспроможність або могли б забезпечувати у випадку іншого підходу до їх управління [8].

Оцінка конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, на думку А. В. Дзюбинського, знаходиться на стику наукових дисциплін (кваліметрії, маркетингу, соціології та психології), а конкурентоспроможним є лише той продукт, який просувається на ринок з оптимальним використанням маркетингових заходів по його доведенню до кінцевого споживача і який за своїми якісно-ціновими, іншими споживчими характеристиками та умовами продажу відповідає реальній платоспроможній потребі конкретної групи споживачів [5].

Але залишаються недостатньо розкриті питання особливості оцінювання конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг не тільки традиційних організаційно-технічних параметрів на засадах теорії якості, але новітніх, інформаційних, заснованих на соціальній відповідальності операторів тощо. При цьому єдиною думкою щодо індикаторів, параметрів, показників оцінювання конкурентоспроможності цих послуг як серед вітчизняних, так і зарубіжних вчених, не існує.

На думку С.П. Воробієнко [2], інтегральний показник конкурентоспроможності телекомунікаційної послуги включає такі критерії: якість, ціна та споживча новизна послуги; якість обслуговування; наявність додаткових послуг; імідж. Тоді як Гільорме Т.В. [3] досліджує конкурентоспроможність телекомунікаційної послуги через специфічну складову – вплив якісного розвитку персоналу оператора як альфа-стейкхолдера на підвищення конкурентоспроможності послуги.

**Метою** дослідження є розробка теоретичних, методологічних положень та практичних рекомендацій щодо особливості управління конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств.

Відповідно до вказаної мети в роботі поставлені такі завдання: визначити особливості управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств на етапі інформаційного суспільства, удосконалити методик оцінювання стану конкуренції та визначення оператора телекомунікацій з істотною ринковою перевагою, запропонувати здійснювати розрахунок ринкової частки оператора на основі показника кількості абонентів окремих абонентів в загальному їх об'ємі та показника проникнення послуг на засадах абонентської мережі, проаналізувати стадії життєвого циклу ринка фіксованого та мобільного зв'язку в Україні.

Під системою управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства розуміють сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, важелів та стимулів, необхідних для створення й реалізації умов, які сприятимуть створенню конкурентних переваг для підприємства *у теперішньому чи майбутньому бізнес-середовищі* [1].

В цих умовах, з позиції процесного підходу, управління конкурентоспроможністю телекомунікаційних підприємств є процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – визначення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

В системі управління конкурентоспроможністю телекомунікаційного підприємства об'єктом управління є рівень конкурентоспроможності, необхідний та достатній для забезпечення життєдіяльності.

При розгляданні системи управління конкурентоспроможністю у рамках загальних завдань системи управління телекомунікаційного підприємства в цілому, суб'єктом управління є топ-менеджмент, який формує цілі та задачі підприємства взагалі.

До періоду реформ (приватизації державних *операторів* зв'язку, створення національних операторів мобільного зв'язку тощо) у галузі зв'язку *підприємство* зв'язку визначався як *підприємство*, що здійснює свою господарську діяльність для забезпечення функціонування засобів, споруд та мереж зв'язку з метою надання послуг зв'язку. Згодом сутність діяльності телекомунікаційних *корпорацій* змінилась та набула нових соціальних, організаційних, економічних форм. У результаті політики лібералізації і створення умов для розвитку конкуренції, мобілізації капіталу, розширення номенклатури послуг, впровадження нових технологій, діяльність телекомунікаційних *операторів* значно розширилась. Перш за все вона перестала бути орієнтованою виключно на підтримку існуючої мережі та надання базового комплексу послуг. Нові умови вимагали розвивати не тільки виробничу сферу діяльності, а й маркетингову, фінансову, інноваційну, управлінську, кадрову та ін.

Під час становлення інформаційного суспільства змінюється форма власності міжнародних корпорацій телекомунікацій, посилюється *тенденції* інтелектуалізації, колективізації та соціалізації. Одним із перших елементів суспільної інтеграції стає реалізація корпоративної соціальної відповідальності у соціальних програмах, ініціативах, створення партнерств з некомерційними установами, підтримка фондів щодо розвитку персоналу, охорони здоров'я, екологічної безпеки та ін. Так, телекомунікаційним концерном «Siemens» реалізована ініціатива «Наука для бізнесу», що інтегрує потенціали компанії, Німецької служби академічних обмінів, Магдебурзького університету ім. О. Геріке та *ведущих* вищих навчальних закладів України з метою підготовки висококваліфікованих технічних спеціалістів для світового ринку [10].

Згідно з класичною моделлю *п'яти сил конкуренції Портера*, конкурентне середовище підприємства формується під впливом таких конкурентних сил, як [9]:

- суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;
- конкуренція з боку товарів, що формуються підприємствами інших галузей і є гідними заміниками, а також конкурентоспроможні за ціною;
- загроза входу в галузь нових конкурентів;
- економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;
- економічні можливості та купівельні спроможності покупців (споживачів).

Згідно Звіту про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, за 2014 рік станом на 01.01.2015 до Реєстру операторів, провайдерів телекомунікацій внесено 4255 суб'єктів господарювання, з них 2892 суб'єкта надають послуги доступу до Інтернет [7]. Станом на 28.07.2015 до цього Реєстру внесено біля 1650 Фізичних осіб-підприємців та понад 250 приватних (малих приватних) підприємств, що зокрема надають послуги доступу до Інтернет, які можна віднести до МСП (середня кількість працівників не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро) або до мікропідприємництва (кількість працівників не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро).

Головною метою державного регулювання сфері зв'язку є формування ефективно конкурентного ринку телекомунікаційних послуг в Україні, що характеризується з одного боку присутністю на ньому певної кількості операторів телекомунікацій, можливістю для них вільно входити на ринок і залишати його,

однаковими умовами доступу до телекомунікаційних мереж, подібних послуг та відповідної інформації, а з іншого боку – забезпеченням вільного вибору споживачем оператора телекомунікацій і потрібних йому виду та кількості послуг за прийнятною ціною та якістю [6]. Для реалізації цієї мети Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, затвердила Порядок оцінки стану конкуренції та визначення оператора телекомунікацій з істотною ринковою перевагою [7]. Відповідно до цього порядку, оцінка стану конкуренції відбувається на основі аналізу рівня концентрації ринку: визначення коефіцієнту ринкової концентрації (CR) та індексу Герфіндаля-Гіршмана (HHI).

На нашу думку, для покращення конкурентоспроможності національних операторів необхідно змінити підходи у методиці визначення ринкової частки суб'єкта господарювання. Щорічне зменшення доходів від надання послуг фіксованого телефонного зв'язку, відсутність механізму компенсації збитковості цих послуг призводить до того, що частка доходів не дозволяє об'єктивно оцінювати конкурентоспроможність послуг. Тому при оцінюванні рівня концентрації ринку, ринкова частка оператора має розраховуватися на основі кількості абонентів, тобто частину попиту, яку воно обслуговує. Можливо стверджувати, що в цих умовах дані щодо частки абонентів окремих операторів в загальному їх обсязі більш адекватно відображають стан конкуренції на ринку фіксованого телефонного зв'язку. Не випадково, що на ринку мобільного зв'язку, для аналізу стану конкуренції найбільш поширеним є використання саме частки абонентів окремих операторів в загальному обсязі. Це особливо важливо при оцінці та використанні даних щодо потенційної ємності ринку мобільних послуг, при цьому оцінка споживання мобільних послуг за кількістю абонентів можлива на основі даних національної демографічної статистики. Але для оцінки ємності ринку мобільних послуг у грошовому вимірі необхідно врахувати середні виплати по кожному тарифному плані, розподіл абонентів по тарифним планам – це призводить до необхідності використання складних економіко-математичних моделей.

При цьому методика оцінки потенційної ємності телекомунікаційного ринку враховує кількість унікальних споживачів, але це втрачає цінність, коли навіть один абонент має дві або більше сім-карток. При фіксованому телефонному зв'язку зареєстрована кількість абонентів не вказує на реальну кількість споживачів (договір на одну фізичну особу або уповноваженого юридичної особи). Тому операторам телекомунікацій необхідно оцінювати частку ринку по показнику проникнення послуг (penetration), який ґрунтується на абонентській базі кожного оператора.

Іншим напрямом удосконалення методиці оцінювання конкурентоспроможності оператора є дослідження інтенсивності конкуренції в залежності від стадії життєвого циклу, в якому знаходиться ринок телекомунікаційних послуг. Так, ринок мобільного зв'язку в Україні пройшов дві стадії (етапи) життєвого циклу (стадії виходу на ринок та стадію зростання) і знаходиться в третій – стадії зрілості. Стадія виходу на ринок почалася у 1993 році із запуском послуг мобільного зв'язку в стандарті NMT компанією UMC (МТС), в 1996 поява перших конкурентів – Київстар та Голден Телеком [4]. Стадія росту – це період 2001-2006 роки, коли сукупна абонентська база зросла більш ніж у сім разів. Стадія зрілості характеризується стабілізацією сукупною абонентської бази, посиленням цінових війн, посиленням процесів злиття і поглинання. Це підтверджує і дані офіційної статистики – забезпеченість населення мобільним зв'язком на 100 чоловік в середньому по Україні становить 142,1% в 2014 році (станом на кінець вересня 2013 рівень проникнення мобільного зв'язку в Україні становив 136,3%) [11].

Ринок фіксованого зв'язку знаходиться на стадії спадання. Кількість основних телефонних апаратів (ОТА) порівняно з I півріччям 2014 року зменшилась на 1215,2 тис. або на 11,4%, та станом на кінець I півріччя 2015 року склала 9462,9 тис. ОТА. Забезпеченість населення основними телефонними апаратами (ОТА) на 100 чоловік в середньому по Україні склала 22,1 ОТА на 100 чоловік населення (за аналогією – станом на кінець вересня 2013 порівняно з аналогічним періодом 2012 року зменшилась на 506,4 тис., та склала 11508,5 тис. Відповідно, щільність основних телефонних апаратів (ОТА) на 100 чоловік населення в середньому по Україні на той час склала 25,3 ОТА на 100 чоловік населення [11].

Існуюча методика оцінювання конкурентоспроможності телекомунікаційного оператора, яку проводить Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, має інші, на наш погляд недоліки, : кількісна оцінка показників розраховуються на основі даних за певний період у минулому; не враховуються реакція споживача або враховуються опосередковано – орієнтована на оператора та контролюючі органи; не передбачено використання єдиного (інтегрального) показника конкурентоспроможності оператора (враховує змістовні компоненти конкурентних переваг) тощо.

Важливо відрізнити формування конкурентних з позицій пошуку з існуючих та створення нових. Перші забезпечать життєздатність компанії на ринку, а інші – успіх у своїй діяльності для себе і для соціуму взагалі.

Отже, до змістовних компонент конкурентних переваг сучасного телекомунікаційного підприємства відноситься таке: наявність унікальних технологій; здібність команди працівників створювати унікальний портфель компетенцій; здібність співпрацювати з конкурентами на ринку; здібність розвивати потенціал у мережі партнерів та ін.

Ці компоненти конкурентних переваг є первинними. Але у інформаційному суспільстві набувають значення інтегровані компоненти конкурентних переваг. Наприклад, показник «*імідж*» *представляє собою* інтегральний показник інших первинних компонентів: надійність; чиста репутація; професіоналізм робітників; швидкість розрахунків; культура обслуговування; технічна оснащеність; гнучкість у роботі тощо. *Імідж телекомунікаційного підприємства* також потребує визначення показників, за допомогою яких можна кількісно оцінити його рівень, а також методів їх кількісної оцінки. Слід відзначити, що складові іміджу залежать від специфіки підприємств та їх продукції, або послуг. На жаль, сьогодні відсутні роботи, в яких розглянуто питання щодо формування позитивного іміджу підприємств зв'язку та їх послуг, в першу чергу, визначення складових іміджу – його структурних елементів.

Інший інтегральний показник конкурентних переваг – споживча новизна послуг. Критерій споживчої новизни послуг визначає її здатність задовольняти як явні потреби за рахунок покращання відомих показників, так і приховані (латентні), тобто нові потреби, або потреби, які споживач або ще не усвідомив, або не схильний декларувати. Звідси витікає, що споживча новизна може характеризуватися появою нових, або удосконалених (поліпшених) споживчих властивостей послуги, тобто, можна говорити або про появу нового продукту, або надання старому продукту нових (поліпшених) властивостей – якісних показників. При цьому має значення інноваційна сприйнятливність як персоналу підприємства, так і споживачів послуг [3]. Від того, як індивіди сприйматимуть те чи інше нововведення (будь це нова ідея, новий виробничий механізм, або нова організація праці), багато в чому буде залежати швидкість (а іноді і сама можливість) поширення усього нового. Однією з важливих характеристик, що сприяють успіху

інновацій, є інноваційна сприйнятливість. На наш погляд, можливо відокремити такі якісні властивості людини, що визначають цю характеристику: відкритість новому досвіду, критичність мислення і здатність долати стереотипи в професійній діяльності.

Для розуміння цього явища необхідно зазначити, що існує феноменологія інновації. Це нова, нетрадиційна ситуація в професійній діяльності, що веде до змін і вимагає від людини поміняти звичні дії. Однією з важливих характеристик інноваційної особи є адекватна самооцінка. Зазвичай вважають, що самооцінка є єдиною дефініцією, проте багато авторів виділяють в ній різні складові: окрім ситуаційної ще глобальну, індивідуальну і соціальну, а також розрізняють ситуативну і постійно знижену самооцінку. Іншими необхідними для інноваційної діяльності характеристиками, на наш погляд, є готовність до активізації дослідницької поведінки у відповідь на новизну стимулу, успадковане прагнення до пригноблення або повного припинення провідної діяльності і наполегливість. Індивіди з низьким «пошуком новизни» не бажають змін, порушень у неспішному рутинному ході свого життя і всіляко цьому чинять опір. Люди з високим «уникненням шкоди», як правило, заздалегідь сильно турбуються і гальмують свою діяльність завищеними, часто необгрунтованими, побоюваннями навіть в буденних обставинах, уникають нових вражень через ризик фізичної або психологічної шкоди, у них погана пристосованість до змін і нововведень.

Інший інтегральний показник конкурентних переваг – рівень комплементарних зв'язків контрагентів. Це кількісна характеристика співробітництва із конкурентами на ринку телекомунікаційних послуг, що характеризує ступінь їх взаємного доповнення у створенні та реалізації своїх конкурентних переваг. З позицій певного оператора телекомунікацій рівень його комплементарних зв'язків надає характеристику того, наскільки ефективно реалізуються принципи управління конкурентоспроможністю за нових умов розвитку ринку у процесі становлення інформаційного суспільства [12].

Необхідно відзначити, що в існуючих методиках оцінки конкурентоспроможного потенціалу підприємств партнерський потенціал як його складова або зовсім не враховується, або враховується без його суттєвого аспекту в умовах сучасного ринку – комплементарних зв'язків. Для телекомунікаційних підприємств це питання є значним. Оскільки без урахування партнерського компоненту неможливо буде провести діагностику їх конкурентоспроможного потенціалу у повній мірі. По-перше, це пов'язано із специфікою їх діяльності, яка передбачає наявність тісних взаємозв'язків з іншими учасниками ринку телекомунікаційних послуг. По-друге, телекомунікаційна сфера є однією з перших, яка розвивається у руслі тенденцій становлення інформаційного суспільства, яке передбачає мережеву структуру організації бізнесу.

Конкурентний аналіз, який традиційно був важливим компонентом корпоративної стратегії, повинен доповнюватись аналізом комплементорів, тобто тих конкурентів, які є для даного підприємства партнером у певній області бізнесу. Така оцінка повинна мати такі цілі [4]: виявити характер залежності від конкурента, з яким є партнерський зв'язок; визначити ступінь еластичності показників діяльності комплементорів; визначити наскільки ефективно таке партнерство; визначити ступінь ризику комплементарного зв'язку; передбачити вірогідні реакції комплементора на зміну у поведінки даного телекомунікаційних підприємств.

**Висновки.** Виконаний аналіз сукупності та взаємозв'язку факторів та критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг, а також конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства дозволяє зробити принципо-

вий висновок про те, що взаємозв'язок критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг з критеріями конкурентоспроможності полягає в тому, що останні є первинними по відношенню до критеріїв конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг. Поява систем нових поколінь мобільного зв'язку створює умови для розвитку конкуренції між операторами телекомунікацій, що надають послуги на різній технологічній базі – із появою цифрових систем внутрішньомережну конкуренцію доповнює міжмережна конкуренція. Таким чином, оператори телекомунікацій конкурують за абонентів, маючи різні конкурентні переваги, в залежності від застосування найбільш розвинутих технологій. Насиченість ринку мобільного зв'язку також є причиною прагнення операторів надавати додаткові послуги. При чому в останні роки, прагнення надати різноманітні пакети додаткових послуг перевищує прагнення операторів залучити нових абонентів будь-яким чином. Наявність нових мультимедійних технологій дозволяє їм успішно комбінувати додаткові послуги у різні пакети, що відповідають потребам певних абонентів.

### Бібліографічні посилання

1. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій : моногр. / І. В. Булах, Т. Б. Надтока. – Донецьк : ДВНЗ ДонНТУ, 2010. – 244 с.
2. Воробієнко С. П. Визначення складу показників конкурентоспроможності телекомунікаційних послуг / С. П. Воробієнко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – 2009. – Т. 5. – Вип. 248.
3. Гільорме Т. В. Формування системи оцінки персоналу інноваційного підприємства / Т. В. Гільорме // Сталий розвиток економіки. – 2015. – №2 (27). – С. 177–184.
4. Гранатуров В. М. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: теорія та практика управління : моногр. / В. М. Гранатуров, І. А. Кораблінова. – К. : КАФЕДРА, 2012. – 318 с.
5. Дзюбинський А. В. Конкуренція на ринку телекомунікацій / А. В. Дзюбинський // Економіка і управління. – К., 2002. – Вип. 1. – С. 36–41.
6. Зауваження та пропозиції до проекту Закону України «Про електронні комунікації», що оприлюднено 18 серпня 2015 року Адміністрацією Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.cst.org.ua/docs/2015/out/veresen/DSZI/el.../dodatoc.doc](http://www.cst.org.ua/docs/2015/out/veresen/DSZI/el.../dodatoc.doc)
7. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації за 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165\\_dod\\_2015-03-24.pdf](http://nkrzi.gov.ua/images/upload/142/5369/r165_dod_2015-03-24.pdf)
8. Кораблінова І. А. Шляхи удосконалення механізму управління конкурентоспроможністю операторів телекомунікацій у сучасних умовах / І. А. Кораблінова // Науковий вісник ОДЕУ. Науки: економіка, політологія, історія. – 2010. – № 23 (124).
9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
10. Презентация программы концерна Siemens [Електронний ресурс] // Бюллетень ДонГТУ Ин-та межд. сотрудничества, февр., 2007 г. – Режим доступу : [http://iic.dgtu.donetsk.ua/o/bulletin\\_2007/index02.htm](http://iic.dgtu.donetsk.ua/o/bulletin_2007/index02.htm)
11. Публікації Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk/druk/katalog/katu/publnaukau.htm>
12. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації : моногр. / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. А. Хрущ. – К. : Освіта України, 2010. – 316 с.

*Надійшла до редколегії 29.10.15*