

9. Узбстер Ф. Основы промышленного маркетинга. — М.: И. Д. Гребникова, 2005. — 414 с.

10. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Пер. с англ. — М.: ЗАТ «Олимп-Бизнес», 2002. — 288 с.

11. Baker J.C., Mapes J., New C.C., Szejcowski M. A hierarchical model of business competence // Integrats Manufacturing Systems 8/5, 1997. — P. 256—272.

12. Stenlund K. L., Hörte S. Competence accounting — methods for measuring and valuing key-competencies // Presented at the European Operations Management Association VI International Annual Conference «Managing Operations Networks», 7—8 June, 1999, Venice, Italy.

13. Kim, J. S. and Arnold, P. Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis, International Journal of Technology Management, Special Issue on the 5<sup>th</sup> International Forum on Technology Management, Vol. 11 Nos 3/4, 1992 pp. 494-503

14. Vickery, S. K. Theory of production competence revisited, Decision Sciences. — Vol. 22. — No. 3. — 1991. — P. 635—643.

Стаття надійшла до редакції 17.03.06

УДК 338.43.01 (477)

**О. О. Єранкін**, канд. екон. наук, доцент  
кафедри економіки агропромислових формувань,  
Київський національний економічний університет,  
імені Вадима Гетьмана,

**Б. В. Єфименко**, комерційний директор,  
ВАТ «Український цукор», здобувач

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЦУКРОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

В статті зроблена спроба поглибити наукову роботу із визначення пріоритетів розвитку цукрового бізнесу в Україні. Визначено ключові засади формування основ для цивілізованого розвитку цукрового бізнесу в Україні. Зроблено акцент на тому, що цукровий бізнес в Україні не зможе надалі функціонувати як замкнута система, і обов'язково зазнає більшого впливу зовнішнього середовища (лібералізація експортно-імпорتنних операцій, прихід транснаціональних компаній).

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** глобалізація, транснаціональні компанії, цукровий бізнес, державна політика, стратегія розвитку.

Про ситуацію у бурякоцукровій галузі України за останні 10 років ми звикли говорити тільки з присмаком гіркоти. Дійсно, триразове скорочення обсягів виробництва порівняно з радянським пері-

одом призвели до того, що галузь вже котрий рік не здатна забезпечити потреби країни в «солодкому» продукті. У результаті, все більшої популярності набувають думки про безперспективність бурякоцукрового бізнесу в Україні. Сприяли цьому і більша частина українських товаровиробників, які зберігали виробництво на низькому технологічному і інноваційному рівні.

Основну причину такого становища, на нашу думку, слід шукати в площині неспроможності галузі адаптуватися до функціонування в ринкових умовах, особливо враховуючи фактор міжнародної конкуренції. Цукор, вироблений із цукрових буряків, об'єктивно не міг конкурувати із цукром, виробленим із тростинної сировини, через дешевизну виробництва останнього. Захист від конкурентів країни, що спеціалізуються на вирощуванні цукрових коренів, до числа яких входить і Україна, будували на принципах захисту внутрішніх ринків від вільного доступу світового цукру. Проте, у зв'язку із посиленням інтеграційних явищ між країнами, що є природним в умовах глобалізації, резерви для захисту власних товаровиробників об'єктивно зменшуються. Крім того, як показує досвід сусідніх країн, цілком реальним є прихід у галузь транснаціональних виробників, що може докорінним чином змінити розташування сил у цукровому бізнесі України.

Проблемам розвитку бурякоцукрового підкомплексу АПК України присвячена велика кількість наукових праць. Серед вітчизняних вчених тут слід виокремити таких, як А. С. Заєць, М. Ю. Коденська, В. І. Пиркін, М. С. Кухар, М. М. Доценко, В. Д. Слюсар, А. Фурса. Викликає інтерес роботи іноземних вчених К. Бенеке, Ш. Крамон-Таубателя, Л. Штріве, які розробили свої варіанти розвитку галузі. Проте до формування єдиної думки щодо перспектив галузі та розробки державної політики в цьому секторі економіки ще треба зробити багато кроків. Перш за все, на нашу думку, треба уникнути крайніх або лобістських поглядів на проблему. Так, вітчизняні автори занадто довго захоплювались (а деякі продовжують надалі) колишньою величиною цукрової галузі України в складі СРСР, не враховуючи той факт, що колишній радянський простір був замкнутою системою та гарантованим ринком збуту для української продукції. Не до кінця обґрунтованими, з нашої точки зору, є пропозиції деяких іноземних та вітчизняних вчених щодо безперспективності виробництва цукру в Україні із цукрових буряків та рекомендації переходу на виробництво цукру із тростини [8, с. 158—160, 261—263].

Таким чином, слід надалі поглибити наукову роботу із визначення пріоритетів розвитку цукрового бізнесу в Україні, особли-

во на тлі високо ймовірного скорого входження України до СОТ та інших світових організацій, інтеграції до європейського та світового просторів, що вимагає докорінної перебудови стратегічних поглядів на розвиток бізнесу. Отже, основна мета статті — визначити ключові засади формування основ для цивілізованого розвитку цукрового бізнесу в Україні, що включає, перш за все, удосконалення державної політики в цій галузі та формування ефективних «правил гри» на цукровому ринку за участю представників великого капіталу.

Головне, на нашу думку, що повинно бути покладено в основу державної політики в цукровій галузі, крім, звичайно, захисту національних інтересів та забезпечення продовольчої безпеки країни, — це врахування реальних можливостей держави впливати на розвиток подій. Ми вважаємо, що державні представники не до кінця визнають, що агробізнес, у тому числі цукровий, — це взагалі бізнес. Звідси, відбуваються постійні втручання державних органів у бізнес-процеси. І, як показує практика, на превеликий жаль, у більшості випадків ці втручання (або бездіяльність) є неефективними. Наведемо головні, на нашу думку, помилки державної політики в цьому питанні.

1. Різка відмова від гарантованої закупівлі цукрової продукції у 1994—1995 роках та ідеалізація можливостей вільного ринку, що на той час було нездійсненним, оскільки ринок цукру та цукросировини був нерозвинутий. Звідси, замість вільного ринку отримали стихійний нерегульований ринок з цілим рядом деструктивних явищ (нееквівалентний обмін, обмеженість доступу до ресурсів та інформації, наслідки інфляційних процесів, неефективна приватизація майна тощо).

2. Пасивна підтримка, починаючи із 1996 року (яка частково зберігається і по нині), давальницької (по суті — бартерної) схеми взаєморозрахунків за переробку цукрових буряків, яка фактично гальмувала інвестиційні процеси в галузі, призводила до масових зловживань та непрогнозованості ринку цукру, оскільки на ньому одночасно працювали тисячі учасників із стихійних характером поведінки.

3. Невдала спроба механічного перенесення досвіду європейських країн щодо регулювання внутрішнього ринку цукру. Прийнятий у 1999 році Закон України «Про державне регулювання виробництва і реалізації цукру» [1], який діє і по теперішній час, повинен був виправити дестабілізаційний характер розвитку цукрової галузі, проте в частині реалізації виявився абсолютно неідеальним. По-перше, в Україні умови для реалізації положень За-

кону кардинально відрізняються від західних країн, де підтримка бурякоцукрового виробництва полягає у перерозподілі значних за обсягами коштів із інших сфер економіки на користь виробників цукру і цукрових буряків та перекладання основного фінансового «тягаря» на рядових споживачів через встановлення монопольно високих цін всередині країни, за рахунок чого субсидується експорт цукру за низькими світовими цінами. У нас це з об'єктивних причин практично неможливо, оскільки потенціал інших галузей обмежений, а купівельна спроможність населення залишається досить низькою. По-друге, в Україні спостерігається значний розрив між можливостями, які має держава, та тими функціями, які вона на себе намагається взяти. Якщо західним товаровиробникам, які отримали квоти ще задовго до початку сезону виробництва, гарантується реалізація продукції у повному обсязі за вказаними цінами, то українським товаровиробникам гарантується тільки покарання за недотримання законодавства. Реальних пропозицій від держави щодо закупівлі цукру за цінами, що пропонуються, не спостерігається через не виділення на ці цілі відповідних обсягів фінансових ресурсів. По-третє, в умовах дефіциту продукції на ринку, квотування її виробництва стає абсолютно непотрібним.

4. Неспроможність держави захистити вітчизняних товаровиробників від контрабандних поставок цукру через корупцію на митних кордонах.

5. Перенесення власних прорахунків державних органів на товаровиробників та представників бізнесу, що сприяло обмеженню інвестицій у цукрову галузь. Наприклад, у 2000 році Державна податкова адміністрація у трикратному розмірі активно штрафувала цукрові заводи, які продавали цукор нижче встановленої мінімальної ціни, хоча на ринку діяла ціна, нижча від неї, а державні закупівлі не проводилися. У 2006 році Антимонопольний комітет України активно штрафує компанії за «небажання» продавати цукор [4, с. 12], що, на нашу думку, не є логічним в умовах проголошення принципів вільної конкуренції. Замість того, щоб закупити у жовтні — листопаді цукор за мінімальними цінами і реалізувати його у періоди дефіциту та підйому цін, держава вибрала каральні заходи, що зовсім не сприяє покращенню інвестиційного клімату.

6. Небажання та неспроможність держави діяти як рівноправний та професійний учасник ринку. Особливо це проявилось у такому питанні, як визначення та регулювання параметрів ринку цукру (місткості ринку, реального балансу цукру за різними періодами, періоду цінових «піків» та інше). Результатом цього

стали звичні вже так звані «цукрові кризи», характер яких, на нашу думку, викликає цілком вірогідні припущення про свідомі дії провласних органів щодо лобювання бізнес-інтересів певних комерційних структур. Особливо ця думка посилюється, якщо проаналізувати практику пільгового ввезення в країну тростинної сировини, яка повторювалася майже не щороку із підозрілою закономірністю. Спочатку, «прикриваючись» інтересами селян, робляться заяви про абсолютне недопущення завезення цукру-сирцю. Проте реальний щорічний дефіцит цукру (у розмірі 200—400 тис. тони) призводить до резонансного підвищення цін у періоди максимального попиту (травень-червень), що в кінці кінців дає привід до прийняття рішення про надання дозволу про ввезення сирцю (до 260 тис. тони). При цьому сирець закуповується у період максимальних цін на нього, а головне, враховуючи термін його переробки, така інтервенція на цукровий ринок проводиться несвоєчасно. Особливо це відчувають виробники цукрових буряків та цукру з нього, оскільки таке надходження додаткового цукру ще сильніше «обвалює» ринок цукру у період збирання врожаю, знижуючи і так невисокі доходи основної маси товаровиробників. На жаль, «нова влада» повторила помилки попередніх урядів, що вилилося у чергову цукрову кризу у 2005 році та цілком непрозору завезенню сирцю в Україну у розмірі 120 тис. тони [7, с. 37].

Ми вважаємо, що на сучасному етапі слід активувати роботу по виправленню вказаних помилок, що неможливо зробити без залучення висококваліфікованих фахівців. На превеликий жаль державні структури не мають таких кадрових резервів через порівняно низький рівень оплати праці. Таким чином, на нашу думку, необхідно активно використовувати потенціал тих, хто реально розвиває цукровий бізнес в Україні. Крім того, при розробці стратегії розвитку і регулювання цукрової галузі слід врахувати якісні зміни, що відбулися у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищі:

1. В кінці 1990-х — початку 2000-х років у бурякоцукровий бізнес в Україні прийшли представники великого капіталу, які мали природне бажання зайняти практично вільну нішу по виробництву стратегічного продукту. Ці компанії консолідували у своїй власності значну кількість цукрових заводів та контролюють чималу частку сировинних зон. Деякі з них з них встигли розчаруватися в перспективах такого бізнесу, скоротивши або продавши свої підприємства (корпорації «Інтерпайп», «Шелтон», «Суми-Агроресурс»). Інші, навпаки, навіть у такі нестабільні часи зуміли утриматися на плаву,

підсиливши свої позиції. У 2004—2006 рр. лідерами із виробництва цукру в Україні є такі компанії як «Українська продовольча компанія» (14 цукрових заводів), група компаній «Укррос» (6 заводів), «Астарта-Київ», «Укрпромінвест», «Євросервіс-Україна» (по 3 заводи), «Дубноцукор» (5 заводів), які контролюють майже половину ринку цукру в Україні [6, с. 15; 9, с. 15]. Отже, збереження традиційної державної регіональної структури управління без врахування корпоративних інтересів тих, хто реально інвестує капітал, на нашу думку, не має перспективи, особливо враховуючи той факт, що за прогнозами фахівців процес консолідації капіталу в галузі тільки посилюється.

2. У 2006 році дещо несподівано (проте давно очікувано) бурякоцукрова галузь отримала шанс на «друге народження». Високе споживання цукру в світі диктує світова економіка, що зростає, і рекордні ціни на нафту і бензин, які ведуть до підвищення споживання альтернативного автомобільного палива етанолу, який переважно виробляється з цукрової тростини. Світовий ринок цукру тісно корелюється з ринком енергопродуктів, рівень кореляції цін у період 2004—2006 рр. складав 60—65 %, а в деякі місяці доходив до 85 %. Відповідно, у 2006 року світова ціна на цукор зросла у 2,5 рази і була найвищою за останні 24 роки (на початку лютого ф'ючерсні ціни на білий цукор на Лондонській біржі перевищили 460 доларів за тону). Основним постачальником цукру на світовий ринок є Бразилія (25 % світового експорту), яка, починаючи з паливної кризи 1973 р., активно розвиває програми виробництва альтернативних видів палива, зокрема біоетанолу (переробляє в етанол 53 % тростини). Ріст цін на нафту наприкінці 90-х змусив 95 % бразильських автомобілістів замінити бензин спиртом.

При цьому зростання попиту на етанол — не є епізодичним явищем. Безупинне подорожчання палива змушує всі країни світу шукати альтернативні джерела енергії. Швеція, наприклад, до 2020 року планує повністю відмовитися від використання нафти, замінивши її етанолом, який виробляється з цукру. ЄС має мету вийти до 2015 р. на рівень задоволення своїх потреб в енергії за рахунок біопалива у розмірі 8 %. За останні роки закони, що заохочують перехід автомобілів на біопаливо, прийняли Південна Корея, Філіппіни, Японія і Мадагаскар. За прогнозом ІЕА, до 2020 р. світове виробництво біопалива зросте, принаймні, учетверо — до 120 млрд л у рік.

З усього цього можна зробити важливий висновок для України. Якщо збережеться така цінова тенденція, чи хоча б ціни на сирець залишаться на рівні не менш \$400,00 за тону, то імовір-

ніше усього виробництво білого цукру на території України з цукрового буряка буде цілком рентабельним. Відповідно, оптові ціни на білий цукор на внутрішньому ринку будуть не нижче 3450,00 грн за тону. А це означає, що виробництво цукрового буряка також стає вигіднішим.

3. Серйозний вплив на світовий ринок зробила Європа. 20 лютого 2006 року міністри сільського господарства ЄС ухвалили рішення про реформування з 1 липня 2006 року цукрової галузі. Основними положеннями реформи є зниження гарантованої мінімальної ціни на цукор на 36 %, значні компенсаційні виплати сільгоспвиробникам і створення Фонду реструктуризації. Основною причиною цього є те, що ЄС опинився під тиском нещодавнього рішення СОТ про невідповідність торговельної політики ЄС взятим на себе зобов'язанням перед СОТ. В результаті країни ЄС значно понизять виробництво цукру, що також відіб'ється на світових цінах. Проте для України такі реформи ринку цукру в ЄС може мати позитивне значення: внаслідок реформування ринку цукру в Європі, світовий ринок цукру звільниться таких важливих гравців з боку ЄС, як Німеччина та Польща. Це, в свою чергу, відкриває додаткові експортні можливості для України, за умов подальшого розвитку виробництва цукру на Україні.

4. Реанімація інтересу до бурякоцукрового бізнесу та вимушений ухід з європейського ринку частини компаній, які ним займалися, створюють реальні передумови для входження глобальних цукрових корпорацій на український простір. У 2006 році активізувалися переговори щодо придбання іноземними компаніями українських цукрових заводів. За думкою експертів інвестиції, що плануються можуть перевищити \$ 2 млрд [5, с. 10]. Найвірогіднішими кандидатами на входження до цукрового бізнесу України є такі світові лідери, як Nordzucker, Sudzucker, Menshugar, Sukden (яка вже має декілька заводів в Росії). Вибір України для інвестицій є не випадковим, оскільки відкриття європейських кордонів у 2009 році примушує виробників вже зараз формувати так званий «європейський цукровий пояс» [5, с. 10], а Україна має найсприятливіші природні умови та відносно дешеві ресурси для вирощування цукрових буряків.

Таким чином, збереження традиційних відносин у цукровому бізнесі України може призвести до неприємних наслідків для його учасників. Ринок цукру в Україні має схожі симптоми з європейським та може опинитися під тиском схожих причин, що і ринок цукру в ЄС. Проблема в тому, що ЄС дочекався моменту, коли йому не залишилося альтернативи радикальній реформі.

Глобалізаційні зміни диктують свої вимоги. Ми вважаємо, що зміни повинні проводитися як мінімум по двох взаємозалежних напрямках: кардинальної зміни державної політики в галузі та розробка нових стратегій розвитку самих учасників цукрового бізнесу. Виходячи із цього, ми пропонуємо наступні заходи формування цивілізованих відносин у цукровому бізнесі України, які повинні адаптувати його до світових вимог:

1. Перш за все, треба визначити реальну місткість ринку цукру в Україні, оскільки і бізнес, і влада повинні мати чіткі орієнтири для розвитку, особливо в такій зарегульованій галузі. На жаль, в Україні відсутня достовірна статистика по цукру. За даними НАЦУ «Укрцукор» ця цифра складає 1,8 млн т цукру в рік, а з точки зору представників цукрового бізнесу — 2,1—2,2 млн т. Крім того, надзвичайно важливо знати і реальні запаси цукру, які пропонуються на продаж, оскільки існують гіпотетичні запаси у «коморах» селян (отримали давальницький цукор за переробку) або звичайні запаси домогосподарств. Такі іміобільні запаси можуть досягати, за думкою експертів, 1 млн т. Разом з тим, потреба в мобільних нормах збільшилася, оскільки промислове споживання цукру останніми роками значно зросло. Так, за даними Держкомстату, за останні 10 років кондитери, виробники безалкогольних напоїв, соків і морозива збільшили обсяги виробництва в 1,5 рази.

2. Необхідно досягти компромісу інтересів у галузі різних його учасників (держави, бізнесменів, селян). Перш за все це відноситься до специфіки конкуренції та необхідності регулювати певні відносини. Як ми вже зазначали, жодна країна в світі, де є бурякоцукрове виробництво, не відмовилася від його регулювання. Це є природним (стосовно встановлення мінімальних цін як інструменту боротьби із демпінговими світовими цінами). Проте у нас держава намагається «по-батьківські» регулювати й інші аспекти бізнес-діяльності: обмеження цін «зверху» (політичне питання) шляхом проведення «роз'яснювальної» роботи або обмеження параметрів торгівлі [10, с. 14]; «шантаж» щодо відкриття кордонів для доступу іноземного цукру (Молдова. Білорусь) [10, с. 14; 2, с. 8]. Ми вважаємо, що в умовах приходу ТНК методи ручного управління можуть втратити свою силу, оскільки такі компанії мають величезну підтримку урядів провідних країн та міжнародних організацій.

Звідси, виникає природна необхідність у розробці чітких «правил гри», які повинні притримуватися всі без виключення учасники цукрового бізнесу. Йдеться про підписання певного Мемо-

рандуму, мета якого знайти певний компроміс між всіма інтересами та забезпечити незмінність основних параметрів домовленостей на довготривалий період. По-перше, ми вважаємо, що влада та бізнес повинні чітко визначити ціновий коридор на цукор і цукрові буряки з метою забезпечення нормальної рентабельності виробництва та зниження соціальної напруги.

По-друге, як основна плата за обмеження конкуренції і «диктування» цін споживачам, бурякоцукровий бізнес (або торгівля цукром) повинен бути ліцензійним. Але такі ліцензії повинні докорінно відрізнятися від варіанту, запропонованим Урядом [3, с. 6] як засіб обмеження певної діяльності, наприклад, експорту. Введення нових ліцензій повинно базуватися на встановленні таких стандартів введення бізнесу, які б давали можливість залишитися на ринку дійсно сучасним та ефективним структурам. Мається на увазі, що запропоноване ліцензування повинно замінити «ручний» розподіл квот на виробництво цукру, перевести цей процес на ринкові рейки (купівля ліцензій або чіткі конкурсні критерії отримання певних привілеїв). Обов'язковою умовою отримання ліцензій, на нашу думку, є вимоги до відкритості певної інформації учасників ринку, перш за все — щодо реальних залишків і руху цукру. Це дасть можливість усім учасникам ринку цукру в Україні чітко планувати свої маркетингові стратегії. Крім того, ліцензування торгівлі цукром дає можливість «відсікти» від цього процесу дрібних непрофесійних його учасників (звичайно, за умови дотримання вимоги викупу цукру за мінімально встановленими цінами) — таким чином треба остаточно зупинити давальницьку схему переробки цукрових буряків.

3. Держава нарешті повинна стати рівноправним учасником ринкових відносин, тим більше, що це цілком реально. Роль, яка відводиться державним органам повинна зводитися до ролі «регулювальника руху» і вже не як не «наглядача». За думкою експертів, державні структури повинні щорічно закупати 200—300 тис. тонн цукру в період збирання цукрових буряків, коли ціни на цукор мінімальні (підтримка виробників), з подальшим його продажем у моменти сезонного зростання ціни. Такий обсяг продукції дозволить тримати контроль над ринком переважно ринковими інструментами, а не адміністративно-командними, згубними для вітчизняних виробників.

4. Необхідно консолідувати сили стосовно зменшення негативних явищ для галузі після вступу до СОТ. Практично вирішеним питанням як «плата» за входження до організації є введення щорічної квоти на імпорт сирцю у розмірі 260 тис. т за пільговою

ставкою мита. Крім того, після закінчення Даоського раунду, Україні разом з усіма іншими членами СОТ потрібно буде й надалі зменшувати імпорتنі мита, вірогідніше за все за Швейцарською формулою: вищі мита буде знижено більше, ніж нижчі мита. Україні, як і усім іншим членам цієї організації, потрібно буде скорочувати заходи підтримки «жовтої» скриньки, в яку входить підтримка виробників цукрового буряку. Тому навряд чи ринок цукру в Україні залишатиметься без змін, беручи до уваги низьку конкурентоспроможність цукрових заводів. Досвід ЄС показує, що затримка проведення реформ не лише не вирішує проблем, а навіть їх погіршує та ставить будь-яке реформування у залежність від зовнішніх факторів. Після того як зовнішні фактори набувають концентрованого характеру, країна майже не має альтернатив значному зменшенню рівня підтримки. Наближення вступу до СОТ повинні стати чудовою передумовою проведення структурних реформ в цукровій галузі, інакше країна може втратить галузь.

5. Представникам вітчизняного цукрового бізнесу необхідно інтенсифікувати діяльність із доведення технологічного, інноваційного, організаційного рівня ведення цукрового бізнесу до світових стандартів, оскільки у відкритій конкуренції із транснаціональними компаніями більшість з них загине. Одним із варіантів — є продаж готового бізнесу з налагодженою роботою потужних заводів та розвиненою сировинними зонами. За думкою фахівців [5, с. 10], такі угоди будуть вже у 2006 році (вартість таких компаній коливається в межах \$ 50 млн).

### **Література**

1. Закон України «Про державне регулювання виробництва і реалізації цукру» від 17 червня 1999 року.
2. Ксенз Л. Сахар дозревает // Деловая столица. — № 10. — 6.03.2006. — С. 8.
3. Ксенз Л. Сахар станет «невыездным». // Деловая столица. — № 7. — 13.02.2006. — С. 6.
4. Павелецкая Л. Антимонопольщики лютуют // Деловая столица. — № 12. — 20.03.2006. — С. 12.
5. Павелецкая Л. Сахарозаводчики на выданье: транснациональные корпорации делят украинскую сахарную отрасль // Деловая столица. — № 15. — 10.04.2006. — С. 10.
6. Перспектива за сахарными холдингами // Украинская инвестиционная газета. — № 14. — 08.04.2003. — С. 15.
7. Петрова Л. Сладкое падение // Профиль. — № 37. — 19.09.2005. — С. 37.

8. Політика і розвиток сільського господарства в Україні / За редакцією Штефана фон Крамона-Таубадея, С. Зорі, Л. Штріве. — К.: Альфа-Принт, 2001. — 312 с.

9. Следы на песке. Кому принадлежат рынки // Украинская инвестиционная газета. — № 10. — 09.03.2005. — С. 14, 15.

10. Цыбко Л. Сахарная лихорадка // Украинская инвестиционная газета. — № 10. — 14.03.2006. — С. 14.

Стаття надійшла до редакції 19.04.06

УДК 65.011

*Л. М. Бутенко*, аспірант кафедри стратегії підприємств,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## **СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОЛІЙНО-ЖИРОВОЇ ГАЛУЗІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ ШЛЯХОМ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті проаналізовано динаміку та здійснено оцінку розвитку олійно-жирової галузі України. Досліджено диверсифікацію діяльності підприємств олійно-жирової галузі з урахуванням особливостей та тенденцій розвитку галузі. За результатами дослідження зроблено висновок щодо важливості врахування локальних умов функціонування кожного окремого підприємства при здійсненні диверсифікації діяльності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** диверсифікація розвиток підприємства олійно-жирової галузі України.

Враховуючи реалії України, можна стверджувати, що диверсифікація стає все актуальнішою для вітчизняних підприємств, які вступають у жорстку конкурентну боротьбу як між собою, так і з зарубіжними підприємствами. У зв'язку з цим розвиток теорії та практики здійснення диверсифікації діяльності промислових підприємств набуває в сучасних умовах не тільки теоретичне, але й важливе практичне значення.

Аналізом диверсифікації займалися іноземні дослідники: І. Ансофф, М. Портер, Б. Карлофф, Ф. Котлер, Р. Румельт, Р. Кох, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Пітер Дойль, Д. Аакер, Марціал Паск'є, Рогер, М. Кунц та інші. В останні роки з'явився ряд