

## ОБҐРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНО, ЕКОЛОГІЧНО, ЕКОНОМІЧНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГАРМОНІЙНИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Обґрунтовано необхідність забезпечення гармонійного розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах стійкого адаптивно-динамічного саморозвитку. Розкрито зміст гармонійного розвитку підприємства. Запропоновано теоретичну модель соціально, екологічно, економічно орієнтованої системи стратегічного управління гармонійним розвитком сільськогосподарських підприємств.*

*Ключові слова: гармонійний розвиток підприємства, стійкий розвиток, сільськогосподарське підприємство, система стратегічного управління, продовольча безпека.*

V. V. HOLIK

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## SUBSTANTIATION OF MODEL OF SOCIALLY, ENVIRONMENTALLY, ECONOMICALLY ORIENTED SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES HARMONIOUS DEVELOPMENT

*The aim of the research is to substantiate the model of socially, environmentally, economically oriented system of strategic management of agricultural enterprises harmonious development. A low level of compliance with the rules of rational consumption in the context of increasing problem of food security at the global level, reducing efficiency of agricultural enterprises, increasing negative impact of agricultural production on environment causes objective need to ensure harmonious development of agricultural enterprises on the basis of sustainable adaptive-dynamic self-development. Harmonious development foresees enterprises effective activity on the principles of sustainable development, synergetic interaction between balanced and proportional components of enterprise subsystems and harmonization with conditions of enterprise environment interaction development, which means the most complete account of the requirements, interests, needs and demands of the latter. The proposed model of socially, environmentally, economically oriented system of strategic management of agricultural enterprises harmonious development allows to achieve social, environmental and economic effects, as well as the effect of a harmonious organizational development that determine the harmonious development of society.*

*Keywords: enterprise harmonious development, sustainable development, agricultural enterprise, strategic management system, food security.*

**Постановка задачі.** Сьогодні одним з найактуальніших завдань розвитку агропромислового комплексу й економіки України в цілому є досягнення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських підприємств, забезпечення їх ефективного функціонування на довгострокову перспективу на засадах сталого розвитку, особливо за умов поглиблення світової продовольчої кризи, низької ефективності діяльності підприємств та виникнення гострої необхідності запровадження адаптивної до динамічних змін середовища взаємодії системи стратегічного управління із цільовою спрямованістю на гармонійний розвиток підприємства на довгострокову перспективу. Особливо важлива роль на теперішньому етапі розвитку суспільства відводиться повноцінному задоволенню матеріально-духовних суспільних потреб і бережному ставленню до навколишнього середовища. Саме тому сільськогосподарські підприємства як важлива ланка системи суспільного виробництва та розвитку сільських територій покликані організувати свою діяльність, дотримуючись вказаних соціальних та екологічних принципів. Актуальність дослідження теоретичних, методологічних і прикладних основ гармонійного розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах стійкого адаптивно-динамічного саморозвитку обумовлюється також наявністю проблем, пов'язаних із удосконаленням існуючих та пошуком нових підходів до управління (особливо застосування теоретико-методологічного інструментарію стратегічного управління), спроможних забезпечити збалансований розвиток підприємств на принципах гармонізації взаємовідносин із суспільством і навколишнім середовищем.

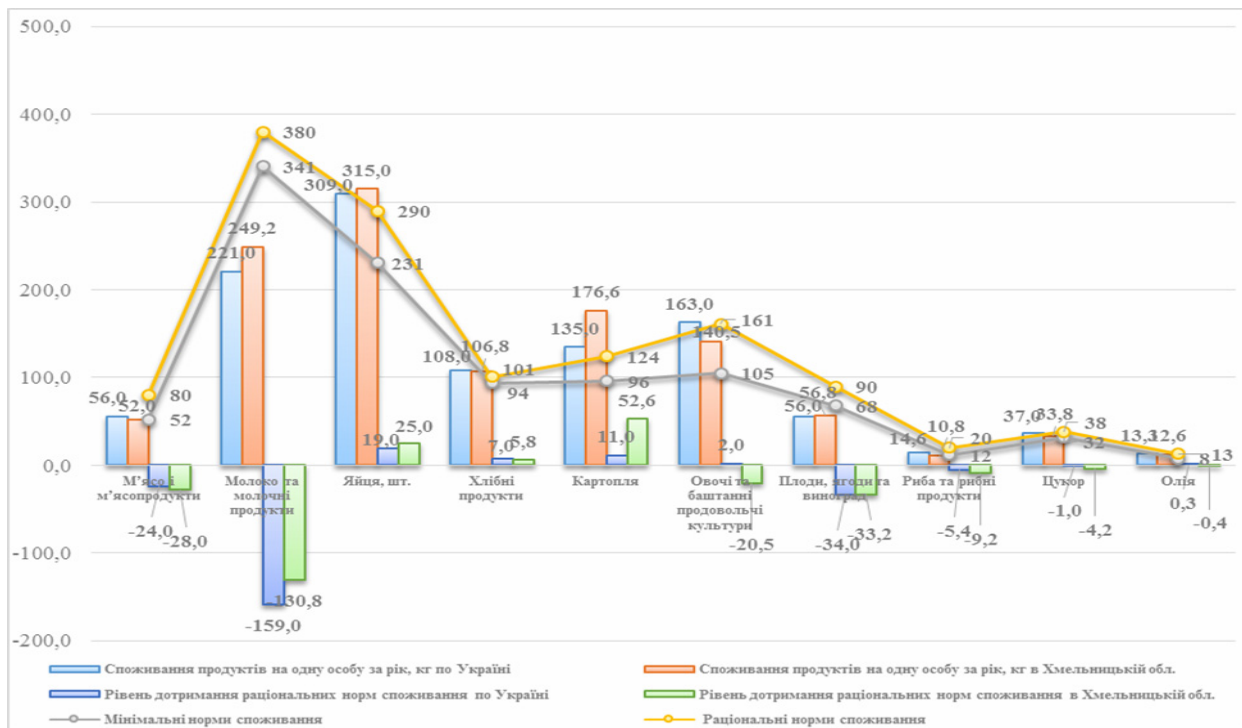
**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідженню теоретичних і практичних основ стратегічного управління присвятили наукові праці такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Г. Азоев, Г. Мінцберг, М. Портер, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, О. С. Віханський, М. М. Мартиненко, З. Є. Шершньова та ін. Проблеми управління сільськогосподарськими підприємствами досліджували О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, М. Й. Малік, Л. А. Євчук, Я. С. Ларіна, О. В. Ульянченко, В. В. Арестенко, Ж. В. Дерій, Т. В. Остапенко, Д. Г. Легеза та ін. Висвітлення актуальних проблем стійкого розвитку знайшло відображення у працях О. С. Мирончука, В. В. Прохорової, О. М. Гончаренко.

**Виділення невирішених частин.** Динамічність та передбачуваність конкурентного середовища вимагають швидкого й адекватного реагування підприємств на постійну зміну умов його діяльності через ефективну систему стратегічного управління, що обумовлює об'єктивну необхідність постійного розвитку

теорії, методології та практики стратегічного управління відповідно до змін умов діяльності підприємств, зокрема удосконалення потребують наукові підходи до формування системи стратегічного управління гармонійним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Формулювання цілей. Метою дослідження є обґрунтування моделі соціально, екологічно, економічно орієнтованої системи стратегічного управління гармонійним розвитком сільськогосподарських підприємств та об'єктивної необхідності її запровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільськогосподарські підприємства виконують важливу роль як у галузі АПК, так і в економіці країни в цілому: задовольняють потреби населення у продуктах харчування, забезпечують сировиною інші галузі виробництва, а також формують частину експортного потенціалу сільськогосподарської продукції. Проте у 2013 р. спостерігаємо негативні тенденції у структурі споживання продуктів харчування, як видно з рис. 1.



\*Згідно з термінологією МОЗ України «Орієнтовний набір основної продовольчої сировини і харчових продуктів для забезпечення у середньому на душу населення на 2005–2015 роки».

\*\*Затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 14.04.2000 р. № 658 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» Джерело: розраховано автором за даними [15]

Рис. 1. Споживання продуктів харчування на одну особу за рік у 2013 р.

Так, населення відповідно по Україні та у Хмельницькій області недоспоживало згідно з раціональними нормами споживання для однієї особи на рік м'яса і м'ясопродуктів (на 24 і 28 кг), молока та молочних продуктів (на 159 і 130,8 кг), плодів, ягід та винограду (на 24 і 28 кг), риби та рибних продуктів (на 5,4 і 9,2 кг), цукру (на 1 і 4,2 кг), крім того у Хмельницькій області також овочів та баштанних продовольчих культур (на 20,5 кг) та олії (на 0,4 кг). Натомість споживання яєць, хлібних продуктів, картоплі перевищувало раціональні норми відповідно по Україні та у Хмельницькій області на 19 і 25; 7 і 5,8 та 11 і 52,6 кг на одну особу. Тобто відбувається заміна таких цінних продуктів, як: м'яса і м'ясопродуктів, молока та молочних продуктів, риби та рибних продуктів, плодів, ягід та винограду – менш цінними та поживними за своїм складом, але більш доступними (яйця, хлібні продукти, картопля).

Щодо фінансових результатів діяльності підприємств галузі сільського господарства (табл. 1), чистий прибуток підприємств у цілому по Україні зменшився із 17177303,8 до 16069957,5 млн грн, або на 7,4 %, але у Хмельницькій області цей показник підвищився на 34,9 % і становив у 2013 р. 793507,3 млн грн. Разом із цим частка підприємств, що отримали прибуток, зросла за період 2010–2013 рр. із 70,5 до 80,5 %, однак при цьому рівень рентабельності усієї діяльності підприємств знизився із 17,2 до 53,5 %, рівень рентабельності операційної діяльності – із 24,7 до 12,5 %. Схожі тенденції прослідковуються і для підприємств Хмельницької області: частка підприємств, що отримали прибуток збільшилася із 69,9 до 82,5 %, а рівень рентабельності усієї діяльності підприємств знизився із 16,5 до 9,3 %, рівень рентабельності операційної діяльності – із 20,3 до 14,7 %.

**Фінансові результати діяльності підприємств галузі сільського господарства<sup>1</sup>**

Показники фінансових результатів діяльності підприємств	2 010 р.	2 011 р.	2 012 р.	2 013 р.	2013 р. у % до 2010 р.
по Україні					
Чистий прибуток (збиток), млн грн.	17177303,8	25888788,0	26996993,0	16069957,5	93,6
Частка в загальній кількості підприємств, у %					
підприємств, які отримали чистий прибуток	70,5	84,2	79,1	80,5	114,2
підприємств, які отримали чистий збиток	29,5	15,8	20,9	19,5	66,1
Рівень рентабельності (збитковості), %					
усієї діяльності	17,2	19,3	16,5	9,2	53,5
операційної діяльності	24,7	24,7	22,8	12,5	50,6
у Хмельницькій області					
Чистий прибуток (збиток), млн грн.	588128,2	879598,0	1393928,1	793507,3	134,9
Частка в загальній кількості підприємств, у %					
підприємств, які отримали чистий прибуток	69,9	83,3	85,6	82,5	118,0
підприємств, які отримали чистий збиток	30,1	16,7	14,4	17,5	58,1
Рівень рентабельності (збитковості), %					
усієї діяльності	16,5	16,3	20,1	9,3	56,4
операційної діяльності	20,3	21,6	28,3	14,7	72,4

[1] Без підприємств з основним видом економічної діяльності «Допоміжна діяльність у сільському господарстві та післяурожайна діяльність» і без урахування зміни підприємствами основного виду економічної діяльності у 2013 році

Джерело: розраховано автором за даними [15]

За різними показниками, на території нашої країни щороку утворюється від 700 до 800 млн т відходів. Їх загальний накопичений обсяг сягає 30 млрд т, з них токсичних – 2,9 млрд т. Більша частина населення України використовує для життєвих потреб неякісну воду, що загрожує здоров'ю. Із загальної площі земельних ресурсів 40% відносяться до забруднених і 30% до дуже забруднених земель. Ускладненню еколого-техногенного стану ґрунтів сприяє ще й те, що розораність агроландшафтів становить близько 35 млн га і є найвищою в Європі. Площа сільськогосподарських угідь, які зазнали згубного впливу водної ерозії, становить

13,3 млн га. Оцінки еколого-техногенних змін земельних ресурсів свідчать, що в умовах їх територіальної та продуктивної вичерпаності втрати гумусу у ряді регіонів можуть досягнути небезпечно рівня для продовольчої безпеки держави. Результати оцінки вмісту гумусу в ґрунтах України свідчать, що при збереженні сучасного рівня дії головних чинників дегуміфікації (ерозія, підтоплення, глобальні зміни клімату тощо) критичні значення рівня родючості земель можуть бути досягнуті уже 203–2045 рр., а в окремих регіонах і раніше [12, с. 213–214].

Враховуючи те, що на сьогодні в Україні не дотримується раціональна структура споживання продуктів харчування населенням, а загострення світової продовольчої кризи відкриває широкі перспективи перед розвитком виробництва сільськогосподарської продукції з метою гарантування продовольчої безпеки на різних рівнях; відбувається зниження рівня ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств та недотримання останніми екологічних вимог у процесі господарювання, зокрема економного та бережного використання природних ресурсів, недопущення забруднення навколишнього середовища, виробництва продукції високої якості у необхідних обсягах та асортименті, виникає гостра необхідність у формуванні та запровадженні соціально, екологічно, економічно орієнтованої системи стратегічного управління гармонійним розвитком сільськогосподарських підприємств

Сільськогосподарське підприємство необхідно розглядати як відкриту соціально-економічну систему, яка органічно взаємодіє із навколишнім середовищем. Зміст та мету діяльності кожного підприємства розкривають три його складові елементи, що перебувають у тісному взаємозв'язку: організаційні цілі (чітко визначений бажаний стан розвитку підприємства за окремими параметрами усіх аспектів стратегічної, тактичної та оперативної діяльності); організаційні цінності (сформована у процесі діяльності підприємства система соціальних норм і духовних цінностей, принципів, правил, традицій, які є

ціннісними орієнтирами поведінки його працівників та визначають зміст і характер взаємовідносин і взаємозв'язку як всередині підприємства, так і з середовищем взаємодії та організаційна структура (упорядкована система управлінських елементів, що відображає характер та особливості їх розташування і підпорядкування та форму взаємозв'язку).

Основна мета кожного сільськогосподарського підприємства полягає у забезпеченні його гармонійного розвитку, який передбачає організацію ефективної діяльності на принципах стійкого розвитку, гармонізації синергічної взаємодії як його складових підсистем, так і з умовами розвитку середовища взаємодії підприємства, що означає якнайповніше врахування вимог, інтересів, потреб і запитів останнього.

У тлумачних словниках гармонійний трактується як «пропорційний; узгоджений; пропорційно складений» [7, с. 193]; «заснований на принципах гармонії» [10, с. 33], відповідно значиться, що

гармонія – це «з древньогрецької зв'язок, співзвучність, пропорційність) чітка пропорційність одного цілого; узгоджене поєднання різних компонентів об'єкта в єдине органічне ціле, у древньогрецькій філософії під гармонією розуміли організованість космосу (протилежне – хаос)» [7, с. 193]; «поєднання, злагодженість, взаємна відповідність якостей (предметів, явищ, частин цілого)» [10, с. 33]. Разом з тим розвиток визначається як «процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого» [10, с. 33]; з одного боку, систематичне використання науково-технічних знань для задоволення конкретних цілей або вимог, з іншого – процес економічної і соціальної трансформації, яка заснована на складних культурних та екологічних факторах і їх взаємодії [1].

Погоджуємось із Муратовим О.С., який найбільш влучним вважає наступне визначення гармонійного розвитку: «Сталий розвиток (англ. Sustainable development) – гармонійний (правильний, рівномірний, збалансований) розвиток – процес змін, в якому експлуатація природних ресурсів, напрям інвестицій, орієнтація науково-технічного розвитку, розвитку особистості та інституційні зміни пов'язані один з одним і зміцнюють нинішній і майбутній потенціал для задоволення людських потреб і устремлінь» [8]. Автор розкриває зміст гармонійного розвитку через суть поняття «сталий розвиток», що призводить до ототожнення цих понять.

Розглянемо більш детально розуміння поняття «гармонійний розвиток підприємства». Пастухова В. В. відзначає, що провідною ідеєю концепції стратегічного управління є необхідність гармонійного розвитку підприємства, що передбачає орієнтацію на поєднання інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і суспільства в цілому на підставі інтегрування економічних, екологічних та соціальних пріоритетів розвитку [9, с. 12], тобто на підставі пріоритетів стійкого розвитку. Гудзинський О. Д., С. М. Судомир, Т. О. Гуренко вважають, що «стійкий розвиток» слід розглядати ... як розвиток, що задовольняє матеріально-духовні потреби сьогодення і створює умови для стійкого економічного розвитку в перспективі з врахуванням майбутніх ціннісних орієнтацій через механізми гармонізації людини з природою та у суспільстві [3, с. 45].

Враховуючи означене, гармонійний розвиток підприємства можна визначити як збалансований, пропорційний, узгоджений розвиток усіх підсистем підприємства на основі синергетичного ефекту їх взаємодії та взаємозв'язку через ефективну систему стратегічного управління, який забезпечує підвищення параметрів функціонування підприємства як відкритої соціально-економічної системи та його поступальний перехід до якісно кращого стану на принципах стійкого розвитку.

Стосовно взаємодії підприємства із середовищем впливу, особливу увагу необхідно звернути на взаємовідносини між конкурентами. З нашої точки зору, поняття «конкурентної боротьби», з огляду на галузеві особливості діяльності сільськогосподарських підприємств та основну мету їх діяльності – гарантування продовольчої безпеки на регіональному, державному і міжнародному рівні в умовах загострення світової продовольчої кризи – необхідно замінити поняттям «конкурентного взаєморозвитку», зміст якого розкривається через синтез таких понять, як: тісна співпраця стосовно окремих аспектів різних стадій виробничого процесу та діяльності підприємств в цілому на основі кооперації та інтеграції; обмін досвідом ведення ефективної господарської діяльності; взаємовигідна координація діяльності з метою гарантування оптимальної збалансованості економічних інтересів усіх діючих підприємств-конкурентів з урахуванням соціальних запитів та екологічних вимог; організація спільних проєктів розвитку. Іншими словами, конкурентний взаєморозвиток – якісно новий підхід до організації діяльності підприємства з метою переходу до якісно та кількісно визначеного його бажаного стану на основі взаємовигідної співпраці із конкурентами на засадах сталого розвитку. Такий підхід дозволить, по-перше, оптимізувати структуру та збільшити обсяги виробництва продукції, у т. ч. органічної; по-друге, знизити собівартість та, відповідно, ціну сільськогосподарської продукції; по-третє, раціоналізувати використання виробничих ресурсів; по-четверте, підвищити ефективність господарської діяльності підприємств; по-п'яте, сприяти сталому розвитку сільських територій та економіки країни в цілому через підтримання (фінансування) різноманітних соціальних програм на регіональному та державному рівнях.

Принципи конкурентного взаєморозвитку повинні ґрунтуватися на принципах підприємницької діяльності та кооперації і передбачати наступне: добровільність конкурентної взаємовигідної співпраці; соціальну справедливість, взаємодопомогу та співробітництво; рівноправну участь у формуванні узгодженої програми діяльності; пріоритетність соціально-екологічних інтересів і вимог суспільства і навколишнього середовища, а також враховувати актуальний та ефективний регіонально-галузевий підхід до управління

сільськогосподарським виробництвом. Арестенко В. В. відзначає особливе значення даного підходу до управління сільськогосподарським виробництвом, який базується на врахуванні ролі чинників регіону: раціональне використання ресурсів; забезпечення населення продукцією сільського господарства; дотримання положень Закону України «Про стимулювання розвитку регіонів» [2, с. 130].

Автор зазначає необхідність врахування методологічних засад формування регіонального агропромислового кластерного утворення, які полягають в тому, що:

- 1) визначаються напрями господарської діяльності, які найбільше характерні для даного регіону. Вони є основою для формування агропромислових регіональних кластерів;
- 2) потім здійснюється розробка виробничо-технічної структури кластерного утворення на основі завершених груп виробництв з одержання конкретного продукту;
- 3) на базі виробничо-технологічної структури кластера здійснюється формування структури кластерного утворення;
- 4) до складу кластерного утворення включаються і ті структури, з якими постійно співпрацюють його виробництва [2, с. 130].

Дерій Ж. В., Т. В. Остапенко виділяють наступні переваги кластерної моделі розвитку АПК:

- забезпечення взаємодії й узгодження розрізаних проєктів та окремих видів діяльності, активізація суб'єктів малого й середнього бізнесу;
- суттєва економія витрат на освоєння ринку, налагодження постачально-збутових зв'язків, підготовку кадрів за рахунок інтеграції зусиль усіх учасників кластерного утворення, а також використання спільної інфраструктури;
- стимулювання інновацій та прискорення їх апробації за рахунок синергетичного ефекту від співпраці науково-дослідних, дослідно-конструкторських, освітніх, виробничих та інших структур кластера [4, с. 19].

Об'єктивна необхідність до застосування вищезгаданого підходу за сучасних умов розвитку економіки також зумовлена гострою загальною потребою пошуку методів та способів забезпечення ефективності діяльності малих за розмірами підприємств, що, з одного боку, не в змозі витримувати конкуренцію високоефективних агрохолдингів, корпорацій, наприклад, а з іншого, повністю не використовують наявний потенціал і резерви підвищення ефективності виробництва, що створює так звану «прогалину» у сталому розвитку як підприємства, так і сільської території, економіки та країни в цілому.

Такий підхід сприятиме розвитку органічного виробництва, оптимальний термін впровадження якого та сертифікація органічної продукції у сільськогосподарському виробництві наближений до трьох років, що обумовлює подальше формування органічного руху. Органічне виробництво має розвиватися у господарствах великого розміру, де вартість валової продукції у порівнянних цінах перевищує 10 млн грн, що надасть можливість покрити витрати на розвиток виробництва та сертифікацію. Виробництво повинно бути спрямоване на застосування закритого типу виробничого процесу, а саме розвиток диверсифікаційних процесів [5, с. 142].

Реалізація вищеописаних принципів організації діяльності сільськогосподарських підприємств здійснюється через ефективну систему стратегічного управління підприємства у розрізі застосування системного підходу за типами менеджменту: менеджмент персоналу, організаційний, фінансовий, виробничий (операційний), інноваційний, інвестиційний, екологічний менеджмент, маркетинг-менеджмент, менеджмент якості, інформаційний, антикризовий та ін. Тобто стратегічне управління виступає своєрідною об'єднуючою ланкою, що синтезує різні аспекти управління діяльністю підприємства як цілісної системи у розрізі інтеграції системного, цільового, функціонального та процесного підходів до управління.

У свою чергу, об'єктами стратегічного управління такої системи та джерелами формування конкурентних переваг є наступні підсистеми управління підприємства: соціальна, організаційна, фінансово-економічна, виробнича, технологічна, технічна, ресурсна, маркетингова, якості, інформаційна та ін.

Ефективність системи стратегічного управління гарантує забезпечення поетапного процесу досягнення рівня динамічного самопідтримуючого розвитку підприємства, що передбачає виявлення і формування конкурентних переваг, формування, зміцнення, розвиток і реалізацію стратегічного потенціалу, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на довгострокову перспективу, досягнення і гарантування динамічної конкурентостійкості та в кінцевому результаті гармонійний розвиток підприємства.

Разом із тим такий рівень розвитку підприємства виявляється у досягненні важливої та необхідної в контексті гармонійного всестороннього суспільного розвитку ефективності соціально-, екологічно-, економічно орієнтованої системи стратегічного управління підприємства, яка поєднує соціальний, екологічний, економічний ефекти та ефект гармонійного організаційного розвитку.

Саме досягнення сільськогосподарським підприємством у процесі діяльності вищеназаних ефектів і визначає його гармонійний розвиток на засадах стійкого адаптивно-динамічного саморозвитку у контексті гармонізації взаємодії із зовнішнім середовищем.

Теоретична модель соціально, екологічно, економічно орієнтованої системи стратегічного управління гармонійним розвитком сільськогосподарських підприємств відображена на рис. 1.

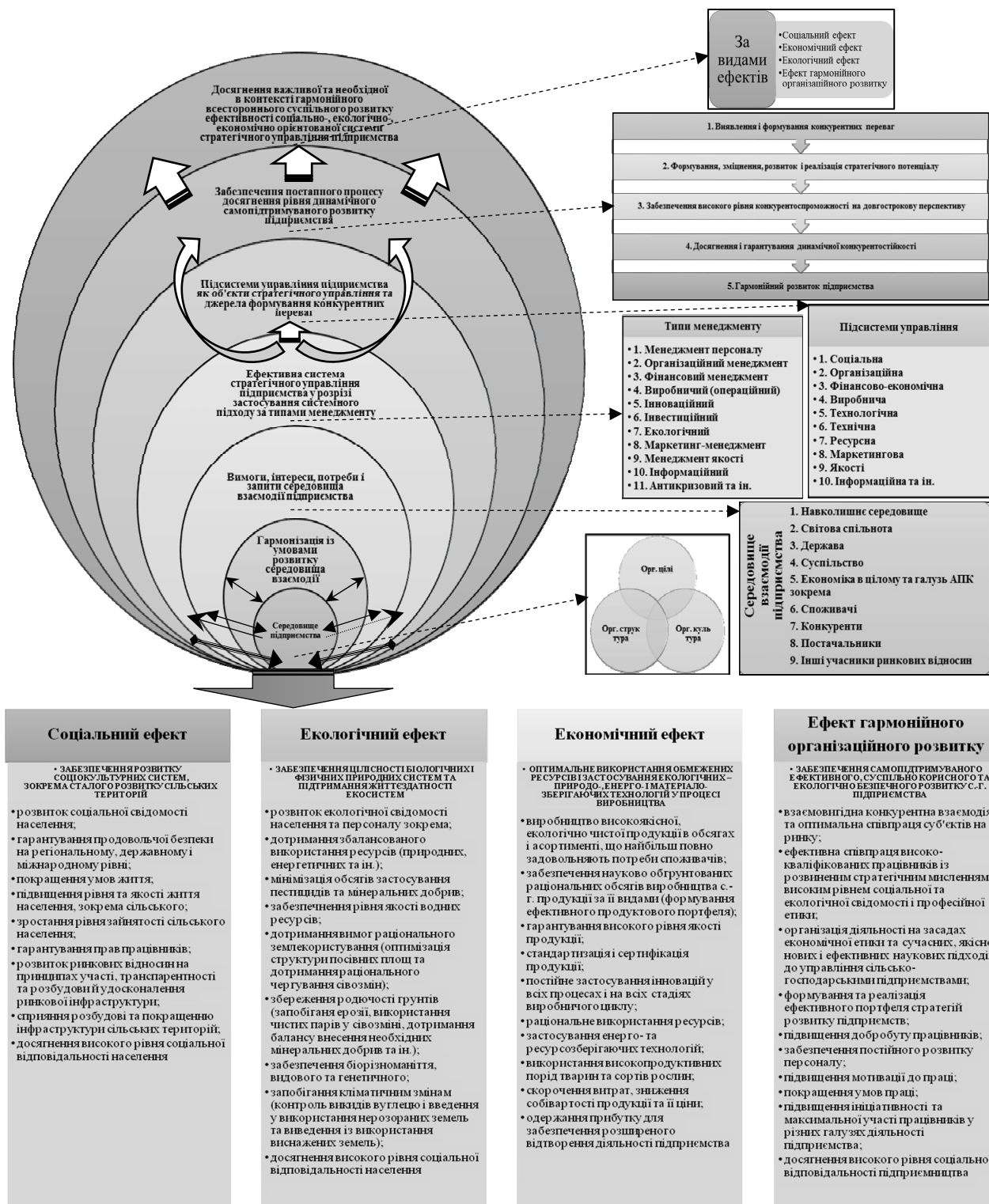


Рис. 2. Теоретична модель соціально, екологічно, економічно орієнтованої системи стратегічного управління гармонійним розвитком сільськогосподарських підприємств

Складові вищеописаної моделі перебувають у тісному діалектичному взаємозв'язку, що виявляється у системній єдності окремих елементів, їх ієрархічній будові (підпорядкованості та взаємоузгодженості) і поступальному розвитку всієї системи в результаті синергічної взаємодії її складових.

Варто зауважити, що визначальною умовою забезпечення гармонійного розвитку сільськогосподарських підприємств за означеною моделлю є глибоке усвідомлення та сприйняття персоналом підприємств важливості й об'єктивної необхідності організації діяльності підприємства на основі пріоритетності принципів стійкого розвитку, гармонізації діяльності із середовищем взаємодії та конкурентної взаємовигідної співпраці, оскільки працівники усіх рівнів беруть безпосередню участь прямо чи опосередковано у формуванні програми розвитку підприємства та механізмів її реалізації на всіх етапах

стратегічного процесу, а, отже, визначають результативність використання запропонованої моделі на практиці.

### Висновки

Низький рівень дотримання раціональних норм споживання у контексті загострення проблеми досягнення продовольчої безпеки на світовому рівні, зниження ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств, посилення негативного впливу сільськогосподарського виробництва на навколишнє середовище зумовлюють об'єктивну необхідність забезпечення гармонійного розвитку сільськогосподарських підприємств на засадах стійкого адаптивно-динамічного саморозвитку.

Гармонійний розвиток передбачає організацію ефективної діяльності на принципах стійкого розвитку, синергічність взаємодії збалансованих та пропорційних складових підсистем підприємства, а також гармонізацію з умовами розвитку середовища взаємодії підприємства, що означає якнайповніше врахування вимог, інтересів, потреб і запитів останнього.

Запропонована модель соціально, екологічно, економічно орієнтованої системи стратегічного управління гармонійним розвитком сільськогосподарських підприємств дозволяє досягти соціального, екологічного та економічного ефектів, а також ефекту гармонійного організаційного розвитку, які визначають гармонійний розвиток суспільства.

### Література

1. Англійський бізнес-словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.businessdictionary.com/definition/development.html#ixzz2qdzIRt9b>.
2. Арестенко В. В. Маркетинговий логістичний кооператив як основа регіонального сільськогосподарського кластеру / В. В. Арестенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. Т. 2. – С. 129–133.
3. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 212 с.
4. Дерій Ж. В. Розвиток аграрних кластерів як організаційно-економічний базис підвищення рівня потенціалу АПК / Ж. В. Дерій, Т. В. Остапенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 4. Т. 1. – С. 17–21.
5. Легеца Д. Г. Модель органічного виробництва продукції у сільськогосподарських підприємствах / Д. Г. Легеца // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. Т. 2. – С. 139–143.
6. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 319 с.
7. Новейший словарь иностранных слов и выражений. – М. : Современный литератор, 2003. – 976 с.
8. Муратов О. С. От устойчивости к гармоничности развития экономических систем / О. С. Муратов // Управление экономическими системами. – 2013. – № 5 (53). – С. 56–73. – Режим доступу : [http://uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=2130](http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2130).
9. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.06.01 / В. В. Пастухова ; Київський національний торговельно-економічний університет. – Київ, 2003. – 36 с.
10. Словник української мови [Електронний ресурс] : в 11 т. Т. 2. – 1971. – С. 33. – Режим доступу : <http://sum.in.ua>.
11. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / Шершньова З. Є. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
12. Шульга О. А. Екологічні проблеми аграрного сектору України у контексті реалізації екологічної політики держави / О. А. Шульга // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 3. Т. 2. – С. 213–216.
13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов ; / под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
14. Committee On Sustainability Assessment indicators [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://thecosa.org/wp-content/uploads/2014/10/COSA-Indicators-201410161.pdf>.
15. Офіційний сайт державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

### References

1. Anhliiskyi biznes-slovyk. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/development.html#ixzz2qdzIRt9b>.
2. Arestenko V. V. Marketynhovyi lohystychnyi kooperatyv yak osnova rehionalnoho silskohospodarskoho klasteru, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2011, Vol. 2, No. 5, pp. 129–133.
3. Hudzynskiy O. D., S. M. Sudomyr, T. O. Hurenko. Upravlinnia formuvanniam konkurentospromozhnoho potentsialu pidpryiemstv (teoretyko-metodolohichniy aspekt): monohrafiia. Kyiv, IPK DSZU, 2010, 212 p.
4. Derii Zh. V., T. V. Ostapenko. Rozvytok ahramykh klasteriv yak orhanizatsiino-ekonomichniy bazys pidvyshchennia rivnia potentsialu APK, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2014, Vol. 1, No. 4, pp. 17–21.

5. Leheza D. H. Model orhanichnoho vyrobnytstva produktsii u silskohospodarskykh pidpriemstvakh, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2011, Vol. 2, No. 5, pp. 139–143.
6. Martynenko M. M., I. A. Ilnatieva. Stratehichniy menedzhment: pidruchnyk, Kyiv: Karavela, 2006, 319 p.
7. Noveishyi slovar ynostrannykh slov i vyrazhenii, Moskow: Sovremennyi literator, 2003, 976 p.
8. Muratov O. S. Stability of the harmonious development of economic systems, Management of economic systems, 2013, No. 5 (53), pp. 56–73. URL: [http://uecs.ru/index.php?option=com\\_flexicontent&view=items&id=2130](http://uecs.ru/index.php?option=com_flexicontent&view=items&id=2130).
9. Pastukhova V. V. Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nestabilnosti zovnishnoho seredovyshcha: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. ekon. nauk: spets. 08.06.01, Kyiv, Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, 2003, 36 p.
10. Slovnyk ukraïnskoi movy: v 11 tomakh, Part. 2, 1971, p. 33. URL: <http://sum.in.ua>.
11. Shershnova Z. Ye. Stratehichne upravlinnia: pidruchnyk, Kyiv: KNEU, 2004, 699 p.
12. Shulha O. A. Ekolohichni problemy ahrarnoho sektoru Ukrainy u konteksti realizatsii ekolohichnoi polityky derzhavy, Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, 2014, Vol. 2, No. 3, pp. 213–216.
13. Tompson A. A., A. Dzh. Striklend. Strategicheskij menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii: uchebnyk, Moskow: Banki i birzhi, JuNITI, 1998, 576 p.
14. Committee On Sustainability Assessment indicators. URL: <http://thecosa.org/wp-content/uploads/2014/10/COSA-Indicators-201410161.pdf>.
15. Ofitsiinyi sait derzhavnogo komitetu statystyky Ukrainy. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

Надійшла 11.05.2015; рецензент: д. е. н. Гудзинський О. Д.