

The purpose of the research is to analyze practical recommendations for improving the enterprise management system and its activities based on KPI as a tool for effective management.

Results. The authors argue that the KPI system is necessary for companies to understand how key performance indicators are in relation to goals and strategic initiatives in the long term. It is researched that when evaluating the personnel it is important to choose such indicators that can best identify the differences in the level of professional success, as a necessary prerequisite for the professional growth of employees, improving their qualification level, satisfaction, and as a result - a high quality of work is to deepen the content of work. The KPI metrics system promises employees clear goals and transparent bonuses. It has been proven that the event is well-conducted, as a business evaluation of the staff can increase the efficiency of agricultural enterprises.

Conclusions. It is proved that the system of balanced indices includes the KPIs required for each control object (structural, functional units) and the method of their evaluation. These systems or techniques form the basis for decision-making, are based on evaluating the effectiveness of the company and are aimed at achieving its strategic goals.

Keywords: evaluation of enterprise activity, management system, KPI indicators, personnel policy, employee efficiency, business processes.

Стаття надійшла до редакції 10.05.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Резнік Н. П., Подоляно І. П. Теоретичні та методичні основи ключових показників діяльності сільськогосподарського підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 4. С. 33-38.

Reznik N., Podolyanko I. Theoretical and methodical basis of key indicators of agricultural enterprise activity. Actual problems of innovative economy. 2019. No. 4, pp. 33-38.



УДК 338.443:338.49; JEL classification: M31; Q13

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-4-7>

ГАНЖУРЕНКО Ірина Валеріївна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу транспортних послуг Інституту еколого-економічних досліджень НАНУ

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ І ЛОГІСТИКОЮ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Ганжуренко І. В. Управління маркетингом і логістикою в системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Вступ. Використання системного підходу щодо розподілу продукції аграрного підприємства передбачає врахування комбінації залучення елементів маркетингово-логістичної системи. Системне управління розподілом продукції є запорукою успіху аграрного підприємства. Це сприяє мобілізації наявних ресурсів суб'єкта господарювання.

Метою наукового дослідження є розвиток теоретичних аспектів управління маркетингом і логістикою в системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства.

Результати. Визначено, що відтворювальний процес залежить від формування й функціонування систем розподілу продукції. Обґрунтовано залежність формування та функціонування систем розподілу продукції від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Визначено фактори впливу на формування та функціонування систем розподілу продукції. Охарактеризовано дію факторів при розширеному і простому типах відтворення. Встановлено, що інтенсивність впливу факторів залежить від тривалості періоду впливу. Запропоновано класифікацію факторів за інтенсивністю прояву дії факторів, за системними ознаками, за опосередкованістю формування та впливу. Відзначено роль державних факторів у формуванні й функціонуванні систем розподілу продукції. Наведено принципи і охарактеризовано сутність організаційно-економічного механізму формування систем ринкового розподілу продукції підприємства. Наведено засоби впливу формування систем розподілу своєї продукції. Розглянуто розподіл продукції підприємства з позиції системного підходу.

Висновки. Необхідність формалізації організаційно-економічного механізму формування систем розподілу обумовлена синтезом економічного підґрунтя і організаційними заходами. Запропоновано залучення економічних і організаційних засобів впливу на рівні підприємства розглядати у якості реакції на застосування визначеного переліку засобів впливу суб'єктами макросередовища. Вплив здійснюється із застосуванням широкого спектру виробничо-збутових інструментів відповідно до визначених умов діяльності аграрного підприємства.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, логістична система, маркетинг, збут аграрної продукції, аграрне підприємство, канал збуту.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Вивчення ринкового розподілу продукції суб'єкта аграрного бізнесу з

позицій системного підходу передбачає розгляд таких його атрибутів як системоутворюючих факторів, системно-

значимих і системно-визначених властивостей елементів. Зважаючи на те, що зв'язки між компонентами системи дають різні комбінації залучення елементів, розглядати формування маркетингово-логістичної системи необхідно у динаміці станів її елементного складу. Для орієнтованого на результат успішного менеджменту підприємства, здавалося б, достатньо наявності сформованих каналів збуту продукції, втім, лише системне управління розподілом продукції може забезпечити підприємству стабільне досягнення цілей своєї діяльності, адже саме в такий спосіб останнє буде здатне до ефективної мобілізації всіх своїх виробничих і комерційних можливостей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанню управління маркетингом і логістикою в системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства присвячені праці таких науковців, як, Бойко Ю. О. [1], Вовк Л. В. [2], Гуроров О. І., Прозорова Н. В. [3], Красноручський О. О. [4], Мандич О. В. [5], Потапюк І. П., Орехов М. І. [6], Туболець К. Г. [7], Яшина І. М. [8] та інших. Слід зауважити, що формування систем розподілу продукції підприємства є процесом, а отже дію системоутворюючих факторів можливо розглядати тільки в динаміці. В даному контексті актуалізується питання формалізації дії організаційно-економічного механізму формування систем ринкового розподілу продукції підприємства.

Формулювання цілей статті. Таким чином, метою статті є визначення сутності й ідентифікація ролі управління маркетингом і логістикою аграрного підприємства в системі стратегічного менеджменту для підвищення рівня його конкурентоспроможності.

Викладення основного матеріалу дослідження. Формування й функціонування систем розподілу продукції має безпосереднє відношення до відтворювального процесу, адже збут продукції є завершальною стадією виробничо-комерційного циклу, на якій, власне, формуються його результати у кожному циклі обігу капіталу. При цьому, як демонструють узагальнення наукових поглядів, формалізованим виявляється лише відношення процесу формування систем розподілу до підприємства, однак методологічно невизначеною є сфера формування систем розподілу, адже, з одного боку, підприємство як суб'єкт ринкових відносин самостійно визначає напрями й

пропорції реалізації своєї продукції, а з іншого боку, поведінка більшості суб'єктів ринку може бути передбачуваною та цілком продиктованою дією факторів.

Втім, на нашу думку, формування й функціонування системи розподілу продукції відбувається у внутрішньому середовищі підприємства під дією факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. В свою чергу, характер відтворювального процесу у короткостроковому періоді визначає характеристики побудови підприємством системи розподілу своєї продукції, а у довгостроковому періоді характеристики й результативність функціонування системи розподілу продукції підприємства визначають тип відтворення в ньому.

Отже, основними факторами зовнішнього середовища є:

поведінка споживачів продукції на цільовому ринку, яка визначає інтенсивність і характер попиту;

цінова ситуація на об'єктовому ринку, тобто на ринку певного виду продукції підприємства;

регуляторна політика держави, яка в процесі своєї реалізації визначає рівень концентрації торговельного й виробничого капіталу, а отже потенціал суб'єктів ринку;

характеристики інфраструктури ринку, які визначають можливості раціонального провадження збутової діяльності підприємств, що постачають певні види продукції;

кредитна політика банків і інших суб'єктів ринку фінансових послуг, яка визначає особливості фінансування поновлення виробничо-комерційного циклу підприємства сфери виробництва й комерційного циклу підприємства сфери обігу продукції.

В свою чергу, факторами внутрішнього середовища є:

маркетингова політика підприємства, яка є концептуальним втіленням підходу підприємства до реалізації процесу свого функціонування й розвитку;

збутова політика підприємства, яка фактично визначає напрями реалізації продукції;

тип відтворення, який визначає можливості мобілізації потенціалу підприємства, а отже результативність і ефективність його виробничо-комерційної діяльності.

При простому типі відтворення фактори виробництва залишаються незмінними в кожному наступному циклі

виробництва. При розширеному відтворенні для відновлення виробництва в кожному наступному циклі потрібні додаткові чи якісніше ресурси, фактори виробництва – основним джерелом їх розширення або якісного поліпшення є додатковий продукт, який не може бути повністю використаний на особисте споживання. Зміни факторів виробництва, як кількісні, так і якісні, можуть бути в таких умовах досягнуті шляхом більш раціонального їх залучення й використання. При звуженому відтворенні, яке притаманне сучасному аграрному сектору вітчизняної економіки, виробничий цикл повторюється, проте, результати діяльності не відшкодовують розміщених у виробництві ресурсів.

Зазначені фактори зовнішнього й внутрішнього середовища впливають на процеси формування та функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств з різною інтенсивністю. Дія одних факторів більш інтенсивно проявляється в короткостроковому періоді, інших – в довгостроковому, одні фактори впливають на системи управління маркетингом і збутом продукції підприємств системно, вплив інших є стохастичним, виникнення динаміки певних факторів носить об'єктивний характер, інших – суб'єктивний, більш того, для одних з них зворотній вплив політики підприємства чи інших суб'єктів інституційного середовища цільового ринку є вагомим, а інші характеризуються відсутністю будь-якої можливості корекції за рахунок управлінського втручання. Виходячи із зазначеного класифікація факторів економічного механізму формування систем розподілу продукції аграрних підприємств виключно шляхом виділення факторів зовнішнього й внутрішнього середовища недостатньою мірою відображає сутність процесу його еволюції та, відповідно, обмежує можливості визначення перспектив розвитку. Зважаючи на вказані обставини, ми пропонуємо класифікувати фактори формування та функціонування систем розподілу продукції аграрних підприємств за такими критеріями:

- 1) за інтенсивністю прояву дії факторів;
- 2) за системними ознаками;
- 3) за опосередкованістю формування та впливу.

До активних за критерієм інтенсивності впливу можна віднести такі фактори внутрішнього середовища як: тип відтворення і маркетингова політика, адже перший з них визначає можливості

успішного здійснення всіх стадій виробничо-комерційного циклу, а другий безпосередньо визначає цільові об'єктові ринки, завдяки чому при реалізації збутової політики формуватимуться напрями реалізації продукції, а отже виконуватиметься розподільча функція. В свою чергу, за даним критерієм такий фактор мікросередовища як збутова політика підприємства може бути класифікований як пасивний, адже її опрацювання та реалізація є вторинною по відношенню до дії більшості з перелічених факторів.

За критерієм системності формування й впливу доцільно віднести до системних такі фактори внутрішнього середовища як характер відтворення і технічну політику, товарна ж політика підприємства здійснює, скоріше, стохастичний вплив на систему техніко-технологічного забезпечення, адже знаходиться під впливом чисельних факторів комерційного середовища підприємства, зміна яких лежить поза сферою впливу суб'єкта господарювання. Фактори мікросередовища підприємства доцільно класифікувати шляхом поділу на прямі й непрямі. До прямих слід відносити існуючий тип відтворення в підприємстві, а до непрямих – технічну та товарну політику. В свою чергу, товарна та технічна політика формується менеджментом товаровиробника, рівно як ним же і опосередковується, а отже, має чітко виражений суб'єктивний характер.

Децю відмінний підхід необхідно застосовувати до класифікації факторів зовнішнього середовища. Треба зауважити, що до активних факторів за інтенсивністю впливу необхідно відносити поведінку споживачів і цінову ситуацію на ринку, решта значимих факторів проявляють свою дію у довгостроковому періоді й створюють певний організаційно-економічний фон, на якому відбувається розвиток систем розподілу продукції. Решта факторів є пасивними за інтенсивністю впливу та системними за другим критерієм. За третім критерієм лише поведінка споживачів є суб'єктивним фактором, інші ж фактори є об'єктивними.

Поряд з економічними умовами й закономірностями формування та функціонування систем розподілу продукції сільськогосподарського підприємства вказані процеси є об'єктом управління діяльністю підприємства. Відповідно, об'єктивними є організаційні аспекти побудови і використання систем розподілу продукції.

Поряд з вичерпним включенням до складу організаційно-економічного механізму факторів мікро- та макросередовища як організаційного, так і економічного характеру вона дозволяє виокремити фактори державного регулювання, вплив яких на функціонування аграрних підприємств, зокрема на формування систем розподілу їх продукції, має бути системним і комплексним. Пропонуємо виділити такі принципи: комплексного підходу до здійснення інновацій; адаптивності й гнучкості; оптимального співвідношення державного регулювання та самоуправління; забезпечення єдності стратегічного й поточного державного регулювання; наявності теоретичної бази; максимального використання фінансових, матеріальних і інтелектуальних ресурсів для реалізації інновацій; регулярності й неперервності; стратегічного партнерства; економічності й **ефективності**. При цьому ключовими принципами його функціонування стосовно формування систем техніко-технологічного забезпечення, на нашу думку, є: комплексність інноваційного розвитку виробництва продукції рослинництва; адаптивність і гнучкість систем; забезпечення стратегічної єдності державного регулювання й політики розвитку підприємств; ефективність і економічність систем. Проте, виділення таких принципів потребує чіткого відокремлення організаційної складової (або організаційного механізму) з організаційно-економічного механізму.

З організаційної точки зору невизначена кількість суб'єктів здійснює вплив на формування систем розподілу продукції, які можна поділити на такі категорії: безпосередньо підприємство, держава і суб'єкти сфери обігу.

При цьому підприємство намагається покращити ступінь адаптивності своєї маркетингової і збутової політики для підвищення ефективності основної діяльності шляхом максимального використання свого комерційного потенціалу.

В свою чергу, держава здійснює вплив на формування систем розподілу продукції шляхом: залучення заходів прямого державного регулювання аграрного ринку, його інфраструктурного регулювання, створення й перегляду нормативно-правової бази, яка регламентує комерційні процеси обігу продукції; застосування заходів непрямого впливу, які передбачають певну

регуляцію об'єктних ринків та, відповідно, визначають поведінку їх суб'єктів.

Організаційно-економічний механізм формування систем розподілу продукції аграрних підприємств являє собою систему взаємодії сукупностей факторів економічного й організаційного характеру, суб'єктів опосередкування їх дії і засобів впливу з урахуванням ознак приналежності до внутрішнього або зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають або беруть участь в процесі маркетингу та збуту продукції.

Не дивлячись на наявність одних і тих самих суб'єктів формування систем розподілу продукції підприємства, їх сукупності, що опосередковують прояви факторів організаційного й економічного механізмів, в зовнішньому середовищі суттєво відрізняються. Організаційний вплив на формування систем розподілу продукції із зовнішнього середовища підприємства наразі здійснюють суб'єкти інфраструктури, споживачі і держава шляхом використання зазначених організаційних засобів.

В свою чергу, підприємство вдається до залучення таких засобів впливу формування систем розподілу своєї продукції як: диференціація й диверсифікація виробництва; адаптація використовуваних каналів розподілу; вдосконалення збутової політики тощо. При цьому прийняття відповідних рішень ґрунтується і опосередковується в ході формування та реалізації маркетингової політики.

Зважаючи на системний характер розподілу продукції, який доводиться існуванням категорії «система розподілу», а отже наявністю певних системоутворюючих і системозначимих характеристик, протікання процесу розподілу продукції повинно відповідати певним принципам, імплементація яких має формувати закономірності й визначати періодизацію становлення систем розподілу. В даному контексті необхідно визначитись із тлумаченнями категорій «система» з огляду на її характеристики, й «організаційно-економічний механізм» з огляду на його зміст, умови формування і функціонування.

Вивчення розподілу продукції підприємства як системи передбачає розгляд таких його атрибутів (притаманних будь-якій системі): системоутворюючих факторів, системно-значимих і системно-визначених властивостей елементів. Зважаючи на те, що елементами системи розподілу продукції є

суб'єкти ринку, зв'язки між ними і їх економічні інтереси, а їх поєднання в маркетингову, логістичну й комерційну компоненти дає різні комбінації залучення елементів, розглядати формування системи розподілу продукції необхідно у динаміці станів її елементного складу, зміни якого лежать в основі організаційно-економічного механізму формування систем розподілу продукції.

При цьому всі елементи доцільно розглядати також в якості систем другого порядку, адже в них реалізується принцип адитивності і проявляється властивість емерджентності, тобто на мікрорівні (в межах підприємства) ми маємо справу із взаємодією із системою суб'єктів, які мають увійти до складу каналів збуту й сформувати канали розподілу продукції підприємства, а також із системою зв'язків між ними, реалізація яких має створювати умови для задоволення й розвитку економічних інтересів вказаних суб'єктів. Останнє доводиться тією обставиною, що структурні, кількісні й функціональні зміни у складі залучених суб'єктів сфери обігу можуть суттєво впливати на можливості мобілізації потенціалу підприємства, суттєво впливаючи на економічну ефективність виробництва і реалізації продукції. В свою чергу, розвиток інфраструктури ринку спричиняє зрушення в економічних інтересах суб'єктів систем розподілу продукції. При цьому системно-значимими властивостями є спеціалізація суб'єктів сфери обігу продукції і сфери інфраструктурного обслуговування виробничо-комерційної діяльності та можливість їх залучення до певних систем розподілу продукції у відповідних економічних умовах, а системо-визначеними властивостями є ступінь реалізації економічних інтересів вказаних суб'єктів, а отже перспективи подальшого їх співробітництва з певним підприємством.

Слід звернути увагу також і на те, що канали збуту продукції оформлюються при переході від першого стану до другого, а канали розподілу від другого до третього. Це

пов'язано, передусім, з тим, що на стадії первинного й комерційного пророблення цільової аудиторії споживачів підприємство, власне, є зорієнтованим на досягнення певного рівня прибутковості шляхом виконання відповідних програм збуту своєї продукції, а вже на стадії логістичного пророблення актуалізуються цілі максимізації показників ефективності в певних комерційних умовах, що склалися, а отже, саме на цій стадії формування систем розподілу продукції остаточно оформлюються канали розподілу, раціональна комбінація яких і дозволяє підприємству не тільки досягати вказаних результатів, а й керувати їх динамікою.

Висновки. Об'єктивна необхідність поєднання економічного підґрунтя з організаційними заходами додатково зумовлює необхідність формалізації саме організаційно-економічного механізму формування систем розподілу. Визначений вище склад суб'єктів зумовлює і набір засобів впливу на формування систем розподілу продукції аграрних підприємств, які зводяться до реалізації маркетингової та збутової політики, прийняття рішень ґрунтуються на об'єктивних закономірностях функціонування ринку, визначеній ними політиці можливих контрагентів і інших суб'єктів сфери обігу, а також регуляторному впливі держави. При цьому залучення економічних і організаційних засобів впливу на рівні підприємства ми розглядаємо як реакцію на застосування визначеного переліку засобів впливу суб'єктами макросередовища.

Крім того, слід зауважити, що засоби впливу на формування маркетингової, комерційної і логістичної компонент систем розподілу продукції аграрних підприємств можуть бути досить глибоко диференційованими, адже практична реалізація управлінських рішень потребує залучення широкого спектру виробничо-збутових інструментів, а отже конкретизувати їх можна лише для умов конкретного підприємства.

Література.

1. **Бойко Ю. О.** Конкурентні структури ринків збуту та потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Теорія і практика розвитку агропромислового комплексу та сільських територій*. 2015. С. 315-317.
2. **Вовк Л. В.** Логістика як стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 1-2. С. 8-15.
3. **Гуторов О. І., Прозорова Н. В.** Формування ефективного механізму функціонування логістичних систем сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2013. № 8. С. 33-38.
4. **Красноручький О. О.** Детермінанти розвитку систем ринкового розподілу продукції аграрних підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2015. № 162. С. 20-31.

5. Мандич О. В. Стратегії конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 1 (07). С. 116-120.
6. Потатюк І. П., Орехов М. І. Організація збутової діяльності сільськогосподарських підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 13. С. 159-166.
7. Туболец К. Г. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Державне управління*. 2012. Вип. 174. Т. 186. С. 129-132.
8. Яшина І. М. Вибір стратегій формування комплексу маркетингу сільськогосподарського підприємства малого бізнесу. *Вісник Одеського національного університету*. 2016. Вип. 6 (48). Т. 21. С. 121-125.

References.

1. *Войко, Ю. О.* (2015). «Competitive structures of sales markets and the state of competition of industrial enterprises». *Teoriya i praktyka rozvytku ahropromysovoho kompleksu ta cil'kykh terytoriy*. pp. 315-317.
2. *Вовк, Л. В.* (2016). «Logistics as a strategy for innovative development of agricultural enterprises». *Ahrosvit*. no. 1-2. pp. 8-15.
3. *Ноторов, О. І., Прохорова, Н. В.* (2013). «Formation of effective mechanism of functioning of logistic systems of agricultural enterprises». *Ekonomika APK*. no. 8. pp. 33-38.
4. *Краснорутська, О. О.* (2015). «Databases of the development of the market of market for the production of agricultural enterprises». *Visnyk HNTUSG*. no 162, pp. 20-31.
5. *Мандич, О. В.* (2017). «Strategies for competitive development of agrarian enterprises». *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*. no 1 (07), pp. 116-120.
6. *Потатюк, І. П., Орехов, М. І.* (2017). «Organization of marketing activities of agricultural enterprises». *Infrastruktura rynku*. Issue. 13. pp. 159-166.
7. *Туболец, К. Г.* (2012). «Ways to improve the management of marketing activities of agricultural enterprises». *Derzhavne upravlinnya*. Issue. 174. vol. 186. pp. 129-132.
8. *Яшина, І. М.* (2016). «The choice of strategies for forming a marketing complex of a small business agricultural enterprise». *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu*. Issue 6 (48). vol. 21. pp. 121-125.

Abstract.

Hanzhurenko I. Management of marketing and logistics in the strategic management system of agrarian enterprise competitiveness.

Introduction. The use of a systematic approach to the distribution of agricultural products involves taking into account combinations of elements of the marketing and logistic system. Systematic management of product distribution is the key to the success of an agricultural enterprise. This helps to mobilize the available resources of the entity.

The purpose of the scientific research is to develop theoretical aspects of management of marketing and logic in the strategic management system of the agro-business competition.

Results. It is determined that the reproduction process depends on the formation and functioning of the distribution system. The dependence of the formation and functioning of the production distribution system from the influence of external and internal factors is substantiated. The influence factors on the formation and functioning of the production distribution system are determined. The effect of factors on extended and simple types of reproduction is characterized. It is established that the intensity of factors influence depends from the duration of the influence period. The factors classification by the appearance intensity of the factors action, by the systematic signs, by the mediocrity of influence and formation is proposed. The role of state factors in the formation and functioning of the products distribution system is noted. Principles are presented and the essence is characterized of the organizational and economic mechanism of the system formation of the enterprise product market division. The influence means of formation of the production distribution system are given. The enterprise product division from the standpoint of the systematic approach is considered.

Conclusions. The necessity of formalization of the organizational and economic mechanism of the distribution system formation is conditioned by the synthesis of the economic base and the organizational measures. It is suggested to consider the involvement of economic and organizational means of influence at the enterprise level as a reaction to the application of a certain list of influence means by macro environments. The impact is carried out with the use of a wide range of production and sales tools in accordance with certain conditions of the agricultural enterprise activity.

Keywords: logistics, logistic activity, logistics system, marketing, marketing of agricultural products, agricultural enterprise, sales channel.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2019 р.

Бібліографічний опис статті:

Ганжуренко І. В. Управління маркетингом і логістикою в системі стратегічного менеджменту конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 4. С. 38-43.

Hanzhurenko I. Management of marketing and logistics in the strategic management system of agrarian enterprise competitiveness. *Actual problems of innovative economy*. 2019. No. 4, pp. 38-43.

