УДК 658:43.029

Бєлко І.А.

СТАН РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Розглянуто існуючі наукові підходи щодо розробки стратегій розвитку підприємств області. Проаналізовано рівень розвитку сільського господарства в області. З метою підвищення ефективності господарської діяльності підприємств Хмельницькій області обґрунтовано засади впровадження стратегії подальшого розвитку (розширення меж ринку, підвищення якості продукції, нові технології) та стратегії підтримки (підвищення прибутковості, підтримка існуючих напрямів, модифікація продукції). Запропоновані шляхи стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Ключові слова: *стратегічне управління, розвиток, стратегія, стратегічний план, управлінське рішення.*

Постановка проблеми. В умовах глобалізації ринку та нестабільного зовнішнього середовища у сільськогосподарських підприємств виникає необхідність застосування ефективного механізму стратегічного управління для забезпечення конкурентоспроможності власної продукції. Динамічний розвиток сучасного ринку та стрімкий вплив науково-технічного прогресу посилюють необхідність стратегічного управління розвитком аграрних підприємств. Міжнародна конкуренція, поширення іноземних товарів на українському ринку, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва зумовлюють розгляд стратегічного управління як першочергової управлінської проблеми, вирішення якої забезпечить виживання сільськогосподарських підприємств у економічному середовищі. Актуальність теми визначається тим, що незважаючи на трансформацію підходів, принципів та завдань планування в умовах ринку, незмінним залишається розуміння керівництва щодо необхідності розроблення стратегій сільськогосподарського підприємства на всіх етапах його розвитку.

Аналіз досліджень і публікацій. Теоретичною основою наукових досліджень проблематики стратегічного управління розвитком підприємств стали роботи І. Ансоффа, І. Герчикової, С. Довбні, М. Мескона, В. Стівенсона, А. Томсона та інших. Вимагають подальших наукових досліджень питання розроблення технологій стратегічного управління розвитком підприємств, що передбачає розв'язання проблеми реалізації стратегій економічного розвитку аграрними підприємствами.

Постановка завдання. На основі викладеного можна сформулювати мету дослідження, яка полягає у визначенні наукових підходів до процесів розроблення стратегій розвитку діяльності аграрних підприємств у регіоні в умовах ринкової економіки, а також рекомендацій щодо їх удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності підприємство повинно формувати власну стратегію розвитку.

Дослідження трактування поняття «страте-гія» свідчать, що це є процес формування генерального перспективного напряму розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення (табл. 1).

Стратегічне управління для вітчизняних підприємств є вкрай необхідним. По-перше, воно сприяє досягненню динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем. По-друге, його використання пов’язане з пошуком шляхів виживання в умовах ринку та нових факторів успіху підприємства у конкурентному середовищі. Наразі для більшості керівників сільськогосподарських підприємств сфера стратегічного управління є найскладнішою і потребує ретельного дослідження.

Розглянемо розвиток сільського господарства у Хмельницькій області протягом 2010-2014 рр. у порівнянні з іншими регіонами України (табл. 2, 3, 4).

Як свідчать дані табл. 2, виробництво сільськогосподарської продукції в Хмельницькій області протягом останніх п’яти років значно збільшилось і у порівнянні з іншими регіонами знаходиться на гідному місці. Адже на території Хмельницької області знаходиться майже 4 % всіх сільськогосподарських угідь України. Першість серед галузей сільського господарства тримає рослинництво. Найбільші посівні площі в області займають зернові культури, серед них – озима пшениця.

Вирощують також ячмінь, горох, овес, гречку, кукурудзу та ін. Хмельниччина – один із найважливіших регіонів вирощування цукрових буряків. Важливою галуззю рослинництва є вирощування картоплі. Виробництвом ефіроолійних культур займаються у Летичівському, Деражнянському, Хмельницькому районах, вирощують цикорій у Славутському і Старокостянтинівському районах. Природні умови сприятливі для розвитку овочівництва, але посівні площі овочевих культур ще невеликі. Понад 40 % посівних площ займають кормові культури (багаторічні трави, кукурудза на силос, горох, вика, кормові буряки, люцерна, ріпак) [16].

© **Бєлко Ігор Антонович,** здобувач Подільського державного аграрно-технічного університету, м. Кам’янець-Подільський, email: belko-dpi@ukr.net

Тваринництво в області базується на польовому кормовиробництві, природних пасовищах, відходах харчової промисловості, виробництві комбікормів. Найважливішими галузями є м'ясомолочне скотарство і свинарство. Розвинуті також птахівництво, вівчарство, кролівництво, бджільництво, рибальство. Кількість діючих сільськогосподарських підприємств у Хмельницькій області у 2014 році становила 1840 і в цих межах коливається протягом п'яти останніх років.

Таблиця 1

Визначення змісту поняття «стратегія»*

Автор	Версія автора	Зміст поняття "стратегія"
І. Ансофф	*Стратегія* — це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності [1, с. 136].	Містить загальні напрями, рух за якими забезпечує зростання та закріплення позицій фірми. Є «інструментом», що може допомогти в умовах нестабільності; забезпечує збалансованість та загальні напрями зростання.
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	*Стратегія* — це детальний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації, її цілей [4, с. 283].	Комплекс заходів, послідовне та паралельне виконання яких дає змогу досягти цілей за відсутності змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.
В. Стівенсон	*Стратегія* — це план досягнення цілей організації. *Тактика* — це методи дії, що виконуються для здійснення стратегії. *Виробнича стратегія* — це підхід, що випливає із загальної стратегії [11, с. 114].	Якщо вважати мету організації пунктом призначення, то стратегія буде дорожньою картою, котра вказує шлях до місця призначення. Стратегія буде фокусом для прийняття виробничого рішення. Загальна стратегія визначає напрями діяльності організації. Виробнича стратегія стосується насамперед всього виробничого процесу діяльності.
І. Герчикова	*Стратегія підприємства* — це розрахована на перспективу система заходів, яка забезпечує досягнення конкретних визначених компанією цілей [3, с. 224].	Сутність вироблення та реалізації стратегії полягає у виборі необхідного напряму розвитку із кількох альтернатив
А. Томпсон, А. Стрікленд	Фактично *стратегія* — управлінський план, спрямований на закріплення позицій організації, задоволення потреб її клієнтів та досягнення певних результатів діяльності [15, с. 1].	Стратегія компанії відповідає на запитання: як розширити бізнес, задовольнити споживачів, перевершити конкурентів, відповісти на зміни ринкових відносин, керувати функціональним підрозділом, досягти цілей.

**Складено автором.*

Таблиця 2

Продукція сільського господарства за регіонами (у постійних цінах 2010 р., млн грн)

Область	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2014 р. у % до 2010 р.
Вінницька	12601,3	15065,0	14492,2	17872,4	19844,6	157,5
Дніпропетровська	12348,3	14475,5	11535,4	15128,5	14241,8	115,3
Донецька	9577,4	11464,5	10863,2	11488,2	10687,3	111,6
Київська	11490,7	13627,8	14791,1	14986,4	15874,3	138,1
Кіровоградська	8505,1	10542,3	8963,9	11462,0	11259,7	132,4
Одеська	9381,1	10020,3	8046,9	11355,9	11060,9	117,9
Полтавська	10999,2	14922,5	13399,8	16022,9	15520,5	141,1
Харківська	8946,1	13270,6	12198,8	14644,5	15100,4	168,8
Хмельницька	8376,3	9678,3	11162,2	11522,6	13291,6	158,7
Черкаська	12318,3	14489,1	14028,8	14946,9	14710,3	119,4

Джерело: [2,3,4] та розрахунки автора.

Таблиця 3

Кількість діючих сільськогосподарських підприємств за регіонами

Область	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2014 р. у % до 2010 р.
Вінницька	2317	2354	2584	2582	2592	111,9
Дніпропетровська	4015	4014	4359	4323	4269	106,3
Донецька	2097	2040	2079	2104	2057	98,1
Київська	2133	2117	2070	2079	2089	97,9
Кіровоградська	3206	3145	3179	3217	3239	101,1
Одеська	6901	6731	6533	6460	6144	89,1
Полтавська	2368	2375	2445	2523	2514	106,2
Харківська	1943	1946	1900	1887	1883	96,9
Хмельницька	1844	1826	1853	1897	1840	99,8
Черкаська	1827	1845	1856	1890	1870	102,4

Джерело: [7,8,9,10] та розрахунки автора.

Як свідчать дані таблиці 3 цей показник є найнижчим у порівнянні з іншими регіонами, проте посилаючись на попередню таблицю можна стверджувати, що підприємства працюють ефективно, оскільки загальне виробництво у 2014 році сільськогосподарської продукції значно збільшилося у порівнянні з іншими регіонами, де підприємств більше, а вихід продукції менший, ніж у Хмельницькій області.

Розглянемо структуру продукції сільського господарства за регіонами України (табл. 4).

Таблиця 4

Обсяги продукції сільського господарства у 2012-2014 рр.

Область	2012 р.		2013 р.		2014 р.		2014 р. у % до 2012 р.
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	
Україна	223254,8	100,0	252859,0	100,0	251438,6	100,0	112,6
Вінницька	14492,2	6,5	17872,4	7,1	19844,6	7,9	136,9
Дніпропетровська	11535,4	5,2	15128,5	5,9	14241,8	5,7	123,5
Донецька	10863,2	4,9	11488,2	4,5	10687,3	4,3	98,4
Київська	14791,1	6,6	14986,4	5,9	15874,3	6,3	107,3
Кіровоградська	8963,9	4,0	11462,0	4,5	11259,7	4,5	125,6
Одеська	8046,9	3,6	11355,9	4,5	11060,9	4,4	137,5
Полтавська	13399,8	6,0	16022,9	6,3	15520,5	6,2	115,8
Харківська	12198,8	5,5	14644,5	5,6	15100,4	6,0	123,8
Хмельницька	11162,2	5,0	11522,6	4,6	13291,6	5,3	119,1
Черкаська	14028,8	6,3	14946,9	5,9	14710,3	5,9	104,9

Джерело: [7,8,9,10] та розрахунки автора.

Виходячи з даних табл.4, аграрні підприємства Хмельницької області за обсягами продукції сільського господарства займали у 2014 році 5,3 % у відношенні до загальної сільськогосподарської продукції України. Причому обсяги продукції у 2014 році у Хмельницькому регіоні зросли на 19,1% порівняно з 2012 роком.

Згідно з даними таблиці 5 у 2014 році рівень рентабельності виробництва сільськогосподарської продукції у Хмельницькій області є найвищим і становить 48,3 %, що свідчить про ефективне виробництво продукції.

Таблиця 5

Рівень рентабельності виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах за регіонами, %

Область	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	Відхилення 2014 р. від 2010 р., в.п.
Вінницька	19,4	24,9	17,9	9,5	20,1	0,7
Дніпропетровська	28,1	32,2	22,1	16,8	27,9	-0,2
Донецька	25,7	30,8	21,0	9,6	16,0	-9,7
Київська	31,1	39,0	27,4	14,2	21,1	-10,0

Продовження таблиці 5

Кіровоградська	40,7	42,5	36,5	15,2	36,3	-4,4
Одеська	20,1	18,8	9,0	12,7	28,7	8,6
Полтавська	21,7	27,6	18,7	8,3	23,4	1,7
Харківська	17,6	27,5	26,6	10,8	24,2	6,6
Хмельницька	14,0	21,6	17,2	14,8	48,3	34,3
Черкаська	18,1	27,1	30,6	9,7	27,8	9,7

Джерело: [7,8,9,10] та розрахунки автора.

В області розроблена Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2012 – 2016 роки, в межах якої затверджені заходи інтенсифікації тваринницької галузі, в основу яких покладено створення спеціалізованих масивів маточного поголів'я, конкурентоспроможної молочної і м'ясної худоби, збільшення питомої ваги гібридного і місцевого молодняка свиней. Передбачається змінити структуру основного стада в напрямі збільшення корів м'ясного напряму в районах Поліської зони, зменшення чисельності дійного стада компенсувати підвищенням його продуктивності [5].

Розроблення бізнес-стратегій аграрних підприємств повинно враховувати оцінку рівня ефективності їх господарської діяльності. Тому розглянемо та проаналізуємо показники ефективності господарської діяльності на прикладі конкретних підприємств Хмельницької області протягом 2012-2014 рр. (табл. 6).

Таблиця 6

Показники ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Хмельницької області протягом 2012-2014 рр.

Найменування підприємства	Виручка від реалізації, тис. грн	Валовий прибуток тис. грн	Рівень рентабельності сільськогосподарського виробництва, %
ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району	96702	15630	10,5
СВК «Летава» Чемеровецького району	101512	25440	25,4
ТОВ «Волиця» Теофіпольського району	8762	1020	18,1

Джерело: [12,13,14] і розрахунки автора.

Аналіз показників ефективності господарювання свідчить, що у середньому за 2012−2014 роки найбільш ефективно провадило свою господарську діяльність підприємство СВК «Летава» Чемеровецького району, що свідчить про високе конкурентне становище зазначеного підприємства на ринку сільськогосподарської продукції.

Отже, у Хмельницькій області для більш ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств досить важливим є застосування таких стратегій розвитку, як: стратегії подальшого розвитку (розширення меж ринку, підвищення якості продукції, впровадження нових технологій); стратегії підтримки (підвищення прибутковості, підтримка існуючих напрямів, модифікація продукції).

Найважливішою проблемою будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах є проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне її вирішення полягає у створенні і реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі правильно розробленої й ефективної стратегії розвитку підприємства.

Вся діяльність сільськогосподарських підприємств повинна обов’язково базуватися на вивченні потреб цільового ринку і споживчого попиту, оцінці та врахуванні умов виробництва найближчим часом і на перспективу. Формування стратегії розвитку аграрних підприємств повинно ґрунтуватися на: забезпеченні перманентного підвищення якості продукції, її привабливості для споживача; оптимізації пропозиції товарів і доступних споживачеві цін; створенні ефективної збутової мережі на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агенціями; врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних регіонах.

У більшості сільськогосподарських підприємств не має розробленої ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. Стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами Хмельницької області наразі перебуває на низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки воно забезпечує виживання господарств. Однак, для подальшого розвитку аграрного сектору та його розширення керівництву підприємств головну увагу необхідно зосередити саме на стратегічному управлінні.

У світовій практиці виокремлюють три основних види стратегій розвитку підприємства, кожний з яких повністю обґрунтований специфікою виробництва:

1) стратегія зростання (розвитку) відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажів, прибутку, капіталовкладень;

2) стратегія стабілізації (сталості) характеризує прагнення підприємства зберегти досягнуті обсяги виробництва в умовах суттєвої нестабільності обсягів продажів і прибутку;

3) стратегія виживання – оборонна стратегія в умовах глибокої кризи діяльності підприємства [2, с. 315-322].

Стратегію розвитку можна реалізувати на основі аналізу таких можливостей: інтенсивного розвитку, або інтенсифікації зусиль підприємства в межах його діяльності; інтеграційного розвитку, або розширення діяльності підприємства через контроль чи приєднання до нього інших підприємств; диверсифікації, або розширення сфер діяльності підприємства на ринках нових товарів за межами галузі.

Для здійснення запропонованої нами стратегії необхідні додаткові вкладення в розвиток перспективних галузей виробництва, завоювання більшої частки ринку, повніше використання державної підтримки, використання засобів формування попиту і стимулювання збуту, застосування передових досягнень у техніці, технології, організації управління та маркетингу.

Основними шляхами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств повинні стати: науково обґрунтована система ведення господарства відповідно до природно-кліматичних та економічних умов з урахуванням розвитку на перспективу; створення міцної матеріально-технічної бази відповідно до обсягу і структури виробництва продукції, системи машин для забезпечення комплексної механізації виробничих процесів, переведення виробництва продукції на промислову основу; селекція і насінництво, виведення нових і поліпшених районованих сортів культур, проведення робіт для одержання високоякісного насіння сільськогосподарських культур; впровадження науковообґрунтованих систем землеробства; максимальне зменшення витрат при збиранні врожаю, транспортуванні, зберіганні, переробці та реалізації продукції; спеціалізація сільськогосподарського виробництва як умова концентрації фінансово-матеріальних і трудових ресурсів на виробництві основних видів продукції; створення інформаційно-обчислювальної системи планування, обліку, звітності та оперативного управління виробництвом на базі сучасної комп'ютеризації.

Вибір ефективної стратегії розвитку, врахування основних недоліків, виявлених у ході аналізу, забезпечить підприємству конкурентний статус на найближчу перспективу. На основі здійсненого прогнозу обсягу продукції до 2020 року побудуємо діаграму (рис. 1), яка засвідчить ефективність реалізації запропонованої стратегії розвитку для аграрних підприємств Хмельницької області.

Наразі рівень стратегічного управління аграрних підприємств Хмельницької області є низьким. У сучасних умовах він є задовільним, оскільки забезпечує лише виживання господарств, що негативно відбивається на їх діяльності. Як свідчать дані на рис. 2, для сільськогосподарських підприємств Хмельницької області є необхідним запровадження та вдосконалення стратегій розвитку. Адже впровадження в діяльність запропонованих стратегій забезпечить зростання обсягу продукції на 140,5 % у 2020 році порівняно з 2010 роком, що відповідно підвищить економічну ефективність підприємств.

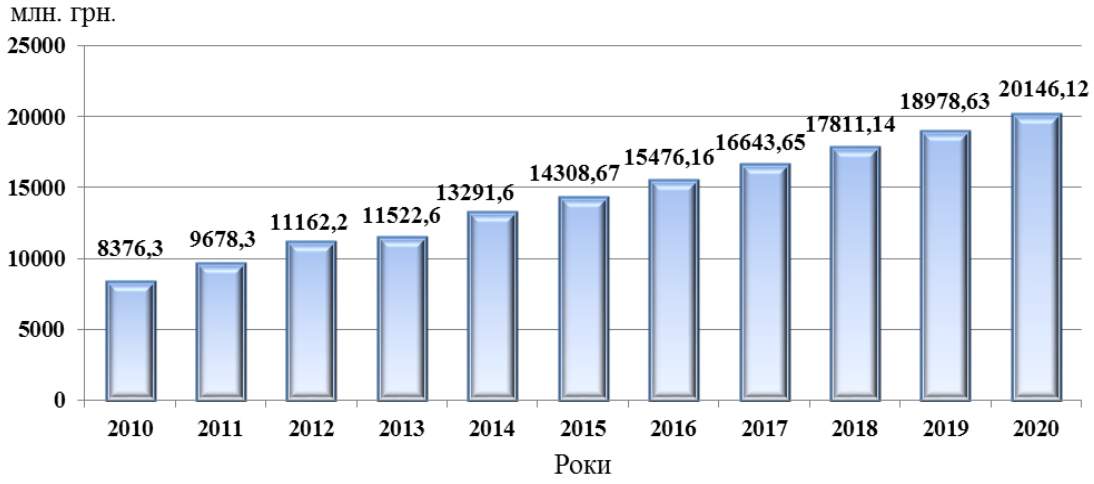

Рис. 1. Прогноз виробництва продукції сільського господарства в аграрних підприємствах Хмельницької області до 2020 року*

**Розраховано автором.*

Сільськогосподарським підприємствам необхідно спрямувати свої зусилля на формування стратегії, яка б забезпечувала високий рівень корпоративної культури і ефективної структури управління. Вона повинна стати сприятливою та надавати підтримку; забезпечувати високий ступінь свободи для працівників та підрозділів підприємства в процесі прийняття рішень; делегувати обов'язки та вимагати відповідальності за кожний

зроблений крок; створювати систему зобов'язань і лідерства; динамічно пристосовувати організаційну структуру до вимог, що змінюються; ставитись до людей та команд відповідно до їх завдань і ролі в діловому процесі, а не як до членів ієрархічної структури; надавати командам та працівникам право вибору нових можливостей діяльності та реалізації їх ідей у співпраці з потенційними клієнтами.

На нашу думку, вихід із кризи сільського господарства та підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору повинен базуватись на використанні європейських технологій та стандартів якості сільськогосподарської продукції. При цьому українські сільськогосподарські підприємства повинні використовувати стратегічні активи, зокрема, своє геополітичне положення, високу природну родючість землі, сприятливі природно-кліматичні умови для виробництва сільськогосподарської продукції, забезпеченість дешевими трудовими ресурсами.

Використовуючи стратегію ринкового послідовника українські товаровиробники сільськогосподарської продукції опиняються в умовах жорсткої конкуренції з європейськими аграрними підприємствами. За таких умов українським аграріям неможливо конкурувати без економічної підтримки з боку держави. Слід зазначити, що сьогодні на засадах державно-приватного партнерства в Україні реалізуються Національні проекти, перелік яких затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 8.12.2010 року № 1256 «Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти)»:

- збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції («Зерно України» – зростання внутрішнього валового продукту, модернізація галузі зерновиробництва та нарощування її експортного потенціалу; «Відроджене скотарство» – забезпечення продовольчої безпеки в частині виробництва молочної продукції та яловичини, збільшення експортного потенціалу галузі тваринництва);

- розвиток аграрного ринку («Зелені ринки» – розбудова мережі оптових ринків сільськогосподарської продукції та задоволення споживчого попиту населення). Ці проекти допоможуть сільськогосподарським товаровиробникам отримати додаткові конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [6].

Висновки і перспективи подальших досліджень. З наведеного вище можна зробити такі висновки. В сьогоднішніх складних умовах діяльності у роботі українських сільськогосподарських підприємств, на жаль, переважає інтуїтивний, підприємницький підхід до розроблення та реалізації стратегії. В умовах кризових явищ аграрні підприємства переважно використовують дії для досягнення короткострокових, переважно фінансових цілей. Низька якість управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах світової фінансово-економічної кризи для більшості підприємств проявляється одноманітно: відсутні чіткі визначені цілі, місія, цінності підприємства; неузгодженість у роботі підрозділів, великі витрати на управлінську діяльність; багато зайвої документації, бюрократизація процесу управління; нераціональне використання наявних ресурсів; помилки в реалізації функцій контролю (надмірний або ослаблений контроль); великий обсяг поточних завдань, що не дає можливості для аналізу ситуації і для роботи на перспективу; дублювання у прийнятті рішень.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно використовувати більш потужний інструмент, який би мав змогу не тільки перевести підприємство на новий ефективніший рівень управління, але й враховував основні цілі, які стоять перед ним. Одним з таких інструментів є механізм стратегічного планування. Стратегічне планування сьогодні розробляється вже багатьма вітчизняними підприємцями. Нагальною проблемою є адаптація існуючих механізмів стратегічного планування до специфіки діяльності аграрних підприємств, що й стане перспективним напрямом досліджень.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ. С. Жильцов. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Герчикова И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова — М.: Банки и биржи, 1995. — 325 с.
3. Довбня С.Б. Стратегія підприємства / С.Б. Довбня, А.О. Найдовська, М.М. Хитько. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хеддоурі; пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 799 с.
5. Програма розвитку агропромислового комплексу Хмельницької області на 2012 – 2016 роки, затверджена рішенням обласної ради від 15 березня 2012 року № 9-9/2012 [Елекронний ресурс]. – Режим доступу: http: www. oblrada.km.ua.
6. Про затвердження переліку проектів із пріоритетних напрямів соціально-економічного та культурного розвитку (національні проекти): постанова Кабінету Міністрів України від 8.12.2010 року № 1256 [Елекронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon5.rada.gov.ua.
7. Статистичний щорічник України за 2010 рік: за ред. О.Г. Осауленка; відповідальний за випуск Н.П. Павленко. – К.: ТОВ «Август Трейд»,2011.– 560 с.

8. Статистичний щорічник України за 2012 рік: за ред. О.Г. Осауленка; відповідальний за випуск О.Е. Остапчук. – К., 2013. – 552 с.
9. Статистичний щорічник України за 2014 рік: за ред. І.М. Жук; відповідальний за випуск О.А. Вишневська. – К., 2015. – 586 с.
10. Статистичний щорічник Хмельницької області / [за ред. Л.О. Хамської]. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Хмельницькій області. – Хмельницький, 2015. – 404 с.
11. Стивенсон В.Дж. Управление производством / В.Дж. Стивенсон – М.: Бином, 1998. – 360 с.
12. Статистична і фінансова звітність ТОВ «Оболонь Агро» Чемеровецького району за 2012-2014 рр.
13. Статистична і фінансова звітність СВК «Летава» Чемеровецького району за 2012-2014 рр.
14. Статистична і фінансова звітність ТОВ «Волиця» Теофіпольського району за 2012-2014 рр.
15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; [пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой]. – М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. – 685 с.
16. Хмельницька область [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rada.com.ua/ukr/RegionsPotential /Khmelnytsky/

REFERENCES

1. Ansoff, Y. (1999). Novaia korporativnaia stratehyia [The New Corporate Strategy]. Piter: SPb [in Russian].
2. Herchikova, Y.N. (1995) Menedzhment [Management]. Moskva: Banky i byrzhi [in Russian].
3. Dovbnia, S.B., Naidovska, A.O., Khytko, M.M. (2011) Stratehiia pidpryiemstva [The Enterprise Strategy]. Dnipropetrovsk: NMetaAU [in Ukrainian].
4. Meskon, M., Albert, M., Kheddouri, F. (1998) Osnovy menedzhmenta [The Principles of Management]. Moskva: Delo [in Russian].
5. Prohrama rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Khmelnytskoi oblasti na 2012 – 2016 roky, zatverdzhena rishenniam oblasnoi rady vid 15 bereznia 2012 roku № 9-9/2012 [The program of agriculture complex of Khmelnitsky region in 2012 - 2016, approved by the Regional Council on March 15, 2012 № 9-9 / 2012]. (2012). oblrada.km.ua. Retrieved from http: www. oblrada.km.ua. [in Ukrainian].
6. Natsionalni proekty " Pro zatverdzhennia pereliku proektiv iz priorytetnykh napriamiv sotsialno-ekonomichnoho ta kulturnoho rozvytku": Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 8.12.2010 roku № 1256 [National projects "On the list of projects on the priority areas of socio-economic and cultural development": Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 08.12.2010, № 1256]. (2010). zakon5.rada.gov.ua. Retrieved from http://zakon5.rada.gov.ua. [in Ukrainian].
7. Pavlenko, N.P., Osaulenko, O. H. (Eds.). (2011) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2010 rik [Statistical Yearbook of Ukraine: 2010]. Kyiv: TOV «Avhust Treid» [in Ukrainian].
8. Ostapchuk, O.E., Osaulenko, O. H. (Eds.). (2013) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2012 rik [Statistical Yearbook of Ukraine: 2012]. Kyiv [in Ukrainian].
9. Vyshnevska, O.A., Zhuk, I. M. (Eds.). (2015) Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2014 rik [Statistical Yearbook of Ukraine: 2014]. Kyiv [in Ukrainian].
10. Khamskoi, L.O. (Eds.). (2015) Statystychnyi shchorichnyk Khmelnytskoi oblasti: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Holovne upravlinnia statystyky u Khmelnytskii oblasti [Statistical Yearbook of Khmelnitsky region: State Statistics Service of Ukraine. Department of Statistics in Khmelnytsky region]. Khmelnytskyi [in Ukrainian].
11. Styvenson, V. Dzh. (1998). Upravlenye proizvodstvom [The Production Management]. Moskva: Bynom [in Russian].
12. Statystychna i finansova zvitnist TOV «Obolon Ahro» Chemerovetskoho raionu za 2012-2014 rr. [Statistical and financial statements of TOV "Obolon Agro" of Chemerovets'kyi district in 2012-2014.]. (n.d), (N.p) [in Ukrainian].
13. Statystychna i finansova zvitnist SVK «Letava» Chemerovetskoho raionu za 2012-2014 rr. [Statistical and financial statements of SVK «Letava» of Chemerovets'kyi district in 2012-2014.]. (n.d), (N.p) [in Ukrainian].
14. Statystychna i finansova zvitnist TOV «Volytsia» Teofipolskoho raionu za 2012-2014 rr. [Statistical and financial statements of TOV «Volytsia» of Teofipol district in 2012-2014.]. (n.d), (N.p) [in Ukrainian].
15. Tompson, A.A., Stryklend, A. Dzh. (1998). Stratehycheskyi menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realyzatsyy stratehyy [The Strategic management. The Arts of Development and Implementation strategy]. Moskva: Banky y byrzhy. YuNYTY [in Russian].
16. Khmelnytska oblast [Khmelnytsky region]. (n.p.). rada.com.ua/ukr/RegionsPotential/Khmelnytsky Retrieved from: http://www.rada.com.ua/ukr/RegionsPotential/Khmelnytsky/