



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Роль конкуренции в развитии
рыночной экономики.

Конкурентоспособность как
показатель развития
экономической системы



План

1. Конкуренция: понятие и виды.
2. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью.
3. Эволюция концепций конкурентных преимуществ.
4. Стадии формирования конкурентных преимуществ.
5. Иерархическая структура конкурентоспособности.
6. Национальная конкурентоспособность.
7. Конкурентоспособность региона.
8. Конкурентоспособность отрасли.
9. Конкурентоспособность организации.
10. Конкурентоспособность товара.
11. Принципы оценки конкурентоспособности.
12. Инструменты управления конкурентоспособностью.



1. Конкуренция: понятие и виды.

Термин «конкуренция» происходит от немецкого слова «konkurrenz».

С давних времен под конкуренцией было принято понимать конфликтное соперничество между различными субъектами отношений, которое возникало по разным поводам, но обязательно приводило к приобретению одними соперниками преимуществ над другими.

Под **конкуренцией** следует понимать процесс взаимодействия производителей и поставщиков, использующих свои конкурентные преимущества при реализации продукции, а также, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара (услуги) за выбор покупателя.

Важными в этом определении являются следующие аспекты:

- 1) рыночная конкуренция есть непосредственное взаимодействие организаций на рынке, та борьба, которую они ведут, продвигая свой товар;
- 2) конкуренция ведется за ограниченный объем платежеспособного спроса, именно ограниченность спроса заставляет фирмы конкурировать друг с другом;
- 3) рыночная конкуренция развивается только на доступных сегментах рынка.



1. Конкуренция: понятие и виды.

Теории конкуренции

Атомистическая

Конфликтная

Инновационная

Информационная

Ф. Котлер выделял четыре направления конкуренции:

- 1) конкуренция торговых марок — соперничество субъектов бизнеса, предлагающих идентичные товары одним и тем же целевым покупателям по сопоставимым ценам;
- 2) отраслевая конкуренция — соперничество фирм, производящих и реализующих однородные товары, при этом в качестве отрасли рассматривалась группа компаний, предлагающих потребителям идентичные товары;
- 3) формальная конкуренция — соперничество субъектов бизнеса, осуществляющих производство продукции, призванной обеспечить удовлетворение одних и тех же потребностей;
- 4) общая конкуренция — соперничество всех без исключения субъектов предпринимательского бизнеса.



1. Конкуренция: понятие и виды.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

- привлекательная, в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- умеренная, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- ожесточенная, когда один субъект конкуренции поглощает, уничтожает либо вытесняет другого из данного сегмента.

По формам удовлетворения потребностей различается конкуренция:

- функциональная — обусловлена тем, что потребность может быть удовлетворена разнообразными способами. Все товары, обеспечивающие удовлетворение определенной потребности, являются функциональными конкурентами;
- видовая — является следствием того, что существуют товары, предназначенные для одной и той же цели, но отличающиеся друг от друга по каким-то существенным параметрам и, соответственно, имеющие разные виды;
- предметная — заключается в том, что организации выпускают идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления, а иногда, и одинаковые по качеству.



1. Конкуренция: понятие и виды.

Следствием конкуренции, с одной стороны, является обострение производственных и рыночных отношений, а с другой — повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение научно-технического прогресса (НТП).

Сущность, формы и методы конкуренции со временем претерпевают изменения.

Произошел переход от свободной конкуренции к монополистической (олигополистической) конкуренции.

Произошло смещение "центра тяжести" от ценовой к неценовой конкуренции (соперничество за достижение наиболее высокого качества товаров и услуг).

При неценовой конкуренции главным инструментом борьбы становится качество товара, услуги.

Важным средством конкуренции стала политика интенсивного внедрения в производство различных нововведений, изобретений, промышленных образцов.



2. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью





3. Эволюция концепций конкурентных преимуществ.

Эволюция концепций конкурентных преимуществ

- теория абсолютного преимущества (А. Смит);
- теория сравнительного преимущества (Д. Рикардо);
- теория факторов производства (Ж.-Б. Сэем, Э. Хекшер и Б. Олин);
- межотраслевой баланс «затраты-выпуск» (В. Леонтьев);
- теория эффекта масштаба (П. Кругман, К. Ланкастер);
- теория человеческого капитала (Р. Лукас);
- теория конкурентных преимуществ (М. Портер);
- теория трех ценностных дисциплин (М. Треси и Ф. Вирсема);
- теория предпринимательских экосистем (Дж. Ф. Мур);
- теория соконкуренции (А. Бранденбургер и Б. Дж. Нейлбафф);
- теория интеллектуального лидерства (Г. Хэмел и К. Прахалад).



4. Стадии формирования конкурентных преимуществ.

1. Стадия факторных преимуществ

На первой, начальной стадии, успех в конкуренции зависит от исходных ресурсных преимуществ, от наделенности факторами производства.



2. Стадия инвестиционных преимуществ

На второй стадии важно дальнейшее развитие и усовершенствование факторов, а предпосылками являются уже сложившиеся технические возможности, инфраструктура, образование, информационная база. Успех будет зависеть от инвестиций, способных повысить конкурентные преимущества на основе более развитых факторов.



3. Стадия инновационных преимуществ

На третьей стадии центр тяжести в конкуренции переносится в высокотехнологичные сегменты национальной экономики. Конкурентоспособность высокотехнологичных отраслей связана с инвестициями в исследования и разработки, в создание нововведений, то есть с технологическими конкурентными преимуществами.



5. Иерархическая структура конкурентоспособности.

Иерархическая структура конкурентоспособности

Конкурентоспособность как показатель развития экономической системы Системный подход в обеспечении функционирования разноуровневых экономических систем. Разнообразие сфер деятельности и конкурентных полей.

Национальная конкурентоспособность

- внутренний экономический потенциал;
- внешнеэкономические связи;
- государственное регулирование;
- финансово-кредитная система;
- инфраструктура;
- система управления;
- научно-технический потенциал;
- трудовые ресурсы.

Конкурентоспособность отрасли

- производительность труда;
- удельная оплата труда;
- капиталоемкость и наукоемкость;
- технический уровень продукции;
- степень экспортной ориентации и импортной зависимости отрасли;
- степень использования продукции в различных отраслях народного хозяйства и др

Конкурентоспособность региона

Показатели конкурентоспособности региона: научно-исследовательский, производственный, технологический, инвестиционный, кадровый. Подходы к определению конкурентоспособности региона: традиционный, программно-целевой, инновационный.

Конкурентоспособность организации

- качество продукции и услуг;
- наличие эффективной стратегии маркетинга;
- уровень менеджмента и квалификации персонала;
- технологический уровень производства;
- специфика налоговой среды;
- доступность источников финансирования.

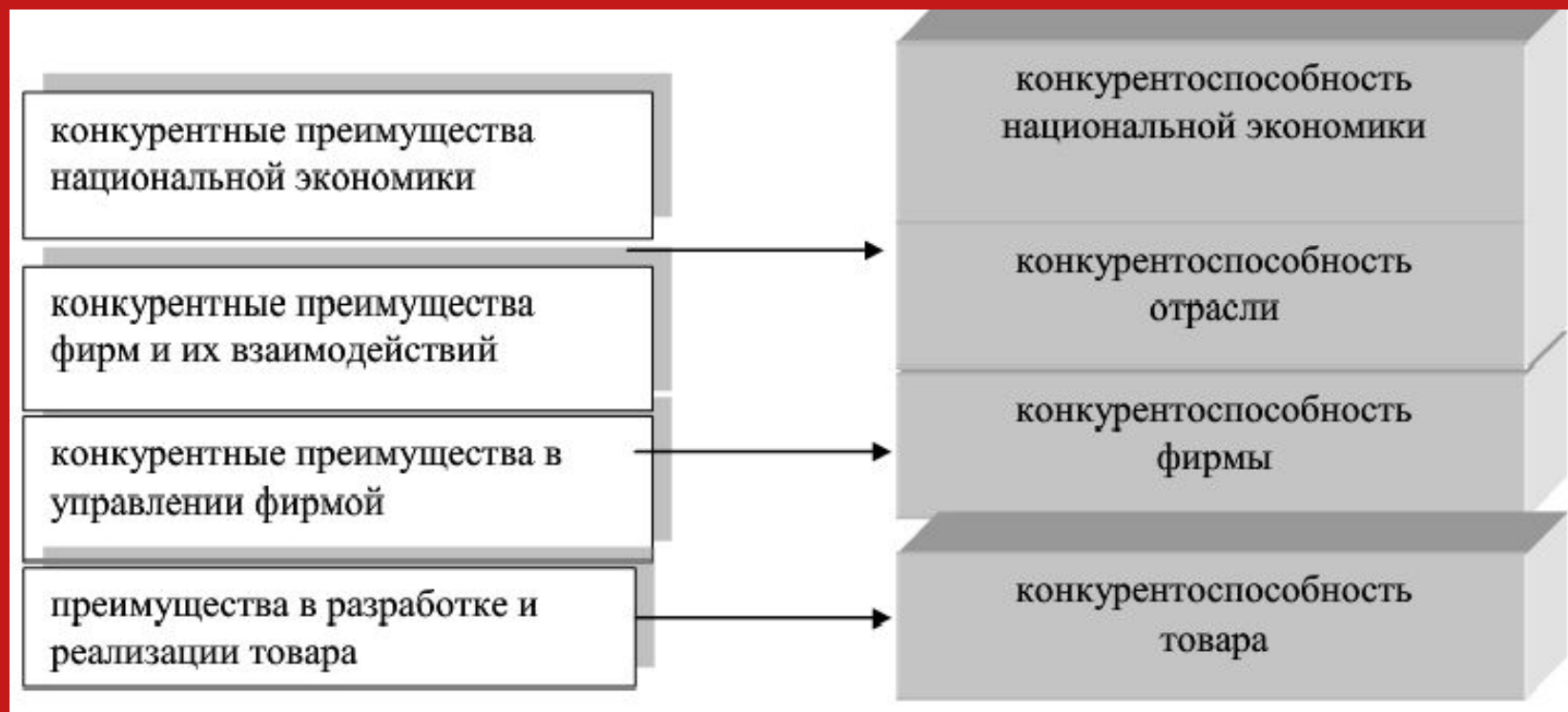
Конкурентоспособность товара

- техноко-экономические (качество, продажная цена, затраты на эксплуатацию, издержки производства, наукоемкость продукции);
- коммерческие (условия конкуренции, сервисное обслуживание, реклама, имидж фирмы);
- нормативно-правовые (техническая и экологическая безопасность продукта).



5. Иерархическая структура конкурентоспособности.

Г. Азоев и А. Челенков выделяют иерархическую структуру, последовательно включающую оценку товара, предприятия, отрасли и экономики с точки зрения их превосходства над аналогичными конкурирующими объектами





5. Иерархическая структура конкурентоспособности.

Иерархическая структура конкурентоспособности по М. Гельвановскому





РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

6. Национальная конкурентоспособность.

Национальная конкурентоспособность — это способность ее предприятий, организаций и отраслей опережать соперника в завоевании и укреплении позиций на зарубежных рынках и обуславливается экономическими, социальными, политическими и другими факторами в самой стране.



6. Национальная конкурентоспособность.

Конкурентные преимущества страны:

- высокие расходы из госбюджета на НИОКР;
- стабильность политической и правовой системы страны;
- доля ВВП на душу населения;
- высокая продолжительность жизни;
- высокая эффективность использования ресурсов;
- оптимальный экспорт;
- низкая инфляция;
- наличие природных ресурсов и благоприятный климат, выгодное географическое положение страны;
- гибкость финансовой системы страны;
- динамичность внутреннего рынка;
- отсутствие государственной задолженности;
- высокая конкуренция во всех сферах деятельности;
- открытость страны, высокий уровень международной интеграции и кооперирования;
- высокое качество инфраструктуры рынков и регионов;
- низкие налоговые и таможенные ставки;
- высокая культура бизнеса в стране;
- высокий уровень информационного обеспечения управления страной.



6. Национальная конкурентоспособность.

объем ВВП,
выражающий емкость
отечественного рынка и
потенциал
конкурентоспособности
национальной
экономики

доля расходов на
конечное потребление в
структуре ВВП и
валовых накоплений в
конечном потреблении

прирост
золотовалютных
резервов страны

отношение
экспортно-импортных
сальдо к сумме
внешнеторгового
оборота страны

**Показатели
конкурентоспособности
страны**

соотношение средних
индексов цен на
экспортируемые и
импортируемые
страной товары и
услуги

структура ВВП
страны, особенно
доля, создаваемая
перерабатывающими
отраслями
промышленности



6. Национальная конкурентоспособность.

Оценка конкурентоспособности

Проблемой оценки конкурентоспособности национальной экономики стран занимаются многие научно-исследовательские организации — как региональные (например, "Европейский форум по проблемам управления" с центром в Женеве), так и международные (например, Всемирный экономический форум со штаб-квартирой в Женеве, Международный институт менеджмента и развития в Лозанне).

Для определения конкурентоспособности используются более 300 показателей и свыше 100 оценок международных экспертов-экономистов.



6. Национальная конкурентоспособность.

Данные анализа группируются, как правило, в 10 факторов, а именно:

- 1) экономический потенциал и темпы роста экономики;
- 2) эффективность промышленного производства;
- 3) уровень развития науки и техники, темпы освоения научно-технических достижений;
- 4) участие в международном разделении труда;
- 5) динамичность и емкость внутреннего рынка;
- 6) гибкость финансовой системы;
- 7) воздействие государственного регулирования экономики;
- 8) уровень квалификации трудовых ресурсов;
- 9) обеспеченность трудовыми ресурсами;
- 10) социально-экономическая и внутривнутриполитическая ситуация.



7. Конкурентоспособность региона.

Под конкурентоспособностью региона следует понимать его роль и место в экономическом пространстве РФ, способность обеспечить высокий уровень жизни населения и возможность реализовать имеющийся в регионе потенциал (производственный, трудовой, инновационный, ресурсно-сырьевой).

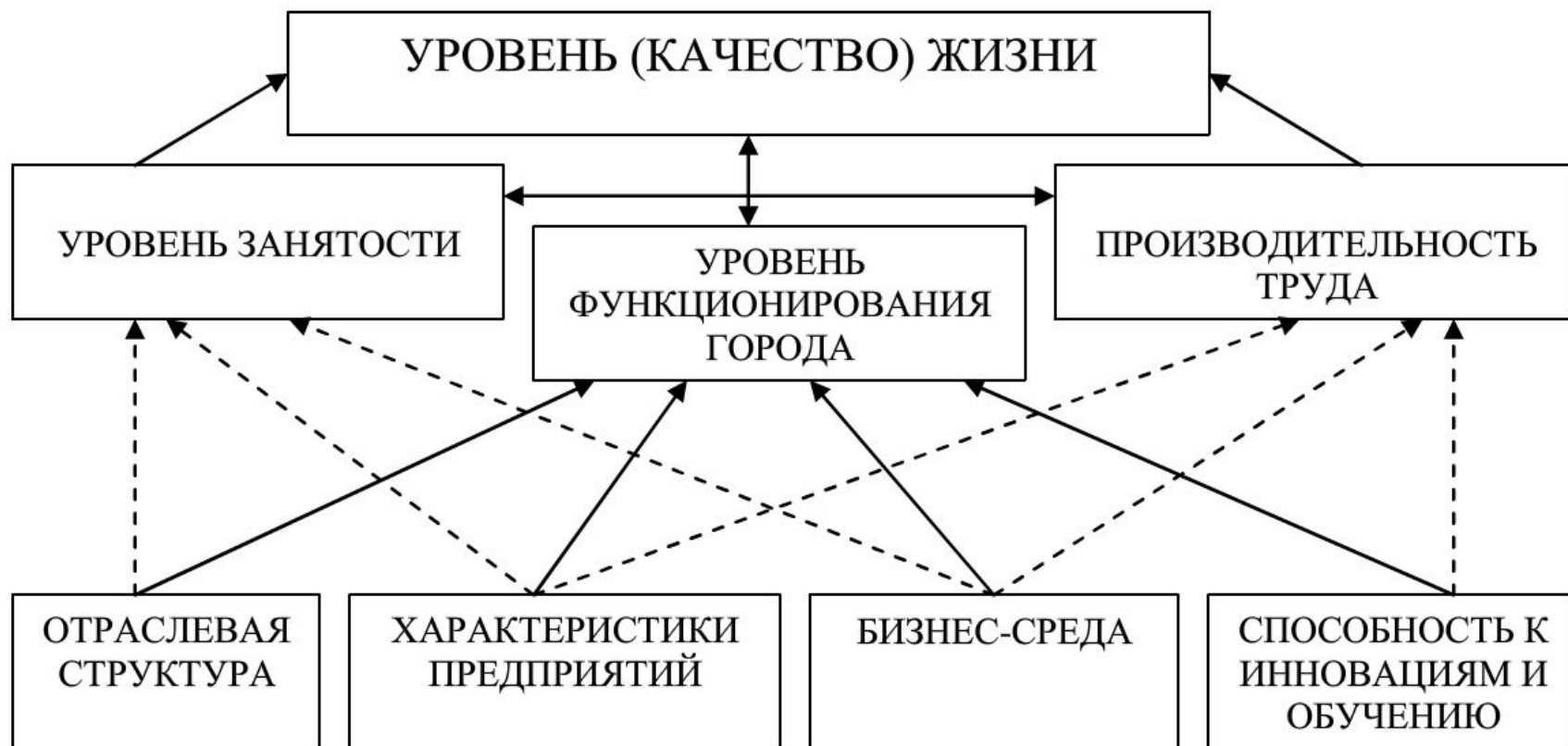
Конкурентные преимущества региона определяются следующими группами факторов:

- 1) конкурентоспособность страны;
- 2) природно-климатические, географические, экологические и социально-экономические параметры региона;
- 3) предпринимательская и инновационная активность в регионе;
- 4) уровнем соответствия параметров инфраструктуры региона международным и федеральным нормативам;
- 5) уровнем международной интеграции и кооперирования региона. На основе перечисленных групп факторов каждый регион может сформировать свои конкурентные преимущества для привлечения инвестиций в регион.



7. Конкурентоспособность региона.

Уровень конкурентоспособности города



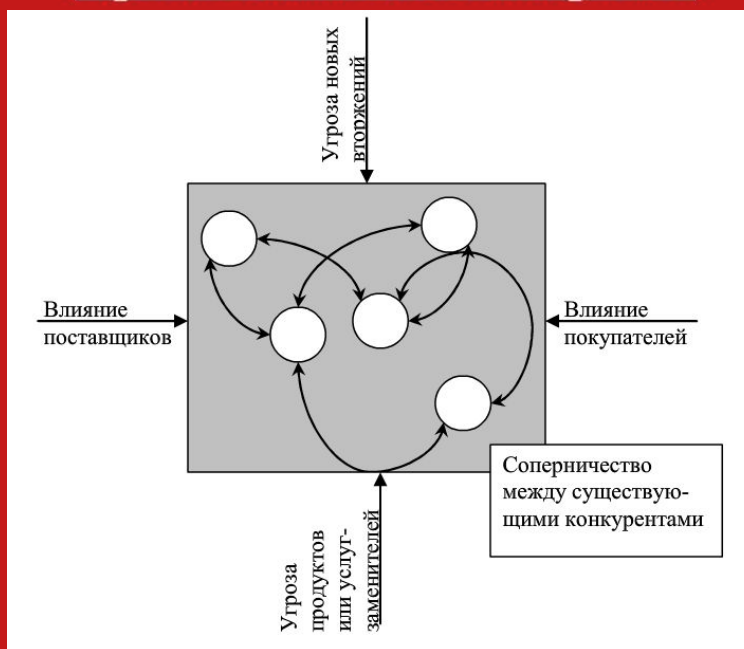


8. Конкурентоспособность отрасли.

Под конкурентоспособностью отраслей следует понимать эффективность работы отдельных отраслей национального хозяйства, оцениваемую помимо традиционных критериев по показателям, характерным для данной отрасли и описывающим степень ее живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики данной страны и всего мира в целом.

Согласно теории **М. Портера**, конкурентные преимущества достигаются с помощью определенного сочетания пяти конкурентных факторов в своей отрасли: конкуренции между действующими на рынке участниками, угрозы появления новых конкурентов и товаров-заменителей, рыночного положения поставщиков и покупателей.

Привлекательность отрасли





8. Конкурентоспособность отрасли.

Конкурентоспособность на уровне отрасли можно оценивать, применяя следующие показатели:

- производительность труда;
- удельная оплата труда;
- капиталоемкость и наукоемкость;
- технический уровень продукции;
- совокупность знаний, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства;
- объем технических задатов для реализации научных проектно-конструкторских разработок;
- степень экспортной ориентации или импортной зависимости отрасли;
- степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства, степень использования продукции в различных отраслях народного хозяйства.



9. Конкурентоспособность организации.

Конкурентоспособность организации — это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции.

Факторы конкурентного преимущества организации

внешние

- уровень конкурентоспособности страны, региона, отрасли;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- открытость общества и рынков;
- научный уровень управления экономикой страны и другими системами;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- качество информационного обеспечения управления на всех

внутренние

1. Структурные:

производственная структура организации; миссия организации; организационная структура организации; специализация и концентрация производства; уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства; учет и регулирование производственных процессов; персонал; информационная и нормативно-методическая база управления; сила конкуренции на входе и выходе системы.

2. Ресурсные:

поставщики; доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам; учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации; оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

патентованный товар; патентованная технология; оборудование; качество изготовления товаров.



9. Конкурентоспособность организации.

внешние

- уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- налоговые ставки в стране и регионах;
- процентные ставки в стране и регионах;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- климатические условия и географическое положение страны или региона;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.

внутренние

4. Управленческие:

менеджеры; анализ выполнения законов организации; организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципы «точно в срок»; формирование системы менеджмента; функционирование системы управления качеством в организации; проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем.

5. Рыночные:

доступ к рынку ресурсов, необходимых организации; доступ к рынку новых технологий; значительная доля рынка; эксклюзивность товара организации; эксклюзивность каналов распределения; эксклюзивность рекламы товаров организации; эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания; прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

6. Эффективность функционирования организации:

показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж); интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала); финансовая устойчивость функционирования организации.



9. Конкурентоспособность организации.

Показатели конкурентоспособности организации

Показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия:

- издержки производства на единицу продукции в рублях;
- фондоотдача в стоимостном выражении;
- рентабельность товара;
- производительность труда в стоимостном выражении на человека.

Показатели финансового положения предприятия:

- коэффициент автономии, который характеризует независимость предприятия от заемных источников;
- коэффициент платежеспособности;
- коэффициент ликвидности;
- коэффициент оборачиваемости оборотных средств.

Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара:

- рентабельность продаж;
- коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- коэффициент загрузки производственных мощностей.

Показатели конкурентоспособности товаров:

- качество товара;
- цена товара.



9. Конкурентоспособность организации.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОПЕРАТИВНЫЙ УРОВЕНЬ

Конкурентоспособность продукции

Критерий: показатель конкурентоспособности продукции

Методы оценки:
-экспертный;
-квалиметрический;
-комплексный

ТАКТИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

Общее состояние предприятия

Критерий: комплексный показатель состояния предприятия

Методы оценки:
- методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятий

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

Инвестиционная привлекательность

Критерий: рост стоимости предприятия

Методы оценки:
-сравнительный;
-затратный;
-- доходный;
-- опционный.



9. Конкурентоспособность организации.

Виолентная

предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса.

Патентная

завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары, высокого качества и по высоким ценам, что при небольших объемах продаж дает возможность получать высокий доход

Стратегии конкурентоспособности организации

Коммутантная

призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Характеризуется высокой гибкостью, как правило, задача высокого достижения качества и продажа по высоким ценам не ставится.

Эксплерентная

опирается на достижение конкурентных преимуществ организации посредством осуществления конструктивных и технологических инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок принципиально новых видов продукции, за счет вложения капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты.



10. Конкурентоспособность товара.

Конкурентоспособность товара — это относительная и обобщенная характеристика товара, выражающая его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение.

Факторы конкурентного преимущества товара

внешние

- уровень конкурентоспособности страны, отрасли, региона, организации, выпускающей товар;
- силу конкуренции на выходе системы, среди ее конкурентов;
- силу конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих компонентов;
- силу конкуренции среди товаров-заменителей;
- появление новых потребителей;
- уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров;
- активность контактных аудиторий.

внутренние

- патентоспособность (новизна) структуры или состава товара;
- рациональность организационной и производственной структур системы;
- конкурентоспособность персонала системы;
- прогрессивность информационных технологий;
- прогрессивность технологических процессов и оборудования;
- научный уровень системы управления;
- обоснованность миссии системы.



Оценка конкурентоспособности товара

изучение рынка
(специализация рынка и его географическое положение, емкость рынка и возможная доля предприятия на нем, товарные и фирменные структуры на нем, острота конкуренции)

изучение конкурентов
(основные конкуренты, владеющие большей долей рынка, торговые марки товаров конкурентов, особенности товаров-конкурентов, вид и особенности упаковки товаров-конкурентов, формы и методы сбытовой деятельности, формирование спроса и стимулирование сбыта, рекламные материалы конкурентов)

изучение потребностей покупателя
(возможные покупатели с учетом сегментации рынка, типичные направления и способы использования товара покупателями, побудительные мотивы покупки данного товара, факторы формирования покупательских предпочтений, неудовлетворенные потребности товарами данного вида)

изучение параметров оценки товара
(«жесткие» параметры имеют определенную величину, выраженную в тех или иных единицах — это технические, энергомические и параметры соответствия национальным и международным стандартам; «мягкие» параметры характеризуют эстетические свойства товара — это дизайн и цвет самого товара и его упаковки).



11. Принципы оценки конкурентоспособности.

Р.А. Фатхутдинов выделяет следующие принципы оценки конкурентоспособности страны:

- 1) применение количественных методов оценки (количество показателей должно быть минимальным, но достаточным для соблюдения принципа комплексности);
- 2) использование статистических данных страны и международных организаций с тем, чтобы один человек мог собрать информацию, другой рассчитать показатель, а третий проверить работу первых двух;
- 3) применение комплексного подхода (оценка конкурентоспособности с учетом политического, социального, духовного, экологического, технического, экономического развития страны);
- 4) структура формулы оценки конкурентоспособности страны должна быть идентична структурам формул оценки товаров и организации с определением весомости частных показателей конкурентоспособности;
- 5) применение показателей, прошлое, настоящее и будущее страны;
- 6) в формулу оценки конкурентоспособности страны должен быть включен показатель, отражающий естественные конкурентные преимущества;
- 7) показатели не должны зависеть от размера страны и численности ее населения;
- 8) оценка конкурентоспособности страны должна проводиться ежегодно;
- 9) по результатам оценки должны быть установлены ежегодные международные знаки отличия.



11. Принципы оценки конкурентоспособности.

Принципы оценки уровня конкурентоспособности предприятия





12. Инструменты управления конкурентоспособностью.

Маркетинговые
исследования

Управление
ценообразованием

Сегментация
рынка и
позиционирование

**Инструменты
управления
конкурентоспособ-
ностью**

Управление
продвижением
товара

Управление
распределением
товара

Управление
товарным
ассортиментом



Инструменты управления конкурентоспособностью

Маркетинговые исследования

Этапы м. и.:

- определение проблемы;
- планирование хода исследования;
- планирование объема выборки;
- сбор данных;
- обработка, анализ и интерпретация данных;
- подготовка отчета о результатах исследования;
- сопровождение сделки.

Классификация м. и.:

- Разведочные
- Описательные
- Каузальные

Методы сбора маркетинговой информации

- Количественные исследования
- Качественные исследования
- Кабинетные маркетинговые исследования информации
- Полевые маркетинговые исследования

Сегментация рынка и позиционирование

Переменные сегментирования

- Географические;
- Психографические;
- Поведенческие;
- Демографические.

Методы с.р.:

- сегментация по выгодам;
- построение сетки сегментации;
- многомерная классификация;
- метод группировок;
- метод функциональных карт.

Позиционирование

Выбор критериев позиционирования, определение показателей по выбранным критериям, построение карты восприятия, репозиционирование, дифференциация товара.

Управление товарным ассортиментом

Жизненный цикл товара:

- этап разработки
- этап внедрения
- этап роста;
- этап зрелости и насыщения;
- этап спада.

По степени осязаемости:

- товары длительного пользования;
- товары кратковременного пользования;
- услуги.

Три уровня управления товаром:

- управление маркой (элементы марки: наименование, символ, имидж, упаковка, гарантии);
- управление товарной категорией (ширина, глубина, совместимость, высота);
- управление подразделением компании.



Инструменты управления конкурентоспособностью

Управление ценообразованием

Виды ценовых стратегий:

- закрепление на рынке с новым товаром;
- выход на новый рынок;
- существенное расширение своей доли на товарном рынке за определенный период;
- вытеснение конкурента с целевого рынка;
- защита своих рыночных позиций с использованием ценовых и неценовых методов;
- последовательное освоение намеченных сегментов рынка;
- максимально быстрое возмещение производственных затрат;
- стимулирование комплексных продаж.

Управление продвижением товара

«Комплекс продвижения» включает рекламу, стимулирование сбыта (продаж), персональную продажу и связи с общественностью.

Виды рекламы:

- телевизионная реклама;
- радиореклама;
- реклама в газетах и журналах;
- наружная реклама.

Средства стимулирования сбыта:

предоставление образцов; возмещение или компенсация; бонусные пакеты; прямое снижение цен (скидки); премии; купоны.

Методы ПР:

отношения со СМИ; печатная продукция; кино и фотосредства; устная речь; паблисити; спонсорство.

Методы ПР:

отношения со СМИ; печатная продукция; кино и фотосредства; устная речь; паблисити; спонсорство.

Управление

распределением товара

Цель распределительной

политики заключается в обеспечении доступности товаров для потребителей.

Основными элементами

планирования продаж

являются:

- изучение конъюнктуры рынка;
- прогноз товарооборота;
- подготовка финансовой сметы;
- определение конкретных заданий торговым уполномоченным;
- торговая отчетность



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Спасибо за внимание!