

УДК 339.1:664

ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

АНДРІЙ ЖАРІКОВ,*аспірант Донецького державного університету управління***ЛЮДМИЛА БАТЧЕНКО,***доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної діяльності
Донецького державного університету управління*

У статті класифіковано світові кондитерські ринки за ступенем інвестиційної привабливості, обґрунтовано вибір країн, найбільш придатних для утворення виробничих підприємств, розраховано потенційний рівень зростання індексів поширення мережі та транснаціоналізації для однієї з компаній-лідерів кондитерської галузі України за умови утворення виробничих підприємств у зазначених регіонах світу.

Ключові слова: транснаціоналізація, ринкова стратегія, кондитерська галузь, державна політика протекціонізму.

Постановка проблеми. Підприємства кондитерської галузі України, які стрімко зростали протягом останнього десятиріччя й успішно постачали свою продукцію на ринки країн СНД, протягом 2005-2009 рр. зіштовхнулися з протекціоністським митом із боку Росії, Білорусі, Казахстану, яке обмежувало доступ української продукції на ці ринки. Розробка й реалізація загальної стратегії виходу на ринки інших країн допоможе зменшити ризики зниження загальних обсягів експорту через митну політику окремих держав.

Аналіз досліджень і публікацій. Дослідженнями процесів транснаціоналізації кондитерської галузі займалися багато вітчизняних та закордонних науковців, у тому числі Ю. В. Макогон, Л. В. Руденко, С. Т. Пашин, О. В. Плотніков, А. І. Михайлушкін, Р. Барнетт, П. Друкер та інші [див. 1-8].

Водночас ситуація на міжнародному ринку швидко змінюється, що обумовлює необхідність подальших досліджень цієї теми.

Мета статті полягає в обґрунтуванні мети та мотивів перетворення експортної компанії в транснаціональну, в аналізі можливостей найбільш привабливих регіонів світу імпортувати українську кондитерську продукцію. У рамках реалізації мети авторами поставлена задача визначити можливості утворення виробничих філій, розрахунку впливу експансії на закордонні ринки на зростання індексів поширення мережі та транснаціоналізації.

Виклад основного матеріалу. У зв'язку з уведенням протекціоністського мита Росією, Білоруссю, Казахстаном, яке обмежує доступ українських солодоців на ринки цих країн, актуальним стає питання про експорт кондитерської продукції до інших країн Європи, Азії, Північної та Південної Америки, Африки. Головною метою реалізації транснаціональних перетворень кондитерськими підприємствами має стати збільшення світової частки ринку.

При створенні виробництв за кордоном компанія має ставити перед собою такі цілі: охопити найбільшу кількість платоспроможних споживачів світу; максимізувати прибуток за рахунок продажу високоприбуткових продуктів; мінімізувати собівартість за рахунок економії на миті, логістичних витратах, вартості робочої сили; забезпечити підприємства дешевою високоякісною сировиною [1]. Основними мотивами утворення власної виробничої бази за кордоном є: виключити необхідність оплати ввізного мита, зменшити логістичні витрати, подовжити життєвий цикл товару, розширити географію збуту, забезпечити власне виробництво високоякісною сировиною [2].

Виходячи із загальної інформації про світовий кондитерський ринок, залежно від об'ємів споживання кондитерської продукції в грошовому вимірі, буде логічним поділити світовий ринок на такі регіональні ринки: ринок країн ЄС, ринок країн Північної Америки, ринок країн Південної Америки, азіатсько-тихоокеанський ринок, африканський ринок.

Для оцінки перспектив виходу вітчизняних кондитерських компаній на закордонні ринки, узявши за основу матрицю McKensey, побудуємо матрицю, у якій конкурентоспроможність компанії та привабливість ринку оцінюються як комплексні показники декількох характеристик і критеріїв, а саме: критеріями конкурентоспроможності компанії є ціна та якість продукції, розвинута дистрибуційна мережа, популярність бренду, рентабельність продукції (табл. 1); критеріями привабливості ринку є розмір ринку, динаміка ринку, розмір доходів населення, розгалуженість торговельної мережі, близькість до ринку сировини, політична та економічна стабільність у регіоні (табл. 2). У кожному випадку важливість критеріїв різна, саме тому для об'єктивної оцінки конкурентоспроможності компанії та привабливості ринку необхідно ввести коефіцієнти вагомості. Коефіцієнти вагомості автори статті присвоюють самостійно на основі аналізу діяльності провідних компаній кондитерської галузі України та "Звіту про світову конкурентоспроможність за 2010-2011 рр.", виданому Світовим економічним форумом. За результатами підсумкових оцінок будується матриця (рис. 1).

Таблиця 1. - Оцінка рівня конкурентоспроможності українських кондитерських компаній на регіональних ринках

Критерії конкурентоспроможності компанії	Ринок				
	Ринок країн ЄС	Ринок країн Північної Америки	Ринок країн Південної Америки	Азіатсько-тихоокеанський ринок	Африканський ринок
Ціна	4	4	3	3	2
Якість	4	4	5	5	5
Дистрибуція	4	3	3	4	2
Популярність бренду	2	2	1	2	1
Рентабельність	5	5	3	4	2
Середній показник	3,8	3,6	3	3,6	2,4

Таблиця 2. - Оцінка критеріїв привабливості регіональних ринків для підприємств української кондитерської галузі

Критерій привабливості ринку	Ринок				
	Ринок країн ЄС	Ринок країн Північної Америки	Ринок країн Південної Америки	Азіатсько-тихоокеанський ринок	Африканський ринок
Розмір ринку	5	5	2	3	1
Динаміка ринку	2	3	5	5	3
Розмір доходів населення	5	5	3	3	2
Розгалуженість торговельної мережі	5	5	3	3	2
Близькість до ринків сировини	3	4	5	5	5
Політична й економічна стабільність у регіоні	5	5	3	3	1
Середній показник	4,17	4,5	3,5	3,67	2,33



Рис. 1. Матриця "привабливість закордонних ринків - конкурентоспроможність українських кондитерських підприємств".

Вищенаведену матрицю умовно можливо розділити на три зони: високоприбуткову зону, у яку компанія має активно інвестувати (квадранти 1, 2, 4); перспективну зону, у якій компанія має вкладати інвестиції з метою популяризації продукції й підтримки своєї присутності (квадранти 3, 5, 7); безперспективну зону, у якій необхідно отримати максимально можливий прибуток і потім її покинути (квадранти 6, 8, 9). Виходячи з отриманих результатів, наведених на рис. 1, жоден із цільових ринків не належить до безперспективної зони (квадранти 6, 8, 9). Тим не менше, компанія має різний рівень конкурентоздатності на кожному з ринків, що більше обумовлено тими спробами вивчення ринку й

постачання продукції, які були зроблені в минулому, також кожен із ринків має свою привабливість. Розглянемо поетапно кожен із вищезазначених ринків та обґрунтуємо вибір приймаючих країн, які є найкращим місцем для створення виробництва.

Обираючи між двома найбільшими кондитерськими ринками - Європейським Союзом та Америкою, слід брати до уваги, що витрати на логістику та митні платежі на високодохідні групи продукції вищі при експорті до Південної Америки. Тобто з точки зору максимізації прибутку транснаціональної компанії першочергово необхідно утворювати виробництво української кондитерської продукції саме в Північній Америці.

Найбільшими ринками на цьому континенті є США та Канада. Ці країни разом із Мексикою входять до митного союзу НАФТА, що дає можливість країнам експортувати продукцію в межах митного союзу за митною ставкою 0 % [3]. З огляду на можливість перспективи експансії на ринок Південної Америки за рахунок експорту з Північної Америки, а також необхідність розміщення виробництва якомога ближче до країн-постачальників сировини, виробництво слід розмістити в Мексиці чи південних штатах США. При виборі приймаючої країни важливим фактором є наявність міждержавної угоди про уникнення подвійного оподаткування. Такої угоди між Україною та Мексикою немає, натомість між Україною та США вона діє з 05.06.2000 р. На користь США свідчать: політична стабільність у країні, більш ємний ринок, високий рівень розвитку науки в США, що може сприяти утворенню інноваційного центру саме в цій країні. Єдиним суттєвим показником на користь Мексики може стати набагато нижчий рівень оплати праці, однак ця економія буде нівельована за рахунок необхідності сплачувати податки в приймаючій та материнській країні. Крім того, продукція, вироблена в США, буде мати набагато вищий імідж серед споживачів, ніж продукція з країни, що розвивається. Цільовими ринками збуту продукції у випадку розташування виробництва в США мають стати 3 країни, які входять до складу НАФТА: США, Мексика, Канада. Головною перешкодою для входження на ринки цільових держав має стати висока конкуренція з боку провідних світових лідерів із виробництва кондитерської продукції. До моменту утворення власної виробничої бази в Південній Америці вихід на ринки країн цього регіону й формування стабільного споживацького попиту має забезпечуватись за рахунок союдошців, які будуть вироблятися в США.

Рівень споживання кондитерської продукції населенням Європейського Союзу є найвищим у світі. Завдяки високому рівню життя населення провідним гравцям ринку вдається максимізувати прибуток за рахунок складної інноваційної продукції з високим рівнем дохідності [4]. Експортне мито на кондитерську продукцію, вироблену в Україні, в усіх країнах Європейського Союзу таке: на кондитерські вироби із цукру - 14,3 %, на кондитерські вироби зі вмістом какао - 9,91 %. Головними перешкодами для виходу на ринок Європейського Союзу є високий рівень конкуренції з боку транснаціональних корпорацій та локальних виробників, високі вимоги до якості продукції та складна система сертифікації, існуючий стереотип населення стосовно низької якості продукції зі Східної Європи. Під час вибору країни для розміщення виробництва в Європейському Союзі слід обрати країну з прямим виходом до моря чи океану, рівень доходу населення в якій нижчий за середній у Європейському Союзі, максимально близьким розташуванням до країн Західної Європи, ємним внутрішнім ринком. Саме ці характеристики країни мають стати конкурентними перевагами при виборі ринків Європейського Союзу. При виборі країни ЄС важливу роль відіграють також додаткові переваги: політична стабільність, спільний кордон із Україною, гарні міждержавні відносини з Україною. Найбільш придатною країною за цими критеріями виглядає Польща. Між Польщею та Україною також діє угода про уникнення подвійного оподаткування. Географічна близькість України та Польщі дозволить консолідувати поставки сировини та економити на об'ємах її партій. Цільовими рин-

ками для реалізації продукції, яка може вироблятися в Польщі, мають стати розвинуті країни Західної Європи, а саме: Німеччина, Великобританія, Франція, Італія, Іспанія, Данія, Нідерланди, Бельгія. Основними перешкодами при створенні виробництва можуть стати: податкове регулювання, обмежений доступ до фінансових ресурсів, бюрократичний державний апарат.

Третім за важливістю ринком, де може бути розташоване виробництво, є Азія та Океанія. На жаль, основні країни-споживачі кондитерської продукції цього регіону не об'єднані в митний союз, тому економія на миті буде дещо меншою, ніж у Північній Америці та Європі. Найбільш удалим місцем для розташування кондитерського виробництва з точки зору ємності ринку має стати Індія чи Китай. Ще одним фактором, який свідчить про правильність цього вибору, є лідерство названих країн на світовому ринку за великою кількістю сировини для кондитерської продукції (цукру, арахісу тощо). Обираючи між цими приймаючими країнами, перевагу слід віддати Індії з ряду причин: імпортне мито з України до Індії на різні групи кондитерських виробів у 2-3 рази вище, ніж аналогічне мито з України до Китаю; Індія є одним із найбільших постачальників цукру у світі; загальний рівень податків в Індії на 10 % нижчий, ніж у Китаї.

В Індії вище якість системи освіти та якість роботи науково-дослідних організацій, що свідчить про можливість у короткий термін підібрати кваліфікований персонал [5]. Між Україною та Індією також діє угода про уникнення подвійного оподаткування. Цільовими ринками для реалізації продукції, яка може вироблятися в цьому регіоні, мають стати Китай, Японія, Австралія, Нова Зеландія. На заваді бізнесу можуть стати: слабкий розвиток інфраструктури, бюрократичний державний апарат, корупція, обмежений доступ до фінансових ресурсів.

Два з п'яти основних ринків, де перспективно розташовувати виробництво, мають досить потужну сировинну базу. Мова йде про Південну Америку та Африку. В умовах дефіциту сировини, який спостерігається останні роки, кондитерські компанії намагаються зменшити дефіцит за рахунок створення власної сировинної бази [4]. Отже, виробництва, які можуть бути утворені в Північній Америці та Африці, матимуть більш складну структуру й разом із виробництвом безпосередньо кондитерських виробів можуть також виробляти й постачати сировину для всіх інших виробництв майбутньої ТНК. Країнами розташування виробництва мають стати країни-виробники сировини: у Південній Америці це Бразилія чи Аргентина, а в Африці - Кот Д'Івуар, Гана, Марокко чи ПАР.

Найважливішим фактором, який свідчить на користь створення виробництва в Бразилії чи Аргентині, є членство цих країн у МЕРКОСУР. Цей митний союз об'єднує 250 млн мешканців та 75 % ВВП континенту. До нього входять Аргентина, Бразилія, Парагвай, Уругвай і Венесуела, а в якості асоційованих членів - Чилі, Болівія, Колумбія, Еквадор та Перу. Бразилія виглядає як найбільш прийнятний варіант, оскільки, на відміну від Аргентини, має угоду з Україною про уникнення подвійного оподаткування; чисельність населення майже в 5 разів перевищує населення Аргентини, що свідчить про більшу ємність внутрішнього ринку; Бразилія має більшу сировинну базу й більш якісну сировину. Однак, утворюючи підприємство в Бразилії, слід зважати на тривалий термін державної реєстрації

юридичної особи, який може становити до півроку. Цільовими ринками мають стати ринки країн-членів МЕРКОСУР. Основними перешкодами при веденні бізнесу можуть стати: податкове регулювання, загальний високий рівень оподаткування (у Бразилії - 69,4%), обмежуюче трудове законодавство, бюрократичний державний апарат.

Найменш привабливим із точки зору максимізації прибутку виглядає ринок Африки [3]. Перевага бідних прошарків населення не дає змогу сподіватися на високі прибутки в цьому регіоні, однак економічне зростання провідних країн Африки та сировинна база континенту зумовлюють необхідність присутності на цьому ринку задля популяризації бренду та формування стійкого попиту на продукцію, який у перспективі буде зростати з ростом доходів населення. Серед країн Африки, які мають угоду про уникнення подвійного оподаткування з Україною, є Алжир, Єгипет, Марокко, ПАР. Найбільш привабливим і емним ринком на африканському континенті є ПАР. ПАР - індустріально-аграрна країна, найбільш розвинена в економічному відношенні в Африці. Серед інших переваг, які має ПАР перед іншими країнами регіону, виділяються стабільність політичних дій влади, що дає змогу сподіватися на стабільне зростання бізнесу, високий рівень розвитку інфраструктури - 2 місце (після США) серед розглянутих країн, низький загальний рівень податків - 34,2%. Крім того, ПАР входить до складу Південно-Африканського митного союзу, що дає можливість експортувати товари без сплати мита до Ботсвани, Лесото, Свазіленду та Намібії. Веденню бізнесу в Африці можуть заважати: обмежений доступ до фінансових ресурсів, високий рівень корупції, інфляції, слабкий розвиток інфраструктури, низький рівень освіченості населення і, як наслідок цього, брак кваліфікованих виробничих кадрів, політична нестабільність та непередбачуваність дій урядів країн. Цільовими ринками в цьому регіоні мають стати: ПАР, Єгипет, Нігерія.

Завдяки утворенню підприємств на теренах 5 зазначених регіонів компанія зможе отримати в клієнти більшість платоспроможного населення світу - 4 200,54 млн осіб (ЄС - 501,1 млн осіб, НАФТА - 454,63 млн осіб, МЕРКОСУР - 250 млн осіб, африканський регіон - 324,35 млн, азійсько-тихоокеанський ринок - 2 670,46 млн осіб), що складає 61,57% загального населення планети. Загальна кількість потенційних споживачів складе 4 469,04 млн осіб (65,5% населення планети) {пострадянські країни - 268,5 млн осіб}. Виробничі потужності компанії будуть розташовані в країнах, які займають провідні позиції у своїх регіонах або мають гарну перспективу в майбутньому й високий рівень розвитку, про що свідчить їх ВВП: США (1 місце у світі), Бразилія (10 місце), Індія (12 місце), Польща (18 місце), ПАР (31 місце) [8]. Більше того, компанія отримує прямий доступ до ринків найбільших країн-імпортерів кондитерської продукції з високою додатковою вартістю (США, Німеччини, Великобританії, Франції та Канади), а також до найбільших ринків постачальників сировини для кондитерської галузі (Бразилія, Індія, Гана, Кот Д'Івуар). Загалом компанія зможе значно розширити географію продажу своєї продукції, навіть якщо продукція буде продаватися лише в провідних країнах регіону: ринок країн-членів ЄС - 25 країн-споживачів, ринок країн-членів

НАФТА - 3 країни-споживачі, ринок країн-членів МЕРКОСУР - 10 країн-споживачів, азійсько-тихоокеанський ринок - 5 країн-споживачів, африканський ринок - 5 країн-споживачів. Виходячи з вищезазначених даних, розрахуємо індекс поширення мережі після утворення закордонних виробництв, наприклад, для крупного українського виробника кондитерської продукції ЗАТ "ВО "КОНТИ":

$$I_{pm} = K\delta/K\pi = (15+48)/230 = 27,39 \%,$$

де $K\delta$ - кількість країн, у яких діє ЗАТ "ВО "КОНТИ";
 $K\pi$ - кількість потенційних ринків збуту ЗАТ "ВО "КОНТИ".

На цей момент індекс поширення мережі ЗАТ "ВО "КОНТИ" складає $I_{pm} = K\delta/K\pi = 15/230 = 6,52 \%$, тобто завдяки планомірному здійсненню стратегії транснаціоналізації цей показник збільшиться більш ніж у 4 рази.

З огляду на те, що провідні українські компанії закупають виробниче обладнання у відомих європейських виробників, вартість обладнання для закордонних виробничих комплексів може несуттєво відрізнятись за рахунок різної вартості транспортування та митних платежів. Зважаючи на те, що відкриття виробничих комплексів буде відбуватися як у розвинутих країнах, так і в країнах, що розвиваються, середня вартість будівництва комплексу та земельної ділянки повинна бути близькою до аналогічної вартості в Росії. Тобто логічно буде припустити, що середня вартість відкриття виробничого комплексу за кордоном не повинна перевищити вартість нових фабрик ROSEN та ЗАТ "ВО "КОНТИ" у Липецьку та Курську - 250 млн дол. США. (річний випуск готової продукції - 150 тис. тонн готової продукції, персонал - 3000 осіб). Отже, сумарна вартість будівництва 5 виробничих кондитерських комплексів має скласти 1,25 млрд дол. США. Відкриття виробничих комплексів дозволить збільшити випуск продукції на 750 тис. тонн на рік, прибуток від реалізації якої втричі перевищить існуючий та утворить у приймаючих країнах 15 000 робочих місць.

Виходячи з вищезазначених цифр, розрахуємо новий індекс транснаціоналізації для ЗАТ "ВО "КОНТИ" після утворення закордонних виробничих комплексів:

$$I_{mp} = (Aзк/Азаг + Пзк/Пзаг + Шзк/Шзаг) : 3 = \\ = (10531,87 \text{ млн грн} / 12830,9 \text{ млн грн} + 7,416 \\ \text{ млрд грн} / 9,888 \text{ млрд грн} + 17800/24000) : 3 = \\ = (0,82 + 0,75 + 0,742) : 3 = 0,771.$$

На цей момент індекс транснаціоналізації для ЗАТ "ВО "КОНТИ" складає:

$$I_{mp} = (Aзк/Азаг + Пзк/Пзаг + Шзк/Шзаг) : 3 = \\ = (581,87 \text{ млн грн} / 2880,9 \text{ млн грн} + 1,372 \text{ млрд грн} \\ / 2,472 \text{ млрд грн} + 2800/9000) : 3 = \\ = (0,202 + 0,555 + 0,311) : 3 = 0,356.$$

Із розрахунків видно, що індекс транснаціоналізації ЗАТ "ВО "КОНТИ" збільшиться на 216%, а індекс поширення мережі зросте більш ніж у 4 рази.

Висновки

Проведений розрахунок засвідчив, що відкриття закордонних виробництв значно підвищить рівень транснаціоналізації провідних кондитерських компаній України й допоможе досягти таких переваг транснаціонального бізнесу, як незалежність від змін ситуації на окремих ринках, економія на масштабі, упізнаність брендів, можливість перерозподілу капіталу між регіональними центрами.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : [монографія] / Л. В. Руденко. - К. : Кондор, 2004. - 477 с.
2. Макогон Ю. В. Транснаціональні корпорації / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова, К. В. Лисенко. - Донецьк : ДонУ, 2007. - 208 с.
3. Пашин С. Т. Функционирование транснациональных компаний: организационно-экономическое обеспечение / С. Т. Пашин. - М. : Экономика, 2002. - 347 с.
4. Плотніков О. В. Фінансовий менеджмент у транснаціональних корпораціях / О. В. Плотніков. - К. : Кондор, 2008 - 205 с.
5. Михайлушкин А. И. Экономика транснациональной компании / А. И. Михайлушкин, П. Д. Шимко. - М. : Высшая школа, 2005. - 334 с.
6. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. - М. : Вильямс, 2004. - 432 с.
7. Barnett R. J. Global Dreams: imperial corporations and the new world Order / R. J. Barnett. - NY : Touchstone Edition, 1995. - 480 p.
8. The global competitiveness report 2010-2011 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.weforum.org/reports>.

A. Zharikov, L. Batchenko

TRANSNATIONALIZATION OF PRODUCTION ENTERPRISES OF CONFECTIONARY MARKETS

In this article is classified world confectionary markets in terms of investment attractiveness, is justified the choice of countries, which are the most appropriate for production enterprise creation, is calculated the potential growth level of network spread index and transnationalization index for one of the leading companies on the Ukrainian confectionary markets under the condition of enterprises establishment in the mentioned regions of the world.

Key words: transnationalization, market strategy, confectionary markets.

© А. Жаріков, Л. Батченко
Надійшла до редакції 18.01.2011

УДК 330.322

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ВУГІЛЬНОЇ ГАЛУЗІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

ЮЛІЯ ЗАЛОЗНОВА,

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник
Інституту економіки промисловості НАН України, м. Донецьк

У статті визначено потреби активізації інноваційної діяльності вугільної галузі. Обґрунтовано причини, які перешкоджають інноваційному розвитку вугільної промисловості. Наведено міжнародний досвід упровадження інновацій на вугільних підприємствах. Надано пропозиції щодо подолання перешкод інноваційному розвитку на державному, галузевому, виробничому рівнях управління.

Ключові слова: інноваційна політика, вугільна промисловість, управління, персонал, кадровий потенціал, інноваційний розвиток.

Постановка проблеми. Вугільна промисловість - базисна галузь вітчизняної економіки, від якої залежить енергетична безпека України. Потенціал вугільної галузі складає 117 млрд тонн. Понад 1 млн українських працівників задіяні у вугільній галузі [18].

Сьогодні вугільна промисловість України знаходиться в складному економічному та соціальному становищі. Більшість вугільних шахт випускають продукцію, яка поступається своєю якістю закордонним аналогам. Не витримуючи конкуренції на вітчизняному та світових ринках, багато шахт припиняють свою діяльність. Скорочення виробництва тягне за собою соціальні наслідки (утрата робочих місць, доходу, перетворення шахтарських міст та селищ на депресивні території тощо).

Для ефективного та сталого функціонування вугільної промисловості потрібні її технічне переоснащення, упровадження ефективних інновацій, зміна системи управління, форм власності тощо. Частка інноваційно активних підприємств у вугільній промисловості вкрай низька й складає 3,6 % від усієї кількості підприємств у галузі. Це не випадково, бо в рейтингу використання технологій та інновацій серед країн світу Україна займає 83 місце, а за здатністю адаптувати нові технології шляхом залучення прямих закордонних інвестицій лише 93 місце [6]. Потреба персоналу

№ 2 (109) лютий 2011 р.