

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

ЯКИМЧУК Юлія Миколаївна



УДК 338.436:339.924:631.11

**ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Харків – 2018

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Сумському національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, професор
ГОРДІЄНКО Микола Іванович,
Сумський національний аграрний університет,
завідувач кафедри економічного контролю і аудиту.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ОХРІМЕНКО Ігор Віталійович,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права, проректор з навчальної та наукової роботи;

доктор економічних наук, професор
ОНЕГІНА Вікторія Михайлівна,
Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, завідувач кафедри економіки та маркетингу.

Захист відбудеться «05» квітня 2019 року о 13⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.832.02. в Харківському національному технічному університеті сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за адресою: 61002, м. Харків, вул. Алчевських (Артема), 44.

Автореферат розісланий «04» березня 2019 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



А. Ф. Гацько

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Стабілізація розвитку вітчизняних суб'єктів аграрного бізнесу є об'єктивним викликом, пов'язаним з їх значенням для формування та реалізації потенціалу національної економічної системи, зростанням ролі сільськогосподарських товаровиробників, як представників однієї з ключових бюджетоутворюючих галузей економіки, необхідністю гарантованого та результативного вирішення проблем продовольчої та економічної безпеки держави. При цьому основною вимогою дотримання стабільних темпів економічного зростання та розвитку аграрних підприємств, як основної категорії суб'єктів аграрного бізнесу, є підвищення ефективності їх діяльності в поєднанні з забезпеченням конкурентоспроможності продукції та підприємств, які її виробляють. В свою чергу, особливості більшості видів сільськогосподарської продукції, як товару, специфіка застосування методів та інструментів її просування та розподілу на цільових ринках збуту суттєво обмежують застосування традиційних прийомів та підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, створення цінових конкурентних переваг, впровадження виробничо-технологічних та комерційних інновацій. Однак в менеджменті аграрних підприємств досить обмежено вибудовуються системи управління конкурентоспроможністю продукції, елементи та компоненти існуючих структур управління фактично не мають функціоналу, пов'язаного з управлінням розвитком та орієнтацією всіх сфер основної діяльності на підвищення конкурентоспроможності, раціоналізацію залучення та мобілізації ресурсного потенціалу подібних зрушень, а заходи з управління обсягами реалізації продукції зводяться, як правило, до використання інструментів управління цінами на продукцію, що негативно відбивається на економічній ефективності функціонування підприємств. В таких умовах особливого значення набувають питання побудови та трансформації систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції, що і обумовлює актуальність обраної теми дисертації.

Проблеми формування та підвищення конкурентоспроможності були і залишаються предметом досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів. Так, теоретичні та методичні засади розвитку конкуренції, конкурентних відносин, конкурентоспроможності, визначення її рівня, управління конкурентоспроможністю висвітлені у працях В.Я. Амбросова, О.Ю. Амосова, П.П. Борщевського, Б.М. Данилишина, Ю.І. Данька, Л.В. Дейнеко, І.О. Іртищевої, О.О.Красноруцького, І.О. Крюкової, В.В. Лагодієнка, Ю.О. Лупенка, П.М. Макаренка, М.Й. Маліка, О.В. Мандич, Т.Г. Маренич, Л.О. Мармуль, Т.Л. Мостенської, В.М. Онегіної, Л.М. Потьомкіна, К.С. Шапошнікова, Б.О. Язлюка та ін. Серед зарубіжних авторів класичними є роботи І. Ансоффа, Дж. Б. Кларка, Ф. Котлера, П. Самуельсона, М. Портера, Й. Шумпетера та ін. авторів. Вони досліджували природу конкуренції, її види та прояви

конкурентоспроможності.

Втім, невирішеними залишаються проблемні питання, пов'язані з ідентифікацією та реалізацією потенціалу підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх продукції, побудовою відповідних систем управління, насиченням їх складових відповідним управлінським функціоналом з урахуванням умов та особливостей здійснення аграрними підприємствами своєї основної діяльності. Актуальність і значимість цих питань зумовили вибір предметно-об'єктної сфери, постановку мети і завдань дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану наукових досліджень Сумського національного аграрного університету за темою «Механізми вдосконалення стратегічного управління економічним розвитком підприємств аграрного сектору економіки» (номер державної реєстрації 0113U004893). Внесок автора полягає у дослідженні особливостей формування, обґрунтуванні доцільності застосування систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад трансформації систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств.

Досягнення поставленої мети забезпечувалося виконанням таких завдань:

- ідентифікувати понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств;
- обґрунтувати наукові засади організації моніторингу, контролю та стандартизації якості продукції аграрних підприємств;
- визначити методичні засади оцінки ефективності систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств;
- оцінити рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності аграрних підприємств;
- визначити особливості та рівень ресурсного забезпечення підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- окреслити особливості використання інноваційної складової потенціалу підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ресурсній основі;
- ідентифікувати інноваційні ресурси підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств;
- обґрунтувати стратегічні засади використання інвестиційних інструментів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та

прикладних засад побудови та функціонування систем і механізмів управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становили діалектичний метод пізнання, фундаментальні положення економічної теорії та менеджменту організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем конкуренції та конкурентоспроможності, підвищення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств на цільових ринках збуту їх продукції.

У процесі дослідження використовувались наступні методи: монографічний (при вивченні досвіду управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств), метод аналізу та синтезу (при ідентифікації структурно-динамічних тенденцій зміни рівнів конкурентоспроможності продукції та економічної ефективності діяльності підприємств-виробників); абстрактно-логічний (при визначенні архітектури механізмів управління конкурентоспроможністю та трансформації відповідних систем); теоретичного узагальнення та порівняння (в процесі розвитку понятійно-категоріального апарату дослідження); структурно-логічний (для виявлення взаємозв'язків між елементами досліджених механізмів та систем), графічної інтерпретації (при інтерпретації причинно-наслідкових зв'язків, архітектури обґрунтованих механізмів та систем, результатів узагальнення статистичної інформації).

Інформаційну базу дослідження склали дані Державної служби статистики України, річні звіти сільськогосподарських підприємств, дані емпіричних досліджень, методичні розробки, нормативні та правові акти України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретично-методичному та прикладному обґрунтуванні організаційно-економічних засад побудови, функціонування та трансформації систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств, інтегрованих в систему їх менеджменту.

Положення, що містять ознаки наукової новизни, конкретизуються в такому:

вперше:

– обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції, в основу яких покладено динамічність та ідентифікацію напрямів трансформації відповідних систем управління, компоненти та елементи яких функціонально покликані формувати та мобілізувати ресурсний потенціал підвищення конкурентоспроможності продукції та економічної ефективності основної діяльності;

удосконалено:

– наукові засади організації моніторингу рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств та ресурсного забезпечення її підвищення на основі контролю показників та параметрів ресурсовіддачі та

ресурсозбереження, фінансово-економічної стійкості, собівартості та якості продукції, рентабельності виробництва, продуктивності праці та ефективності управління;

– методичний підхід до оцінки ефективності систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на основі використання порівняних показників, балів та рейтингів ресурсокористування та рівнів конкурентоспроможності;

– ідентифікацію залежності рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності аграрних підприємств від їх розмірів, масштабів виробництва та виробничої спеціалізації;

– типологію аграрних підприємств за рівнем розвитку ресурсного потенціалу підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом обґрунтування параметрів наявності ресурсних, виробничих та комерційних можливостей підвищення конкурентоспроможності та ефективності, а також ідентифікації напрямів створення стійких конкурентних переваг;

набуло подальшого розвитку:

– наукове тлумачення дефініції «система управління конкурентоспроможністю» шляхом ідентифікації складових, компонент та елементів цієї системи, їх функціонального навантаження, а також раціональних напрямів, шляхів та способів інтеграції в загальну систему менеджменту підприємства;

– ідентифікація особливості використання інноваційної складової потенціалу підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств шляхом виділення виробничих, технологічних, комерційних та організаційно-управлінських інновацій;

– оцінка інноваційних ресурсів підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств при побудові та трансформації систем управління конкурентоспроможністю їх продукції;

– стратегічні засади використання інвестиційних інструментів підвищення конкурентоспроможності шляхом формалізації загальних та деталізованих стратегій економічного розвитку аграрних підприємств з орієнтацією на досягнення визначених на стадіях генерування цілей та планування вказаних стратегій.

Практичне значення отриманих результатів. Основні результати дослідження мають практичне спрямування і можуть бути використані в діяльності.

Результати дослідження схвалено та прийнято до впровадження: Департаментом агропромислового розвитку Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 07-29/105/11/074 від 26.01.2019 р.); Сільськогосподарським товариством з обмеженою відповідальністю «Агрофірма ім. Гагаріна» Зміївського району Харківської області (довідка № 023 від 05.01.2019р.); Товариством з обмеженою відповідальністю «Відродження» Харківського району Харківської області (довідка № 124 від 12.01.2019 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційного дослідження використовувалися в навчальному процесі Сумського національного аграрного університету та Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (довідки № 1232/01-24 від 17.10.2018 р. та № 05-387 від 05.12.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Отримані результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі, є особистим здобутком автора. Дисертація містить наукове обґрунтування ідей формування та розвитку організаційної культури сільськогосподарських підприємств, розроблення методичних підходів щодо оцінювання конкурентоспроможності та її виробників, які знайшли відображення у наукових публікаціях автора. У дисертації використано лише ті положення наукових публікацій, виконаних у співавторстві, які належать особисто здобувачеві.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та розробки дисертації було оприлюднено на конференціях різного рівня. Зокрема, на науково-практичних конференціях: Міжнародній науково-практичній конференції «Нормативні, управлінські та міжнародні аспекти соціально-економічного розвитку» (м. Львів, 2014 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки» (м. Хмельницький, 2015 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Можливості та перспективи забезпечення сталого розвитку економіки України» (м. Ужгород, 2016 р.), Науково-практичній конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (м. Суми, 2016 р.); «Сучасний аграрний менеджмент: теорія, методологія, практика» (м. Суми, 2017), «Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції» (м. Тернопіль, 2017), «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (м. Харків, 2018).

Публікації. Наукові здобутки дисертанта було висвітлено в 12 наукових працях, в тому числі у 5 статтях у наукових фахових виданнях України, 1 статті у іноземному науковому виданні та 6 публікаціях в матеріалах конференцій та інших виданнях загальним обсягом 5,1 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 189 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 24 таблиці, 14 рисунків, 2 додатки . Список використаних джерел включає 180 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «Теоретичні та методичні засади підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх продукції» ідентифіковано понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, обґрунтовано наукові засади

організації моніторингу, контролю та стандартизації якості продукції аграрних підприємств, визначено методичні засади оцінки ефективності систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств.

Критичний аналіз наукових позицій авторів щодо природи конкуренції дозволяє стверджувати, що більшість дослідників асоціює конкуренцію з однією з найважливіших рушійних сил ринку, від дії якої безпосередньо залежить не тільки ринкова поведінка суб'єктів економічних відносин, а й забезпечення та стабілізація їх економічного розвитку. При цьому основним співвідношенням понять та категорій в цьому контексті є зв'язок конкуренції та конкурентоспроможності, адже саме конкурентоспроможність визначає можливість підприємства або іншого суб'єкта економічних відносин отримувати адекватні завданням розширеного відтворення економічні результати. В свою чергу, конкурентні відносини, в які вступають аграрні підприємства формуються в досить складно структурованих умовах цільових ринків збуту продукції та під впливом інституційних факторів неоднозначної та не гомогенної дії, що обумовлює специфіку організаційних, управлінських, маркетингових, фінансових та комерційних заходів в поточній діяльності підприємства, які є орієнтованими на підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності (рис. 1).

В дослідженні встановлено, що ресурсний потенціал конкурентоспроможності аграрних підприємств формують власне їх сировинні, матеріально-технічні, трудові, фінансово-економічні, інноваційно-інвестиційні, інформаційні ресурси, а також фінансово-економічна стійкість та якість і споживчі властивості продукції у сприятливому порівнянні з її собівартістю та ціною. Таке розуміння деталізує структуру ресурсного потенціалу конкурентоспроможності відносно його загального визначення та ідентифікує місце у системі категорій конкурентоспроможності аграрних підприємств. При цьому обґрунтовано доцільність використання дефініції «система управління конкурентоспроможністю» в менеджменті основної діяльності аграрного підприємства, адже саме підвищення конкурентоспроможності є основою стабілізації доходів та зростання ефективності діяльності підприємства. В свою чергу, доведено, що під системою управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства слід розуміти функціональну сукупність елементів організаційної структури, які здатні використовувати інструменти та засоби впливу на процеси планової, економічної, виробничої, маркетингової та комерційної діяльності з орієнтацією вказаних дій на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства. Інтеграція вказаної системи в менеджмент аграрного підприємства відбувається функціонально через здійснення планових та контрольних процедур. Слід зазначити, система управління конкурентоспроможністю, як функціональна система менеджменту аграрного підприємства, є динамічною та відкритою, а отже трансформується в залежності від обраного стратегічного напрямку розвитку, ступеня реалізації потенціалу підвищення конкурентоспроможності та

зовнішніх умов здійснення підприємством виробничо-комерційної діяльності.

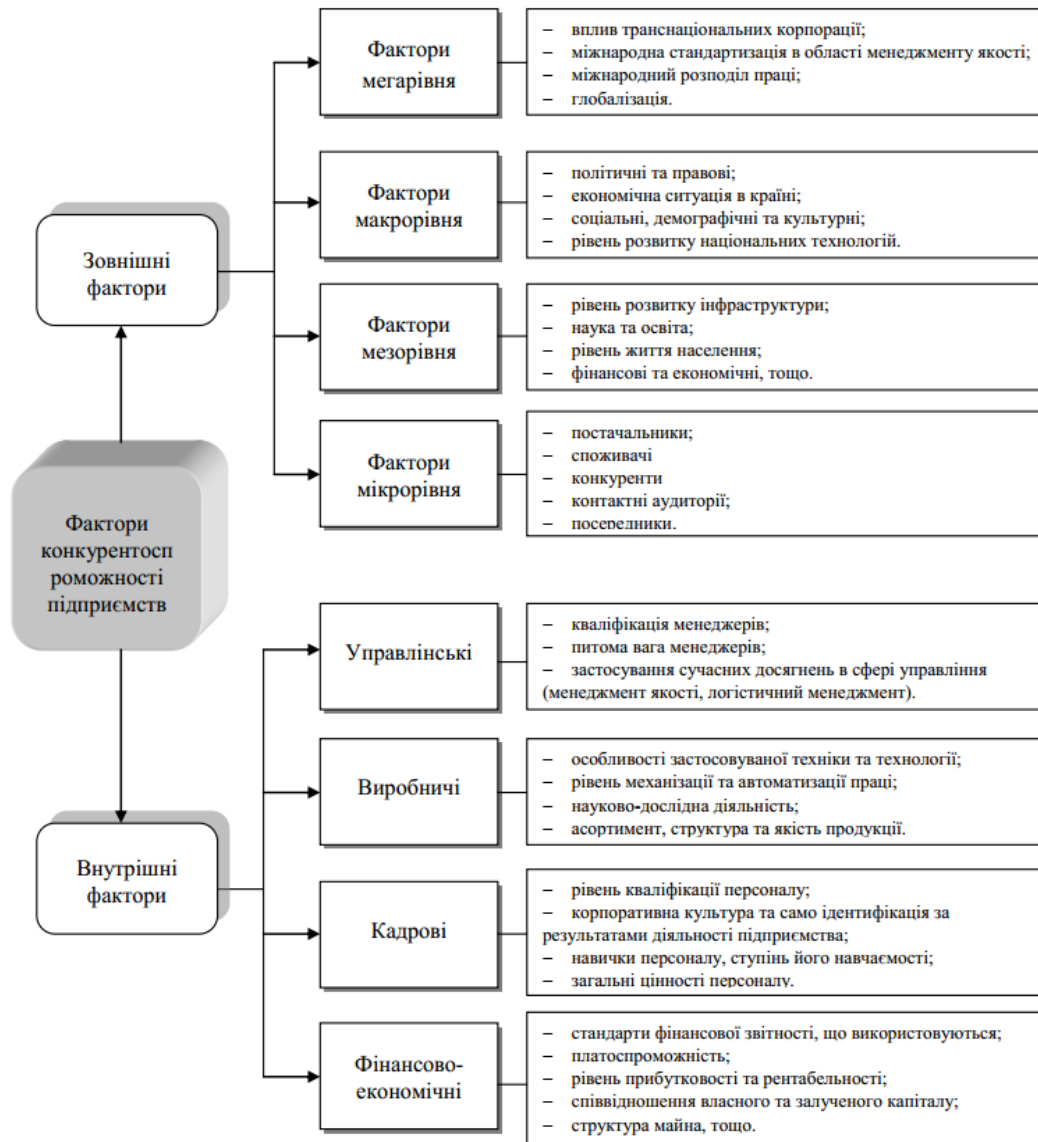


Рис. 1. Фактори конкурентоспроможності аграрних підприємств

Процес та процедури управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств суттєво обмежуються специфікою сільськогосподарської продукції, як сукупності товарів високого ступеня стандартизації, а також диференційованим характером конкурентної ситуації на різних рівнях маркетингової інфраструктури цільових ринків збуту. Останнє зумовлене наявністю значною кількістю посередників між аграрними підприємствами та підприємствами з переробки та експорту сільськогосподарської продукції та, відповідно, існуванням довгих каналів ринкового розподілу, що найбільшою мірою проявляється на ринках продукції рослинництва. З одного боку, це усуває аграрні підприємства від участі в розподілі доходів від продажів продукції іноземним покупцям, а з іншого, викривлює побудову конкурентної структури самого ринку. Якщо на рівні взаємодії аграрного підприємства з першим посередником ринки більшості видів продукції рослинництва характеризуються як ринки олігопсонії та монопсонії, то на рівні взаємодії торговельних посередників

більш високих рівнів маркетингової інфраструктури є вже ринками олігополії та монополістичної конкуренції або навіть наближеними до досконалої конкуренції в залежності від особливостей продукції.

В даному контексті доцільним є виділення трьох шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх продукції, а саме: 1) системне використання інструментів управління витратами для створення цінових конкурентних переваг; 2) використання комерційних та інтеграційних інструментів для зміни позиції аграрного підприємства в структурі існуючих каналів ринкового розподілу продукції та, відповідно, набуття можливостей її збуту за більш високими цінами; 3) активізація інструментарію управління якістю продукції з метою більш широкого використання каналів прямого збуту та позиціонування, зокрема, «нішевої» продукції у ринкових сегментах з більш високими цінами попиту. Останнє зумовило виконання детального пророблення інструментарію моніторингу та контролю якості продукції аграрних підприємств, як складової системи управління її конкурентоспроможністю.

У *другому розділі «Оцінка ефективності діяльності та використання ресурсного потенціалу підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств»* виконана оцінка рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності аграрних підприємств, визначено особливості та рівень ресурсного забезпечення підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, а також окреслено особливості використання інноваційної складової потенціалу підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Результати аналізу стану та тенденцій розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської продукції в його об'єктових сегментах дозволяють підтвердити нестабільність його кон'юнктури. При цьому ринкове середовище формує виклики, не повною мірою адекватні виявленим тенденціям зміни обсягів виробництва продукції. Основною причиною такого становища є недосконалий характер конкуренції, який, як показали дослідження, на цільових ринках збуту продукції підприємств-виробників є, здебільшого, наближеним до ситуації олігопсонії. При цьому в ринковій поведінці аграрних підприємств інтегруються інструменти та засоби реагування на виклики зовнішнього середовища з урахуванням характеристик внутрішнього середовища підприємства, опосередковані в комерційній та виробничій компонентах його економічного потенціалу.

Основою провадження раціональної поведінки підприємства-товаровиробника на ринку є створення та імплементація стійких конкурентних переваг. Слід зазначити, що, як показали отримані результати досліджень, ринкова ситуація може сприяти або протидіяти, прискорювати або уповільнювати реалізацію конкурентних переваг цінового характеру. Крім того, управління обсягами реалізації продукції з орієнтацією на їх збільшення не завжди дозволяє досягати високих результатів, адже як демонструють результати аналізу цінової ситуації в основних товарних

сегментах ринку, збільшення обсягів виробництва може як супроводжуватися зниженням цін, що є логічним з огляду на зміни обсягів ринкової пропозиції, так і їх підвищенням. В таких умовах найбільш доцільним є розгляд конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств через призму економічної ефективності її виробництва та реалізації, адже саме отримання відповідних ефектів є метою здійснення заходів з підвищення конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка рівня рентабельності виробництва та реалізації
основних видів продукції в аграрних підприємствах Харківської області
в 2010-2017 рр., %**

Продукція	Роки							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Продукція, разом	17,6	27,5	23,0	10,8	24,2	47,8	36,9	42,2
Продукція рослинництва	23,3	36,7	26,6	11,7	27,8	56,5	48,7	46,6
Продукція тваринництва	5,2	5,2	8,8	8,0	11,9	3,6	8,8	11,4
Зерно	-4,1	23,1	9,4	-1,2	28,6	37,7	44,8	43,5
Соняшник	61,1	69,0	60,8	35,3	29,9	87,3	68,1	62,1
Цукрові буряки	-27,5	18,4	16,1	2,3	26,5	9,6	8,9	6,4
М'ясо ВРХ	-40,7	17,6	-46,6	-55,2	-45,5	-39,9	-21,6	-15,2
М'ясо свиней	-15,1	-35,4	-14,4	0,0	0,0	0,7	2,3	1,6
М'ясо птиці	-38,7	-53,4	-44,2	-36,6	-14,7	-11,1	-1,9	1,3
Молоко	23,6	17,6	9,1	17,7	21,6	17,1	15,9	17,7
Яйця	22,1	47,1	56,1	36,2	53,6	15,2	26,1	19,8

Дослідження показали, що саме отримувані доходи від здійснення основної діяльності є джерелом створення конкурентних переваг продукції аграрних підприємств. Саме тому доцільно вести мову про формування, мобілізацію та оцінювання потенціалу їх конкурентоспроможності. Однак, не дивлячись на інертність сільськогосподарського виробництва, несприятливий для підприємств-товаровиробників характер побудови конкурентних структур цільових ринків збуту, мобілізація потенціалу конкурентоспроможності лише за рахунок активізації використання матеріальних та фінансових ресурсів або неможлива, або неефективна, адже конкурентні переваги мають відрізняти виробника та його продукцію від конкурентів, створювати для контрагентів стимули та мотиви до економічної взаємодії з конкретним постачальником. Відповідно, актуалізуються питання впровадження інновацій у виробничу, комерційну та управлінську діяльність, що і складає сутнісну основу конкурентних переваг, які формуються, а інноваційна діяльність підприємства набуває ознак складової потенціалу його конкурентоспроможності.

В свою чергу, частка підприємств, зокрема, аграрних, які здійснюють інноваційну діяльність у перелічених сферах залишається надто малою, хоча й кількісні показники характеризуються в останні роки певною тенденцією до

зростання (табл. 2). При цьому слід зазначити, що основним напрямом інноваційної діяльності є розробка та впровадження виробничих та технологічних інноваційних рішень, хоча потенціал комерційних, маркетингових та управлінських рішень є значним, проте, незадіяним за сучасних умов.

Таблиця 2

Кількість та динаміка підприємств, які здійснювали інноваційну діяльність в Україні у 2007–2017 рр.*

Рік	Кількість підприємств		У т.ч. аграрних	
	одиниць	% від попереднього року	одиниць	% від попереднього року
2007	1705	94,3	484	97,6
2008	1697	99,5	527	108,9
2009	1808	106,5	583	110,6
2010	1496	82,7	432	74,1
2011	1359	90,8	334	77,3
2012	1193	87,8	267	79,9
2013	1118	93,7	243	91,0
2014	1472	131,7	343	141,2
2015	1397	94,9	309	90,1
2016	1411	101,0	336	108,7
2017	1462	103,6	352	104,8

Використання потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств передбачає залучення не тільки фінансово-економічних, інноваційно-інвестиційних та організаційно-управлінських важелів, але й систем моніторингу, контролю та стандартизації якості готової продукції. Це вимагає створення відповідних підрозділів та залучення фахівців відповідного профілю.

У третьому розділі «**Напрями удосконалення та підвищення ефективності систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств**» обґрунтовано організаційно-економічний механізм трансформації систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств, ідентифіковано інноваційні ресурси підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств, а також обґрунтовано стратегічні засади використання інвестиційних інструментів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Формування системи управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства та відповідного механізму підпорядковується дії та дотриманню таких принципів: орієнтації виробництва на ринкову кон'юнктуру; цільової орієнтації стратегії підприємства; системності та комплексності управління конкурентоспроможністю; стимулювання. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства повинен забезпечити свідоме використання економічних законів, закономірностей для досягнення поставлених цілей. Особливості механізмів визначаються

характером дій з організації управління (рис. 2). Центральне місце в ньому займає орган управління, який необхідно створити на підприємстві або, в окремих випадках, ці функції можна покласти на відділ маркетингу. Цей орган управління повинен вести аналіз кон'юнктури ринку і розробляти програму підвищення конкурентоспроможності підприємства: підвищення якості продукції, управління витратами та створення цінових конкурентних переваг, впровадження маркетингових заходів щодо формування попиту, збуту; здійснювати контроль і аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства та забезпечувати її підвищення.

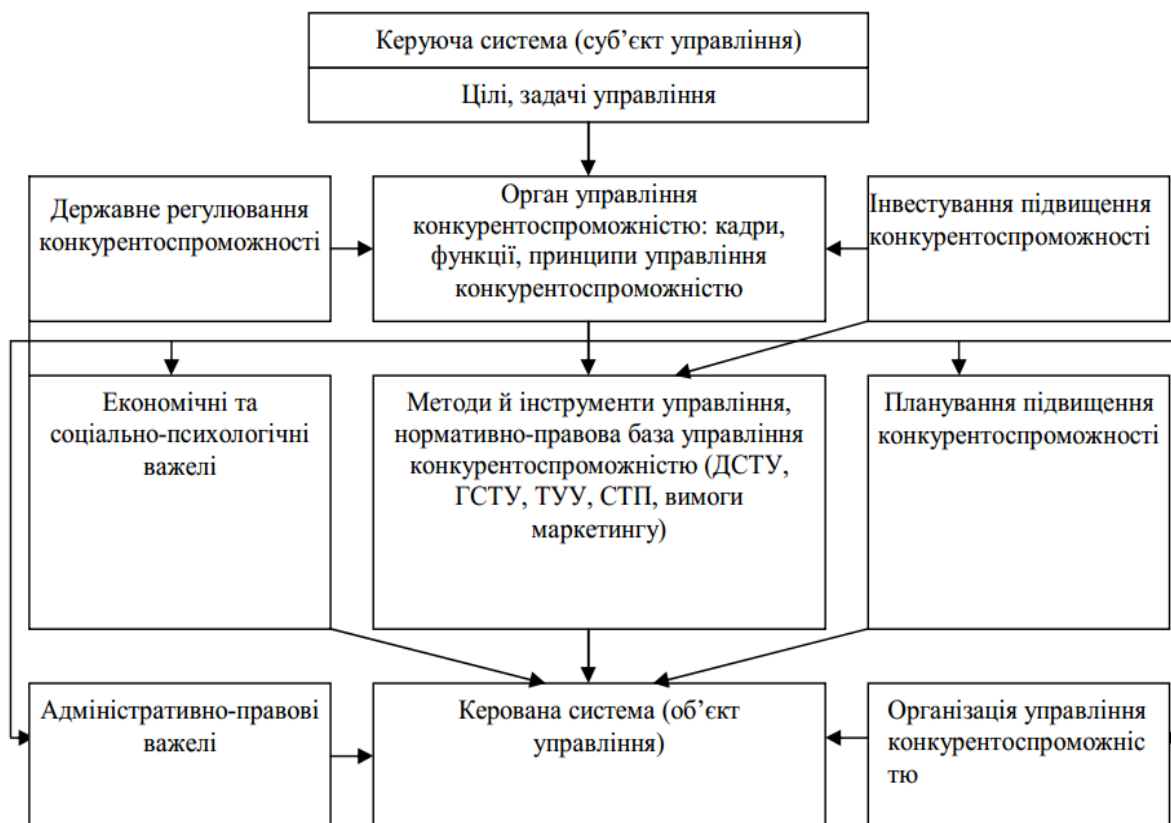


Рис. 2. Механізм управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства

Служба управління конкурентоспроможністю підприємства (СУКП), має здійснювати загальне управління й координацію діяльності всіх його підрозділів. У цій ситуації необхідно визначити склад функцій з управління конкурентоспроможністю підприємства й раціонально перерозподілити їх між відділами, службами підприємства (рис. 3). Використання комплексного цільового підходу для формування ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства дозволить об'єднати зусилля фахівців різних відділів та служб у єдину систему й цілеспрямовано управляти їх діяльністю по підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Важливим аспектом формування механізму управління конкурентоспроможністю є вибір організаційної структури. Організаційна

структура управління конкурентоспроможністю є сукупністю підрозділів, що займаються побудовою, координацією роботи системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

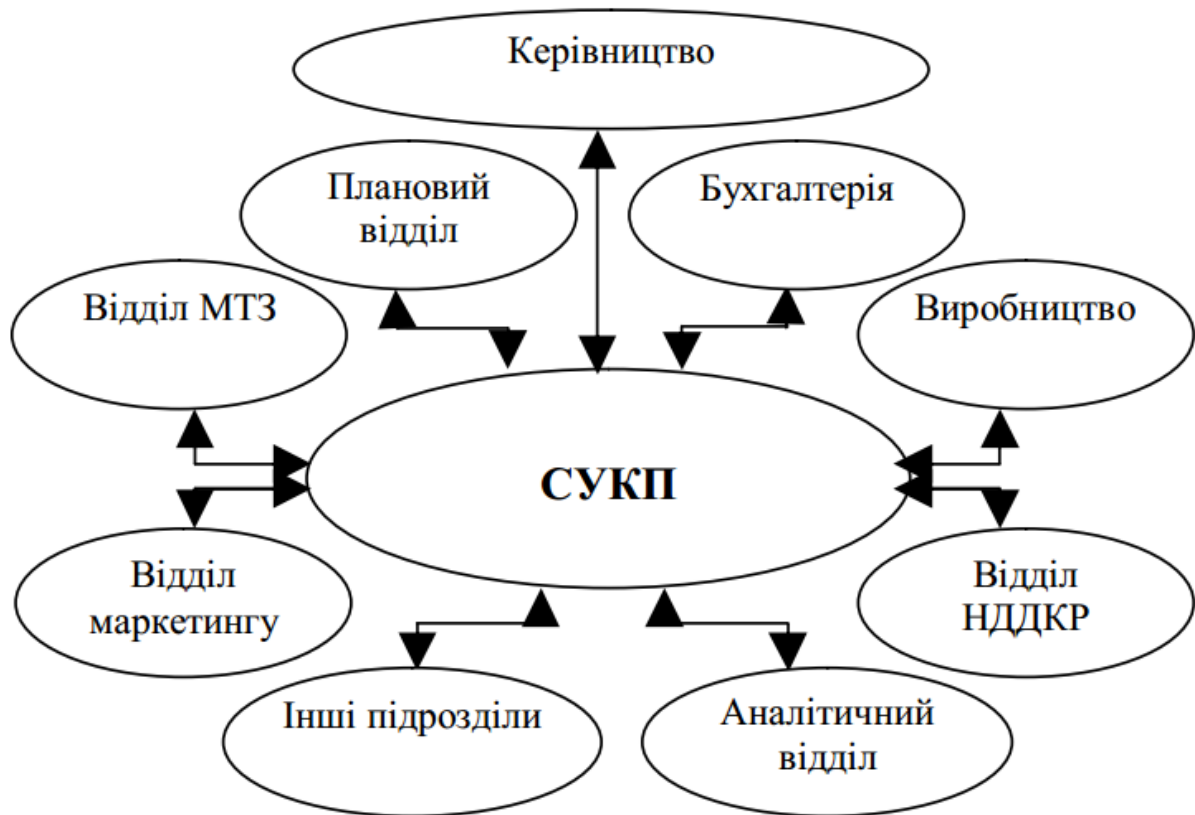


Рис. 3. Функціональна інтеграція системи управління конкурентоспроможністю продукції в систему менеджменту підприємства

Можна виділити наступні основні фактори визначення організаційної структури управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства: розміри, масштаби виробництва та обсяги реалізації; асортимент й номенклатура випуску; рівень спеціалізації та концентрації; ступень розвитку маркетингової інфраструктури. Очевидно, що для забезпечення ефективного функціонування механізму управління конкурентоспроможністю, насамперед, потрібно послідовно встановити: 1) обсяги виробництва, асортимент й номенклатуру випуску, заходи щодо досягнення поставлених цілей; 2) необхідне ресурсне забезпечення для досягнення запланованого обсягу виробництва й продажів та поставлених цілей; 3) впровадити процеси переробки компонентів, що перебувають на «вході» у систему в продукцію на її «виході»; 4) сформувати структури, які реалізують ці процеси.

Наразі інноваційна діяльність аграрних підприємств спрямована у бік інноваційної продукції та засобів виробництва, що належать до процесних виробничих інновацій. В 2013-2017 р. в цьому напрямі витрачалось понад 90 % загальних витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю підприємств,

що дозволило істотно підвищити технологічний рівень виробництва за рахунок придбання основних засобів. Втім, аграрні підприємства зацікавлені в отриманні прямих інвестицій, шукають співробітництва для забезпечення виробництва новими технологіями та досвідом менеджменту.

При розробці стратегії конкурентоспроможності аграрних підприємств, на наш погляд, необхідно орієнтуватися на активізацію інтеграційних процесів горизонтального та вертикального типу для створення потужних об'єднань, які могли б успішно конкурувати в якості постачальників продукції з крупними підприємствами сфери оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією. Запропонована в дослідженні структура управління конкурентоспроможністю сільськогосподарської продукції та трансформації відповідних систем управління орієнтована на відповідність конкурентної стратегії вимогам об'єктового ринку. В свою чергу, при плануванні конкурентної стратегії особливого значення набуває розробка інструментів маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ

Отримані в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання теоретико-методичного обґрунтування організаційно-економічних засад побудови, інтеграції в систему менеджменту підприємства та трансформації систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. За результатами дослідження можна зробити такі основні висновки:

1. В дисертації обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції. При цьому в якості ключового принципу формування та функціонування вказаного механізму визначено динамічну адаптивність функціональних систем управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, який опосередковується в процесі трансформації вказаних систем в залежності від рівня розвитку та стану потенціалу підвищення конкурентоспроможності та ефективності, а також під впливом викликів зовнішнього середовища. В свою чергу, ідентифіковано три основні напрями створення конкурентних переваг продукції аграрних підприємств, а саме виробничо-технологічний, маркетингово-комерційний та організаційно-управлінський, наявність яких визначає особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю.

2. Визначено, що під системою управління конкурентоспроможністю продукції аграрного підприємства слід розуміти функціональну сукупність елементів організаційної структури, які здатні використовувати інструменти та засоби впливу на процеси планової, економічної, виробничої, маркетингової та комерційної діяльності з орієнтацією вказаних дій на підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства. Інтеграція вказаної системи в менеджмент аграрного підприємства

відбувається функціонально через здійснення планових та контрольних процедур. Слід зазначити, система управління конкурентоспроможністю, як функціональна система менеджменту аграрного підприємства, є динамічною та відкритою, а отже трансформується в залежності від обраного стратегічного напрямку розвитку, ступеня реалізації потенціалу підвищення конкурентоспроможності та зовнішніх умов здійснення підприємством виробничо-комерційної діяльності.

3. Окреслено шляхи підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та їх продукції, а саме: системне використання інструментів управління витратами для створення цінових конкурентних переваг; використання комерційних та інтеграційних інструментів для зміни позиції аграрного підприємства в структурі існуючих каналів ринкового розподілу продукції та, відповідно, набуття можливостей її збуту за більш високими цінами; активізація інструментарію управління якістю продукції з метою більш широкого використання каналів прямого збуту та позиціонування, зокрема, «нішевої» продукції у ринкових сегментах з більш високими цінами попиту. Відповідно, обґрунтовано наукові засади організації моніторингу рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств та ресурсного забезпечення її підвищення на основі контролю показників та параметрів ресурсовіддачі та ресурсозбереження, фінансово-економічної стійкості, собівартості та якості продукції, рентабельності виробництва, продуктивності праці та ефективності управління.

4. Обґрунтовано та апробовано методичний підхід до оцінки ефективності систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств на основі використання порівняних показників, балів та рейтингів ресурсокористування та рівнів конкурентоспроможності. Відповідно, встановлено, що в сучасних умовах системи управління конкурентоспроможністю в менеджменті аграрних підприємств практично не сформовані, проте, наявний ресурсний та інноваційний потенціал її підвищення знаходиться у високій стадії свого розвитку.

5. В дослідженні встановлено, що для забезпечення ефективного функціонування механізму управління конкурентоспроможністю, насамперед, потрібно послідовно встановити: 1) обсяги виробництва, асортимент й номенклатуру випуску, заходи щодо досягнення поставлених цілей; 2) необхідне ресурсне забезпечення для досягнення запланованого обсягу виробництва й продажів та поставлених цілей; 3) впровадити процеси переробки компонентів, що перебувають на «вході» у систему в продукцію на її «виході»; 4) сформувавши структури, які реалізують ці процеси.

6. Виділено аграрні підприємства з високим, достатнім, середнім та низьким рівнями розвитку ресурсного потенціалу підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом обґрунтування параметрів наявності ресурсних, виробничих та комерційних можливостей підвищення конкурентоспроможності та ефективності, а також ідентифікації напрямів створення стійких конкурентних переваг. При цьому до перших двох груп,

здебільшого увійшли великі підприємства та їх об'єднання, в яких складові ресурсного потенціалу підвищення конкурентоспроможності доповнюються інноваційним потенціалом створення стійких конкурентних переваг продукції.

7. Встановлено, що доходи підприємств-товаровиробників від здійснення основної діяльності є джерелом створення конкурентних переваг продукції аграрних підприємств. При цьому мобілізація потенціалу конкурентоспроможності лише за рахунок активізації використання матеріальних та фінансових ресурсів неефективна, адже конкурентні переваги мають відрізнити виробника та його продукцію від конкурентів, створювати для контрагентів стимули та мотиви до економічної взаємодії з конкретним постачальником. Відповідно, актуалізуються питання впровадження інновацій у виробничу, комерційну та управлінську діяльність, що і складає сутнісну основу конкурентних переваг, які формуються, а інноваційна діяльність підприємства набуває ознак складової потенціалу його конкурентоспроможності.

8. Доведено, що інноваційна діяльність аграрних підприємств спрямована у бік інноваційної продукції та засобів виробництва, що належать до процесних виробничих інновацій. В 2013-2017 р. в цьому напрямі витрачалось понад 90 % загальних витрат, пов'язаних з інноваційною діяльністю підприємств, що дозволило істотно підвищити технологічний рівень виробництва за рахунок придбання основних засобів. Втім, аграрні підприємства зацікавлені в отриманні прямих інвестицій, шукають співробітництва для забезпечення виробництва новими технологіями та досвідом менеджменту. При цьому основним напрямом інноваційної діяльності є розробка та впровадження виробничих та технологічних інноваційних рішень, хоча потенціал комерційних, маркетингових та управлінських рішень є значним, проте, незадіяним за сучасних умов.

9. Визначено, що при розробці стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств, на наш погляд, необхідно орієнтуватися на активізацію інтеграційних процесів горизонтального та вертикального типу для створення потужних об'єднань, які могли б успішно конкурувати в якості постачальників продукції з крупними підприємствами сфери оптової торгівлі сільськогосподарською продукцією.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

статті у наукових фахових виданнях:

1. Якимчук Ю. М. Сільське господарство України: аналіз сучасного стану та перспектив розвитку / Ю. М. Якимчук, М. І. Гордієнко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 9. – 2014. – С. 90-94. (*авторський внесок полягає в оцінці перспектив розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств*)

2. Якимчук Ю. М. Економічна сутність та основні показники конкурентоспроможності продукції / Ю. М. Якимчук, М. І. Гордієнко, А. П. Адаменко // Молодий вчений. Видавничий дім «Гельветика». – Ч. 2. – № 5(20). – 2015. – С. 127-132. *(авторський внесок полягає в систематизації методичних прийомів та підходів до оцінки конкурентоспроможності)*

3. Якимчук Ю. М. Сільськогосподарська продукція підприємств Київської області на ринку України / Ю. М. Якимчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Вип. 7. – Ч. 3. – 2016. – С. 160-166.

4. Якимчук Ю. М. Системи управління конкурентоспроможністю продукції в менеджменті аграрних підприємств / Ю. М. Якимчук // Вісник ХНТУСГ : економічні науки. – Вип. 193. – 2018. – С. 183-187.

5. Якимчук Ю. М. Організаційно-економічні засади трансформації систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств / Ю. М. Якимчук // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 123-128.

публікації у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях, включених до світових наукометричних баз:

6. Yakymchuk Yu. Competitiveness management of Agricultural Enterprises in the System of Efficiency Growth / Yu. Yakymchuk // Czasopismo naukowe studiów ekonomicznych [Scientific Journal of Economic Studies]. - 2017. - №3. p. 72-76.

в інших виданнях:

7. Якимчук Ю. М. Сутність та механізм функціонування товарних ринків / Ю. М. Якимчук, М. І. Гордієнко // Нормативні, управлінські та міжнародні аспекти соціально-економічного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24-25 жовтня 2014 р.) / ГО «Львівська економічна фундація». У 3-х частинах. – Львів: ЛЕФ, 2014. – Ч. 1. – С. 8-11. *(авторський внесок полягає в обґрунтуванні типології конкурентних структур ринків сільськогосподарської продукції)*

8. Якимчук Ю. М. Стан державного фінансування аграрного сектору України / Ю. М. Якимчук, М. І. Гордієнко // Наукові засади ресурсозбереження в системі антикризового управління і відтворення економіки : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький, 30-31 січня 2015 р.) / Університет економіки і підприємництва. – Хмельницький: Видавничий дім «Гельветика», 2015. – С. 97-99. *(авторський внесок полягає в оцінці впливу державної підтримки на формування цінових конкурентних переваг)*

9. Якимчук Ю. М. Конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції України на європейському ринку / Ю. М. Якимчук // Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (Суми, 20-21 квітня 2016 р.) / Сумський національний аграрний університет. – Суми, 2016. – С. 243.

10. Якимчук Ю. М. Оцінка конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції вітчизняних аграрних підприємств / Ю. М. Якимчук // Можливості та перспективи забезпечення сталого розвитку економіки України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Ужгород, 21-22 жовтня 2016 р.) / Ужгородський національний університет. – Ужгород: УНУ, 2016. – С. 79-81.

11. Якимчук Ю. М. Адаптивний інструментарій трансформації систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств / Ю. М. Якимчук // Прикладна економіка – від теорії до практики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – Тернопіль: Вектор, 2017. – С. 125-127.

12. Якимчук Ю. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств / Ю. М. Якимчук // Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. – Харків: ХНТУСГ, 2018. – С. 73-76.

АНОТАЦІЯ

Якимчук Ю. М. Трансформація систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка, Харків, 2019.

Робота присвячена теоретично-методичному та прикладному обґрунтуванню організаційно-економічних засад побудови, функціонування та трансформації систем управління конкурентоспроможністю продукції аграрних підприємств, інтегрованих в систему їх менеджменту. Ідентифіковано понятійно-категоріальний апарат управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Обґрунтовано наукові засади організації моніторингу, контролю та стандартизації якості продукції аграрних підприємств. Визначено методичні засади оцінки ефективності систем управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. Оцінено рівень конкурентоспроможності та ефективності діяльності аграрних підприємств. Визначено особливості та рівень ресурсного забезпечення підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Окреслено особливості використання інноваційної складової потенціалу підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. Обґрунтовано організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на ресурсній основі. Ідентифіковано інноваційні ресурси підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств. Обґрунтовано стратегічні засади використання інвестиційних інструментів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. В роботі обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування

організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх продукції, в основу яких покладено динамічність та ідентифікацію напрямів трансформації відповідних систем управління, компоненти та елементи яких функціонально покликані формувати та мобілізувати ресурсний потенціал підвищення конкурентоспроможності продукції та економічної ефективності основної діяльності. Надано наукове тлумачення дефініції «система управління конкурентоспроможністю» шляхом ідентифікації складових, компонент та елементів цієї системи, їх функціонального навантаження, а також раціональних напрямів, шляхів та способів інтеграції в загальну систему менеджменту підприємства. Удосконалено наукові засади організації моніторингу рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств та ресурсного забезпечення її підвищення на основі контролю показників та параметрів ресурсовіддачі та ресурсозбереження, фінансово-економічної стійкості, собівартості та якості продукції, рентабельності виробництва, продуктивності праці та ефективності управління.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, система управління, функціональна система, механізм, конкурентна перевага.

АННОТАЦИЯ

Якимчук Ю. Н. Трансформация систем управления конкурентоспособностью продукции аграрных предприятий. – Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 - экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). - Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко, Харьков, 2019.

Работа посвящена теоретико-методическому и прикладному обоснованию организационно-экономических основ построения, функционирования и трансформации систем управления конкурентоспособностью продукции аграрных предприятий, интегрированных в систему их управления. Идентифицировано понятийно-категориальный аппарат управления конкурентоспособностью аграрных предприятий. Обоснованы научные основы организации мониторинга, контроля и стандартизации качества продукции аграрных предприятий. Определены методические основы оценки эффективности систем управления конкурентоспособностью аграрных предприятий. Оценен уровень конкурентоспособности и эффективности деятельности аграрных предприятий. Определены особенности и уровень ресурсного обеспечения повышения конкурентоспособности аграрных предприятий. Определены особенности использования инновационной составляющей потенциала повышения конкурентоспособности аграрных предприятий. Обоснован организационно-экономический механизм повышения конкурентоспособности аграрных предприятий на ресурсной основе. Идентифицированы инновационные ресурсы повышения

конкурентоспособности продукции аграрных предприятий. Обоснованы стратегические основы использования инвестиционных инструментов повышения конкурентоспособности аграрных предприятий. В работе обоснованы концептуальные основы построения и функционирования организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью аграрных предприятий и их продукции, в основу которых положены динамичность и идентификацию направлений трансформации соответствующих систем управления, компоненты и элементы которых функционально призваны формировать и мобилизовать ресурсный потенциал повышения конкурентоспособности продукции и экономической эффективности основной деятельности. Предоставлено научное толкование дефиниции «система управления конкурентоспособностью» путем идентификации составляющих, компонент и элементов этой системы, их функциональной нагрузки, а также рациональных направлений, путей и способов интеграции в общую систему менеджмента предприятия. Усовершенствована научные основы организации мониторинга уровня конкурентоспособности аграрных предприятий и ресурсного обеспечения ее повышения на основе контроля показателей и параметров ресурсоотдачи и ресурсосбережения, финансово-экономической устойчивости, себестоимости и качества рентабельности производства, производительности труда и эффективности управления.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, система управления, функциональная система, механизм, конкурентное преимущество.

SUMMARY

Yakymchuk Yu. M. Transformation of Agricultural Enterprises Competitiveness Management Systems. - The manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity). – Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture, Kharkiv, 2019.

The thesis is devoted to theoretical and methodological and applied substantiation of organizational and economic principles of construction, functioning and transformation of competitive agricultural production management systems of agrarian enterprises, integrated into their management system. The conceptual-categorical apparatus of management of competitiveness of agrarian enterprises has been identified. The scientific principles of the organization of monitoring, control and standardization of quality of products of agrarian enterprises are substantiated. The methodical principles of evaluation of the efficiency of agricultural enterprises' competitiveness management systems are determined. The level of competitiveness and efficiency of agrarian enterprises activity is estimated. The features and level of resource support for increasing the competitiveness of agrarian enterprises are determined. The features of the use of

the innovative component of the potential of increasing the competitiveness of agrarian enterprises are outlined. The organizational and economic mechanism for increasing the competitiveness of agrarian enterprises on a resource basis is substantiated. Innovative resources of increasing the competitiveness of agrarian enterprises products are identified. The strategic principles of using investment instruments for increasing the competitiveness of agrarian enterprises are substantiated. The paper substantiates the conceptual principles of the construction and functioning of the organizational and economic mechanism of managing the competitiveness of agrarian enterprises and their products, which is based on the dynamism and identification of the transformation directions of the respective control systems, the components and elements of which are functionally designed to form and mobilize the resource potential of increasing the competitiveness of products and economic efficiency. main activity. The scientific interpretation of the definition of "competitiveness management system" is provided by identifying the components, components and elements of this system, their functional load, as well as rational directions, ways and means of integration into the general management system of the enterprise. The scientific principles of the organization of monitoring the level of competitiveness of agrarian enterprises and the resource provision of its increase are improved on the basis of control of indicators and parameters of resource efficiency and resource conservation, financial and economic stability, cost and product quality, profitability of production, productivity and management efficiency. The methodical approach to the evaluation of the efficiency of agrarian enterprises' competitiveness management systems based on the use of comparable indicators, scores and resource use ratings and competitiveness levels is substantiated. The dependence of the level of competitiveness and efficiency of agrarian enterprises activity on their size, scale of production and industrial specialization has been identified. The typology of agrarian enterprises is executed on the level of development of resource potential for increasing the competitiveness of products by substantiating the parameters of availability of resource, production and commercial opportunities for increasing competitiveness and efficiency, as well as identifying areas for creating sustainable competitive advantages. The peculiarities of using the innovative component of the potential of increasing the competitiveness of agrarian enterprises by identifying production, technological, commercial and organizational and managerial innovations are identified. The estimation of innovative resources of increase of competitiveness of products of agrarian enterprises during construction and transformation of control systems of competitiveness of their products is executed. The strategic principles of the use of investment instruments for improving competitiveness are substantiated by the formulation of general and detailed strategies of economic development of agrarian enterprises with the orientation towards the achievement of goals defined at the stages of generation and planning of these strategies.

Key words: competition, competitiveness, management system, functional system, mechanism, competitive advantage.

Підписано до друку 19 грудня 2018 р. Формат 60x84/16.
Папір 80 г/м². Гарнітура Times New Roman.
Друк офсетний. Обсяг: 0,9 ум.-друк. арк.; 0,9 обл.-вид.арк.
Наклад 100 прим. Замовлення № 335

Видавництво ТОВ «Щедра садиба плюс»
Свідоцтво суб'єкта виробничої справи:
серія ДК № 4666 від 18.12.2013 р.
61052, Україна, м. Харків, вул. Ярославська, 11
(057) 754-49-42

Надруковано у ТОВ «Смугаста типографія»
Україна, 61002, Харків, вул. Чернишевського, 28а.

«Zebrine printing office» Ltd