

УДК 331.108.26:631.115:658.5

<https://doi.org/10.31713/ve120251>

JEL: J24, M12, Q12

Безтелесна Л. І. [1; ORCID ID: 0000-0002-0262-9334],

д.е.н., професор,

Брелюс І. М. [1; ORCID ID: 0009-0008-0640-0941],

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ АГРАРНИХ ФОРМУВАНЬ

Досліджено важливу роль малих сільськогосподарських підприємств в економіці України, зосереджуючись на викликах і можливостях, з якими вони стикаються на конкурентному ринку. Висвітлюються різноманітні організаційні форми цих підприємств, включаючи їх класифікацію за формою власності, правовою структурою та розміром. Наголошено на важливості пошуку нішевих ринків та адаптації до мінливих споживчих вимог і логістичних потреб.

Ключова увага приділяється питанню управління персоналом, особливо в контексті зменшення кількості підприємств та поширення неформальної зайнятості. Розглянуто концепцію залучення працівників як життєво важливий інструмент для підвищення продуктивності та сприяння зростанню бізнесу. Спираючись на міжнародні дослідження, вона визначає лідерство та оцінку результатів діяльності як вирішальні фактори у підвищенні залучення працівників у малих та середніх підприємствах. Аналіз також заглиблюється в концепцію маркетингу відносин та важливість побудови міцних партнерських зв'язків для забезпечення успіху бізнесу. Обговорюються переваги коротких ланцюгів поставок, які можуть підвищити ефективність, зменшити витрати та сприяти сталому розвитку. Стаття завершується окресленням викликів, з якими стикаються малі сільськогосподарські підприємства, включаючи операційну неефективність, брак інновацій та обмежений доступ до ринку, та пропонує стратегії для підвищення їх конкурентоспроможності та фінансової життєздатності.

Ключові слова: сільськогосподарські підприємства; малі аграрні підприємства; управління персоналом; залучення працівників; маркетинг відносин; короткі ланцюги поставок; конкурентоспроможність ринку; фінансова стабільність; українське сільське господарство; ділові партнерства; лідерство; оцінка ефективності.

Загальновідомо, що сільське господарство переважно виконує функцію постачання сировини для діяльності багатьох видів переробної харчової промисловості. А от виробництво сільськогосподарської продукції відбувається в підприємствах, організаційні форми яких в Україні є дуже різноманітними, які класифікуються: за формою господарювання – способом організації і ведення діяльності (сільськогосподарські підприємства і господарства населення); за організаційно-правовою формою підприємства (господарські товариства, приватні підприємства, державні підприємства, фермерські господарства, підприємства інших форм); за розміром (малі, середні, великі). Як стверджує автор [1; 2], зазначені складові визначають можливості і перспективи забезпечення ефективної зайнятості населення [3]. І з цим цілком варто погодитися. Проте, в умовах ринку та наростання конкуренції актуальним завданням для суб'єкта будь-якої організаційної форми є знаходження власного ринкового сегменту (ніші), яка б дозволяла йому формувати фінансову спроможність. І це завдання ускладнюється ще й тим, що відбуваються постійні виклики, зовнішні та внутрішні, що пов'язані із зміною вимог партнерів у логістичних ланцюгах поставки сировини, що стимулюються трансформацією споживчих смаків та спричиняють зміни у веденні операційної діяльності власне сільськогосподарського виробництва та знаходять своє відображення на зайнятості у цій сфері. І якщо агрохолдинги мають у користуванні великі земельні угіддя, в яких сформований кадровий потенціал, то малі мають незначні ділянки і відповідно невисоку зайнятість з переважанням наймання працівників у пік сезонних робіт на тимчасових умовах та переважно неформально.

Проблемі управління персоналом аграрних підприємств в Україні серед нових досліджень присвячена праця В. Білоус [4]. У ній автор стверджує, що механізмами управління персоналом сільськогосподарських підприємств є інституційний, організаційно-економічний, стимули та мотивація. Погоджуючись з автором в основному щодо механізмів, вважаємо, що це не є їх повний спектр.

У сучасних умовах дієвим інструментом функціонування аграрних підприємств, зокрема їх зростання через збільшення продуктивності праці персоналу, є підвищення його залученості до діяльності бізнесу. Саме ця тема широко досліджується в багатьох іноземних джерелах [5].

Оцінку факторів, що підвищують залученість персоналу на малих і середніх індійських підприємствах, добре зроблено у праці [5]. Автори на основі соціологічного опитування 300 працівників та керівників МСП довели, що два фактори мають найбільший вплив на формування залученості, а саме: 1) лідерство; 2) оцінювання результатів діяльності, навчання і розвиток [5].

Вважаємо, що в нинішніх умовах одним із дієвих інструментів в управлінні персоналом є його залучення до діяльності підприємства. З огляду на це, дослідження особливостей залучення персоналу малих аграрних підприємств стало предметом цієї праці.

У 2022 році кількість діючих підприємств у галузі сільського, лісового та рибного господарства зменшилася з 51,8 тис. до 35,6 тис., тобто майже на третину (-31,4%). Для галузі це найбільше зниження з 2012 року, яке водночас перевищує відповідний показник по економіці в цілому (-29,6%). Кількість фізичних осіб-підприємців у галузі скоротилася значно менше – на 11,3% [2]. У рослинництві кількість підприємств, що вирощували однорічні і дворічні культури – зменшилася у 2022 році з 40,6 тис. до 28,0 тис. (-31,2%), вирощуванням багаторічних культур – з 1,6 тис. до 1,1 тис. (-31,1%). А кількість аграрних підприємств, що займалися тваринництвом скоротилася з 3,7 тис. до 2,6 тис. (-28,9%). Підприємства, що вели змішане сільське господарство скоротилася з 988 до 616 одиниць (-37,7%), а тих, що вели допоміжну діяльність у сільському господарстві та післязбиральну діяльність – з 2,3 тис. до 1,5 тис. (-32,8%).

Серед підгалузей найбільше – на 73,3% – скоротилась кількість підприємств із вирощування рису, яких залишилось лише 8 підприємств, вирощування прядивних культур – на 52,4% (10 підприємств), вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів – на 38,3%, вирощування винограду – на 37,4%,

Найменше скоротилася кількість підприємств з розведення коней (-16,5%), вирощування тютюну (-20%, 8 працюючих підприємств), допоміжної діяльності у тваринництві (-20,5%), розведення великої рогатої худоби молочних порід (-23,6%), обробки насіння для відтворення (23,7%), вирощування прямих, ароматичних і лікарських культур (-24,6%).

Щодо кількості фізичних осіб-підприємців, то динаміка є різновекторною. Щодо більшості видів діяльності тут також спостерігається спад, але він значно менший – в межах 11–15%.

Водночас у сфері вирощування ягід, горіхів, інших плодових дерев і чагарників відбулося незначне зростання – до 387 осіб (+2,4%), пряних, ароматичних і лікарських рослин – до 58 осіб (+3,6%) [6].

Залежно від розмірів найбільше – на 26,1% – скоротилася кількість діючих суб'єктів мікропідприємництва у сільському, лісовому та рибному господарстві, найменше – на 11,3% – фізичних осіб-суб'єктів малого підприємництва та мікропідприємництва.

Кількість середніх підприємств у галузі зменшилася за 2022 рік на 19,5%, великих (понад 250 працівників та еквівалентний 50 млн євро річний дохід) – на 20,4 %, малого підприємництва (до 50 працівників та дохід до 10 млн євро) – на 31,8%, мікропідприємств (до 10 працівників та дохід до 2 млн євро) – на 34,5% [7].

Незалежно від розмірів та обсягів ресурсів будь-яке аграрне підприємство формує виробничу програму, але в сучасних ринкових умовах вона має базуватися на лідерстві та пасіонарності керівника, на маркетингу відносин, в основі яких лежить залученість не лише працівників, але й партнерів.

Малі аграрні підприємства зобов'язані вибудовувати залученість з партнерами або ж маркетинг відносин, який, за Ф. Котлером, передбачає «процес створення, підтримання та розширення міцних, взаємовигідних відносин зі споживачами або іншими зацікавленими особами» [8, С. 26].

Т. Амблер трактує термін «маркетинг відносин» досить обмежено і пропонує використовувати його стосовно конкретних програм, спрямованих на побудову відносин. Саму ідею взаємовигідної співпраці автор називає «парадигмою відносин», яка ґрунтується на таких твердженнях:

- в основі маркетингу – взаємовигідний обмін та співпраця сторін, а не конкуренція;
- конкуренція відіграє важливу, але другорядну роль;
- ринок – це система «обтяжених вартістю відносин», що об'єднують марку та споживача на всіх рівнях каналів розподілу, враховуючи кінцевих споживачів;
- довготермінові відносини зменшують ризик під час здійснення угод, а отже, стають вигідними для обох сторін;

- ключова змінна – гроші, однак не менш значущим фактором є й час.

Встановлення міцних зв'язків (залученості) залежить не стільки від суми витрачених при цьому грошей, скільки від проявленої сторонами уваги та турботи [9, С. 310].

Канадський науковець Я. Гордон відзначає, що «маркетинг партнерських відносин (маркетинг взаємодії) – безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілення вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії. Він включає розуміння, фокусування уваги та управління поточною спільною діяльністю постачальників та вибраних покупців для взаємного створення та спільного використання цінностей через взаємозалежність та адаптацію організацій» [11, С. 35].

Щодо малих аграрних утворень в Україні, то вони проходили різні щаблі перетворень у своєму розвитку. Переважно вони були і залишаються соціальними осередками у сільській місцевості. Фактично вони підтримують зайнятість людей у сільській місцевості. Проте, головною причиною цього було і є ведення господарської діяльності екстенсивними методами та низька механізація процесів виробництва, що потребує значних людських ресурсів. У результаті, продукція, що виробляється на сьогодні, в основному є сировинною, водночас малі господарства втрачають значний потенціал виробництва та збуту продукту з високою доданою вартістю, а відповідно і рентабельністю. Розробка та реалізація традиційної маркетингової стратегії з трансформацією у маркетинг відносин та формування залученості партнерів, малими господарствами майже не відбувається і з надто незначними темпами.

Основними слабкими місцями малих господарств України є:

- ✓ неефективна операційна діяльність;
- ✓ незначна кількість інновацій;
- ✓ відсутність стабільних ринків збуту з прийнятною ціною реалізації;
- ✓ відсутність залученості партнерів – маркетингу відносин у побудові бізнес-процесів збуту продукції;
- ✓ низький рівень фінансової спроможності.

У сучасних умовах діяльність малих аграрних формувань на внутрішньому ринку сконцентрована на задоволення споживчого

платоспроможного попиту. За десятки років було створено чимало можливостей (технологічних, інформаційних, географічних) вільного пізнання, переміщення і дегустації для споживачів, що сформували у них певні смаки, пріоритети щодо способу життя, а відтак – і харчування.

Відомо, що малі аграрні формування намагаються долучитися до задоволення цього попиту шляхом формування власних виробничих програм. Але успіх у виробничій діяльності в аграрній сфері здебільшого не є передумовою формування фінансової спроможності. А досягнення її вимагає від аграріїв знаходження своєї ніші, пошуку ринків збуту, налагодження партнерських відносин зі споживачами.

Проте в сучасних умовах наростання і посилення конкуренції система взаємодії між виробниками і постачальниками сільськогосподарської продукції повинна бути зосереджена на залученості до формування ділових партнерських відносин і коротких ланцюгів поставок, що добре аргументовано у Л. Якимишин [12].

Так, ми цілком поділяємо її підхід, що короткі ланцюги поставок, котрі створені на партнерських засадах співпраці його учасників, можуть бути не тільки ефективним та високо еластичним інструментом просування місцевої сільськогосподарської продукції на місцевий ринок, а й дієвим механізмом розвитку територій, в тому числі й сільськогосподарських районів країни. Наприклад, завдяки співпраці, ділові партнери, котрі беруть участь у таких проєктах, можуть знайти нові способи збільшення збуту своєї продукції та залучення нових клієнтів, що в результаті дозволить розвинути тісніші зв'язки між місцевими секторами економіки – сільське господарство, туризм та харчова (переробна) промисловість, громадське харчування. Окрім того, споживання місцевих продуктів призводить до зменшення відстаней транспортування споживчих товарів, що позитивно впливає на скорочення транспортних витрат і викидів парникових газів, сповільнюється інтенсивність використання місцевих доріг, зменшується кількість заторів на дорогах, що дозволяє підвищити безпечність дорожнього руху, досягти більшої економічної, екологічної та соціальної користі. Короткі ланцюги поставок також дають можливість підприємствам, що працюють у сільській місцевості, досягти інших переваг. Наприклад, скорочення кількості учасників

у ланцюгу поставок між виробником необроблених продуктів і кінцевим споживачем дає змогу збільшити частку прибутку цих виробників у кінцевій вартості. Коротші ланцюги поставок приносять економію і для споживача, якому легше отримати правдиву інформацію щодо походження послуг, які він прагне купити.

Хоча немає єдиного визначення «короткі ланцюги поставок» у країнах-членах ЄС, але спільне для них те, що такий ланцюг поставок передбачає скорочення кількості посередників, котрі необхідні для забезпечення кінцевого споживача кінцевим продуктом (таблиця).

За нинішніх умов формування нової системи взаємодії суб'єктів продовольчої системи відбувається трансформацію діяльності малих сільськогосподарських підприємств, а саме через притік як іноземних, так і внутрішніх інвестицій, поступовий відхід від використання сировини, що може бути вироблена в Україні.

Таблиця

Критерії для визначення коротких ланцюгів поставок

Критерій	Сутність критерію	Види збуту продукції
Географічна близькість	Фізично близьке розміщення, вимірюється відстанню між виробниками і споживачами	Прямі продажі в самих господарствах або на ярмарках, регіональних заходах
Соціальна близькість	Виражається через прямі (або з дуже малою кількістю посередників) відносини, які ґрунтуються на довірі між виробником і споживачами, які добре знають один одного, споживачі довіряють продукції, яка виробляється, мають про неї достовірну	<u>Фермерські ринки</u> , є місцями роздрібної торгівлі за участю фермерів, які продають продукти харчування споживачам. Солідарне сільське господарство – це мережа або асоціація людей, які взяли на себе зобов'язання

продовження таблиця

	інформацію, між виробником і споживачем є солідарність щодо місцевих традицій харчування, їм притаманна громадська активність щодо розвитку місцевого чи регіонального ринку харчового сектора	підтримувати одну або більше місцевих ферм, поділяючи ризики і вигоди від спільного виробництва продуктів харчування. Групи солідарної закупівлі – це мережі створені з ініціативи споживачів (саме в Італії), які зв'язуються з фермерами для організації альтернативних ланцюгів поставок. Французькі асоціації з підтримки сільського господарства впроваджують суспільні ініціативи, що підтримують фермерів і органічне сільське господарство за допомогою розвитку прямих зв'язків між фермерами та споживачами
Економічна близькість	Ринкові обміни відбуваються в межах спільноти чи певної місцевості, вилучені кошти працюють на місцевому чи регіональному ринках, короткий ланцюг поставок регулюється на місцевому рівні, він прозорий і відстежується від початку виробництва до споживача	

Менеджери малих аграрних підприємств повинні вивчати пануючі в Україні тренди серед населення щодо харчування і орієнтуватися на них при плануванні виробничої програми та в майбутній її реалізації.

Вивчаючи досвід співпраці малих аграрних підприємств з кінцевими споживачами їхньої продукції, зокрема тваринництва, було виявлено проблеми у системі діяльності постачальників сировини у її покупців – ресторанного бізнесу [13], а саме:

1) на внутрішньому ринку є дефіцит виробників сільськогосподарської продукції для ресторанного бізнесу;

2) існує подекуди низька якість виробленої продукції дрібними виробниками;

3) сировини для ресторанного бізнесу, що виробляються дрібними фермерським господарства на внутрішньому ринку є недостатньо, а тому є ніша для їх розвитку в майбутньому;

4) вітчизняні дрібні постачальники до ресторанного господарства виробляють подекуди унікальну продукцію, але не мають досвіду її реалізації;

5) існує брак досвіду укладання і реалізації договірних відносин щодо виробництва продукції на замовлення споживача (закладу громадського харчування).

Отже, особливістю формування залученості персоналу малих аграрних підприємств у сучасних умовах є налагодження партнерських відносин з усіма суб'єктами ринку та вибудовування коротких ланцюгів поставок, що в підсумку стимулюватиме інноваційний розвиток і відобразиться на їхній фінансовій спроможності.

1. Шпикуляк О. Г. Пріоритетність інноватизації аграрних підприємницьких форм зайнятості. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри* : зб. матеріалів II Міжнародної наукової-практичної конференції, Одеса, 06 листопада 2024 р. Одеса : ОДАУ, 2024. С. 316–317. 2. Шпикуляк О., Шеленко Д., Баланюк І. Управління економічним потенціалом у реалізації «зеленого» курсу розвитку сільських територій регіону. *Наукові інновації та передові технології. Сер. Економіка*. 2023. Вип. 12(26). С. 445–456. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-445-456](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-445-456). 3. Шпикуляк О. Г., Алексєєва О. В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 200 с. 4. Білоус В. Удосконалення та розвиток механізмів управління персоналом аграрних підприємств. *Економічний вісник університету*. 2021. Вип. 48. С. 20–27. 5. Awasthi A., Khan F. S., Mazhar S. S., Aldhamadi T. F. M., Haque E., Kumar R., Mukherjee S. P. Enhancing employee engagement in small and medium enterprises (smes) through leadership, compensation and appraisals. *Financial and credit activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1. No. 60. С. 581–594. 6. За перший рік війни кількість діючих сільськогосподарських підприємств зменшилася майже на третину / Інститут аграрної економіки. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/3698-za-pershyy-rik-viyny-kilkist-diyuchykh-silskohospodarskykh-pidpriyemstv-zmenshyas>. (дата звернення: 03.03.2025). 7. В Україні під час великої війни закрилося 1261 аграрне підприємство. URL: <https://kurkul.com/news/35993-v-ukrayini-pid-chas-velikoyi-viyni-zakrilisya-1261-agrarne-pidpriyemstvo>. (дата звернення: 03.03.2025). 8. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Principles of Marketing*. 1999. 1056 p. 9. Ambler T. *Practical Marketing*. 1999. 400 p. 10. Gordon I. *Relationship Marketing*. 2001. 384 p. 11. Якимишин Л. Я. Специфіка ланцюгів поставок органічної продукції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 446–453. 12. Яшина О. В. Особливості розвитку ресторанного господарства в Україні. URL: tourlib.net/satti_ukr/yashina.htm. (дата звернення: 03.03.2025).

REFERENCES:

1. Shpykuliak O. H. Priorytetnist innovatyzatsii ahrarnykh pidpriyemnytskykh form zainiatosti. *Braslavski chytannia. Ekonomika XXI stolittia: natsionalnyi ta hlobalnyi vymiry* :

zb. materialiv II Mizhnarodnoi naukovoï-praktychnoi konferentsii, Odesa, 06 lystopada 2024 r. Odesa : ODAU, 2024. S. 316–317. **2.** Shpykuliak O., Shelenko D., Balaniuk I. Upravlinnia ekonomichnym potentsialom u realizatsii «zelenoho» kursu rozvytku silskykh terytorii rehionu. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Ser. Ekonomika*. 2023. Vyp. 12(26). S. 445–456. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12\(26\)-445-456](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-12(26)-445-456). **3.** Shpykuliak O. H., Aliexsieieva O. V. Potentsial ahrarnoho pidpriemnytstva u formuvanni instytutsiinoho mekhanizmu zainiatosti naselennia : monohrafiia. Kyiv : NNTs «IAE», 2023. 200 s. **4.** Bilous V. Udoshkonalennia ta rozvytok mekhanizmiv upravlinnia personalom ahrarnykh pidpriemstv. *Ekonomichni visnyk universytetu*. 2021. Vyp. 48. S. 20–27. **5.** Awasthi A., Khan F. S., Mazhar S. S., Aldhamadi T. F. M., Haque E., Kumar R., Mukherjee S. P. Enhancing employee engagement in small and medium enterprises (smes) through leadership, compensation and appraisals. *Financial and credit activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 1. No. 60. C. 581–594. **6.** Za pershyi rik viiny kilkist diiuchykh silskohospodarskykh pidpriemstv zmenshylasia maizhe na tretynu / Instytut ahrarnoi ekonomiky. URL: <http://www.iae.org.ua/presscentre/presrelease/3698-za-pershyi-rik-viiny-kilkist-diiuchykh-silskohospodarskykh-pidpriemstv-zmenshylas>. (data zvernennia: 03.03.2025). **7.** V Ukraini pid chas velykoi viiny zakrylosia 1261 ahrarne pidpriemstvo. URL: <https://kurkul.com/news/35993-v-ukrayini-pid-chas-velikoyi-viiny-zakrylosia-1261-agrarne-pidpriemstvo>. (data zvernennia: 03.03.2025). **8.** Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. Principles of Marketing. 1999. 1056 p. **9.** Ambler T. Practical Marketing. 1999. 400 p. **10.** Gordon I. Relationship Marketing. 2001. 384 p. **11.** Yakymyshyn L. Ya. Spetsyfika lantsiuhiv postavok orhanichnoi produktsii. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*. Lohistyka. 2014. № 811. S. 446–453. **12.** Yashyna O. V. Osoblyvosti rozvytku restorannoho hospodarstva v Ukraini. URL: tourlib.net/satti_ukr/yashyna.htm. (data zvernennia: 03.03.2025).

Beztelesna L. I. [1; ORCID ID: 0000-0002-0262-9334],

Doctor of Economics, Professor,

Brelius I. M. [1; ORCID ID: 0009-0008-0640-0941],

Post-graduate Student

¹National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

PECULIARITIES OF STAFF INVOLVEMENT FORMATION IN SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES

This article explores the vital role of small agricultural enterprises in Ukraine's economic framework, with a specific focus on the challenges and opportunities that these entities face within a highly competitive market environment. It provides an overview of the diverse organizational structures prevalent among these enterprises, including their classification based on

criteria such as ownership, legal status, and operational scale. The study underscores the critical importance of identifying and capitalizing on niche market segments, as well as the necessity for these enterprises to adapt to the constantly evolving demands of consumers and the complexities of logistical requirements.

A significant portion of the article is dedicated to the analysis of personnel management, particularly in the context of a noticeable decline in the number of active enterprises and the increasing prevalence of informal employment practices. The concept of employee engagement is examined in detail, with the article positing that it serves as an indispensable tool for enhancing productivity levels and fostering sustainable business growth. Drawing upon a wide range of international research, the article identifies key determinants of employee engagement within small and medium-sized enterprises, highlighting leadership and performance evaluation as particularly critical factors.

Furthermore, the analysis extends to the realm of relationship marketing, emphasizing the strategic importance of cultivating and maintaining robust partnerships to ensure long-term business success. The article also delves into the advantages of implementing short supply chains, which offer the potential to significantly enhance operational efficiency, reduce overhead costs, and promote environmentally sustainable practices. In its concluding remarks, the article outlines the multifaceted challenges confronting small agricultural enterprises, including issues such as operational inefficiencies, a dearth of innovative approaches, and restricted access to broader market opportunities. Finally, the article proposes a range of strategic initiatives aimed at bolstering the competitiveness and ensuring the financial viability of these enterprises.

Keywords: agricultural enterprises; small farms; personnel management; employee engagement; relationship marketing; short supply chains; market competitiveness; financial viability; business partnerships; leadership; performance evaluation.

Отримано: 07 березня 2025 року
Прорецензовано: 12 березня 2025 року
Прийнято до друку: 28 березня 2025 року