

3. *Кречетів Н.* Продукти для інтелектуального аналізу даних // Ринок програмних засобів. — № 14—15. — 1997. — С. 32—39.
4. *Boulding K. E.* General Systems Theory. — The Skeleton of Science//Management Science, 2, 1956.
5. *Кисельов М., Соломатін Е.* Засоби здобування знань у бізнесі і фінанса // Відкриті системи. — № 4. — 1997. — С. 41—44.
6. *Ситник В. Ф.* Системи підтримки прийняття рішень: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2004. — 614 с.
7. *Сахаров А. А.* Концепції побудови и реалізації інформаційних систем, орієнтованих на аналіз даних // СВБД. — 1996. — № 4. — С. 55—70.
8. *E. F. Codd, S. B. Codd, C. T. Salley.* Providing OLAP (On-Line Analytical Processing) to User-Analysts: An IT Mandate. — E. F. Codd & Associates, 1993.
9. *J. Gray, S. Chaudhuri, A. Bosworth, A. Layman, D. Reichart, M. Venkatrao, F. Pellow, H. Pirahesh.* Data Cube: A Relational Aggregation Operator Generalizing Group-By, Cross-Tab, and Sub-Totals // Dana Mining and Knowledge Discovery. — 1997. — № 1. — P. 29—53.

Стаття надійшла до редакції 06.03.06

УДК: 338.45

Г.О. Швиданенко, канд. екон. наук, професор,
І. Ю. Ільченко,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто сучасні тенденції розвитку концепції ключових компетенцій та основні аспекти практичного застосування її основних положень у процесі функціонування й розвитку компанії за умов мінливого зовнішнього середовища. Проведено аналіз методичних принципів ідентифікації ключових компетенцій підприємства, визначені їх ознаки та виявлені способи формування і розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ключові компетенції компанії, конкурентні переваги, конкурентоспроможність продукції.

Оскільки ідеологія аналізу навколишнього середовища, конкурентів, прогнозування зміни і динаміки кон'юнктури ринку поступово втрачає свою колишню актуальність, то все частіше у пошуках конкурентної переваги компанії спрямовують погляд всередину се-

бе, намагаючись ідентифікувати ті здатності, навколо яких можна буде вибудувати бізнес-простір. Це, в свою чергу, обумовило інтерес до концепції ключових компетенцій, яка є основою «інтелектуального лідерства» компанії в галузі та передбачає створення, утримання й розвиток специфічних джерел стійких конкурентних переваг підприємства, які важко імітуються конкурентами.

Метою даної статті є обґрунтування суті ключових компетенцій підприємства, виявлення факторів їх формування та аналіз процесів створення, утримання і розвитку стійких конкурентних переваг підприємства.

Вперше ідею ключових компетенцій як концепції унікальності фірми висловили відомі автори Гарвардської школи бізнесу Е. П. Лернед, К. Р. Крістенсен, К. П. Ендрю і В. Р. Гут [2]. В якості популярного стратегічного підходу ключові компетенції вийшли на передній план після публікації в журналі Harvard Business Review статті Г. Хамела й К. Прахалада. В 1994 році ці ж автори написали книжку: The Core Competence of the Corporation [10]. Поява у дослідженнях С. К. Віккері [14], Дж. С. Кіма та П. Арнольда [13] терміну «стратегічні компетенції» стало спробою узгодити вимоги зовнішнього середовища зі спроможністю підприємства відповідати цим вимогам. Дж. Бейкер вважає за доцільне виділити конкурентні компетенції, які визначають досягнення головним бізнес-процесом компанії встановленого найвищого галузевого стандарту [11]. А. П. Наливайко визнає наявність групи економічних, управлінських і психологічних компетенцій [6]. В. А. Верба та О. М. Гребешкова пропонують ідентифікувати компетенції за п'ятьма рівнями: професійні, рольові, функціональні, стратегічні та ключові [7].

В економічній літературі поняття «ключові компетенції» пов'язується провідними дослідниками (Г. Хамел, К. Прахалад, Д. Кембел, Дж. Стоунхаус, Б. Х'юстон, Дж. Маурік, Дж. Кей та ін.) з набором взаємозалежних навичок, технологій, умінь, знань та їхньою унікальністю. Найпоширеніші визначення ключових компетенцій узагальнені у табл. 1.

Таблиця 1

ДЕФІНІЦІЯ КЛЮЧОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ

| Автор, джерело | Визначення ключової компетенції |
|----------------------------|---|
| Гуїяр Ф. Ж., Келлі Дж. [1] | взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність компанії у певній сфері діяльності та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях |

| Автор, джерело | Визначення ключової компетенції |
|-------------------------------------|--|
| Белякова Г. Я., Сумина Е. В. [4] | параметри внутрішнього середовища, що не імітуються конкурентами і базуються на основі ефективної взаємодії елементів людського й організаційного капіталу, які перетворюють фактори тимчасової конкурентної переваги і забезпечують зростання ринкового капіталу на основі формування стійких конкурентних переваг підприємства |
| Белов А. [8] | — наукові дослідження й розробки підприємства в сполученні з безсистемно накопиченим досвідом здійснення інноваційної діяльності, які стають основою успішної конкуренції; — інформаційний ресурс, що містить досвід, знання й навички організації та управління ресурсами і бізнес-процесами розробки нових продуктів і послуг для забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності |
| К. Прахалад і Г. Хамел, [10] | — набір вмінь і технологій, маси безсистемно накопиченого організацією знань й досвіду, які стають основою успішної конкуренції в процесі розвитку і розширення діяльності, що дозволяє компанії забезпечувати своїм споживачам конкретну вигоду; — процес командного вивчення компанією, в першу чергу того, як координувати диверсифіковані виробничі можливості і інтегрувати чисельні напрями у сучасні технології; — спосіб організації роботи та спроможність донести цінність продукту до споживача; — «килим», витканий з навичок і технологій; — «клей», який пов'язує існуючі напрями бізнесу; мова, що дозволяє менеджерам переносити розуміння й досвід з одного бізнес-середовища в інше; — дар передбачення, «генетичний код» менеджера, який встановлює діапазон і спрямованість реакції на конкретну ситуацію |
| Єфремов В. С., Хаников І. А. [3] | — компетенція вищого порядку, що бере участь у створенні найбільшої споживчої вартості і яка є колективним знанням, що дозволяє організувати й управляти використанням інших компетенцій і здатностей, тим самим створюючи додану споживчу вартість; — найбільш стійкий до зносу і довгостроковий актив організації; — складна взаємодія індивідуалізованих технологій і навичок, що не відтворені конкурентами |

Отже, визначення «ключової компетенції» організації в наукових дослідженнях зводиться, як правило, лише до позначення вмінь, технологій і безсистемно накопичених нею знань і досвіду, необ-

хідних для успішної конкуренції. Такий підхід не відображає повною мірою суті даної дефініції. Точнішею, на наш погляд, є характеристика ключової компетенції як раціонального набору ресурсів для найефективнішого виконання системної функції організації, що реалізується в умовах спеціалізації й кооперації.

З урахуванням проведеного дослідження суті компетенцій підприємства, ми пропонуємо наступне визначення ключової компетенції компанії: *оригінальна комбінація дефіцитних, унікальних і специфічних ресурсів, яка забезпечує довгострокову конкурентну перевагу й ринкову асиметрію відносно конкурентів.*

Усі лідери світової індустрії мають досить яскраво виражений набір ключових компетенцій. Приклади успішного їх визначення наведені у табл. 2.

Таблиця 2

КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ КОМПАНІЙ

| Компанія | Компетенція |
|---|--|
| <i>Херсонський електро-машинобудівний завод</i> | досвід у розробці і модернізації механічних деталей, навички в скороченні витрат |
| <i>СП «УкрДіамант»</i> | досвід роботи зі стратегічними партнерами — світовими лідерами, здатність швидко реагувати на зміни запитів споживачів, «ноу-хау» у технології напайки |
| <i>Procter&Gamble</i> | досвід у дистрибуції та проведенні досліджень і розробок по чотирьох напрямках хімії і хімічної технології |
| <i>Sony</i> | мініатюризація |
| <i>Motorola</i> | бездротовий зв'язок, стискання цифрових даних, виробництво дисплеїв із плоскими екранами й технологія виготовлення джерел живлення, а також швидкі цикли виробництва |
| <i>Nike</i> | постачання, якісний дизайн, розробка нових продуктів, широка дистрибуторська мережа |

Ключові компетенції компанії не обов'язково повинна бути пов'язана з технічними можливостями — вона може бути віднайдена в будь-якій сфері діяльності компанії: доступ до стратегічно важливої сировини; система дистрибуції, яка забезпечує вихід на особливі ринки; достатній рівень наукових знань в сфері досліджень і розробок, які знаходять ефективні рішення проблем клієнтів; патенти і відповідний технічний досвід та ін.

Непростою задачею є визначення цієї ключової компетенції, якій варто віддати перевагу. Ключова компетенція повинна [10]:

- ✓ забезпечувати реальний (або потенційний) доступ до широкого спектра ринків, бути універсальною;

- ✓ забезпечувати очевидну вигоду споживачеві (цінність) або, точніше, вигоду, яку споживач може сприйняти і за яку готовий заплатити;

- ✓ бути стійкою до копіювання конкурентами (імітація дуже ускладнена, навички й уміння повинні бути унікальними). Конкуренти можуть придбати окремі технології і обладнання, які входять до складу ключових компетенцій, але доступ до схем взаємодії і внутрішньої координації, а також до досвіду компанії є закритим.

Крім цього, вважаємо доцільним виділити такі найважливіші властивості ключових компетенцій: складність; притаманність тільки для конфігурації ресурсів і здатностей конкретного підприємства; можливість вдосконалювання (з появою нових вимог ринку компетенція може бути використана після певної видозміни); базування на співробітництві, тобто бути результатом унікальної взаємодії ряду партнерів, організації й споживачів (створення стратегічних альянсів); базування на знаннях (а не бути наслідком унікального збігу обставин); можливість її використання для взаємного посилення інших компетенцій і здатностей.

Ключові компетенції не є окремою функцією або активом компанії (рис. 1). Навпаки, вони інтегровані в основні функціональні процеси компанії [5].

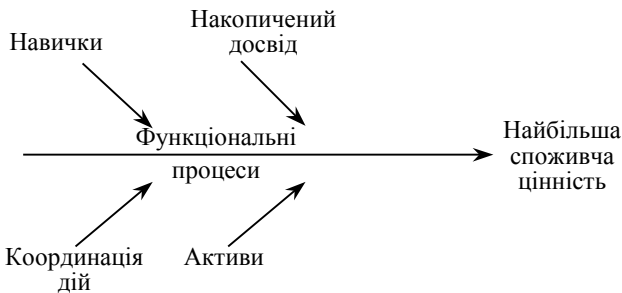


Рис. 1. Складові ключової компетенції

Один зі способів визначення компетенцій компанії полягає у розгляді їх як системи взаємозалежних функціональних процесів, які покликані забезпечити стратегічний баланс між діяльністю компанії й існуючими можливостями пропозиції виключної споживчої цінності.

Спосіб класифікації компетенцій компанії (рис. 2), припускає групування компетенцій відповідно до вихідної точки спрямованості функціональних процесів — зовнішні (спрямовані з зовнішнього середовища всередину компанії), внутрішні (що йдуть зсередини компанії) і двосторонні.

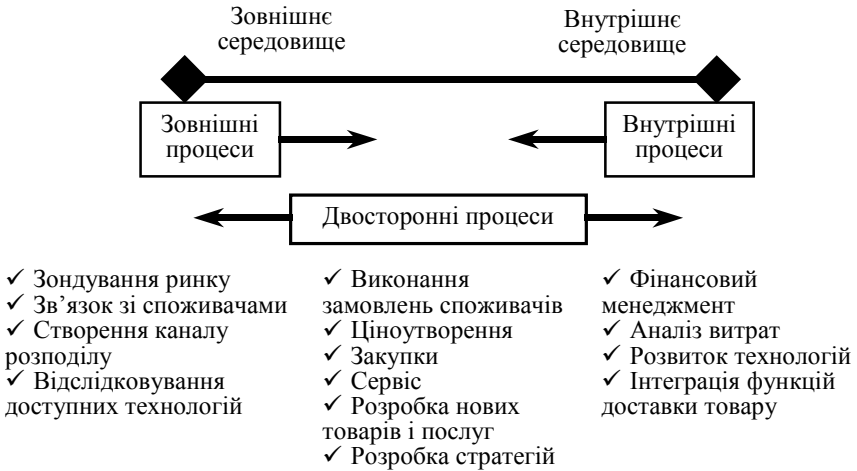


Рис. 2. Класифікація компетенцій згідно напрямів функціональних процесів

Отже, ключова компетенція кожної з компаній є результатом ефективної системи взаємодії різних функціональних процесів цих компаній.

Інший погляд на проблему виявлення ключових компетенцій висвітлений у клієнто-орієнтованій маркетинговій стратегії [9]. Він фокусується на виявленні цільових клієнтів, характері їх потреб і ролі товарної пропозиції компанії щодо задоволення цих потреб. Цей підхід дозволяє відповісти на запитання «Чим ми повинні займатися?» з точки зору задоволення потреб споживачів. Але часто такий підхід створює зайві обмеження і робить неможливим визначення ключової компетенції компанії. На промисловому ринку унікальну компетенцію компанії доцільніше було б визначити з врахуванням сильних сторін і технологічної компетенції а не з орієнтацією на ринкову ситуацію, оскільки не всі потреби клієнтів визначені і обслуговуються, а нові технології та інноваційні продукти створюють абсолютно нові ринки. Формування нового ринку звичайно забезпечує набагато більше можливостей, ніж просто

боротьба за частку ринку, який вже існує, хоча й це потребує значних інвестицій, що пов'язано з високим рівнем ризику.

П. Дженстер і Д. Хассі пропонують два етапи виявлення ключових компетенцій [2]: перший — оцінка: визначення наявних компетенцій, оцінка сильних сторін цих компетенцій, виявлення тих з них, які забезпечують певну цінність для нинішніх споживачів; другий — стратегічне завдання: визначення, які з компетенцій є перспективними, аналіз «портфеля компетенцій».

Проаналізувавши та узагальнивши методичні підходи, які зустрічаються в літературі, ми вважаємо за доцільне виділити такі два підходи: 1) ідентифікація особистісних компетенцій; 2) вивчення та аналіз бізнес-історії підприємства і встановлення «історичних» ключових компетенцій, які підтримують нинішню позицію компанії та є перспективними.

Перший підхід передбачає побудову моделі професійних корпоративних компетенцій через визначення ключових посадових позицій в організації та знань, навичок і особистісних характеристик персоналу, необхідних для успішного виконання місії та цілей компанії; складання «профілів успіху» для кожної посадової позиції; оцінку кваліфікаційної відповідності, складання програми постійного підвищення професійної підготовки.

Другий підхід доцільно використовувати, якщо в організації є певна виробничо-комерційна історія. Пропонуємо наступні етапи проведення ретроспективного аналізу ключових компетенцій: вивчення виробничо-комерційної історії підприємства; аналіз продукції, яка випускалась у минулому (виявлення споживчих властивостей товарів і послуг); встановлення активів, які використовувались для випуску кожного виду продукції (виявлення ресурсів); виявлення комплексу активів підприємства в цілому; визначення тих активів, які мають у розпорядженні окремі частини підприємства; оцінка динаміки і визначення перспективних (зростаючих) активів підприємства; дослідження реальних і потенційних можливостей з урахуванням результатів структурного аналізу потреб у споживчій вартості; аналіз внутрішніх умов бізнесу (виявлення ієрархії компетенцій); ранжування ключових компетенцій.

Крім цього, ми вважаємо за необхідне виділити наступні **ознаки ключових компетенцій**:

- ключові компетенції перебувають на перетині структурного, людського і споживчого капіталу, тобто тісно пов'язані з процесом формування інтелектуального капіталу;

- носіями ключових компетенцій є персонал, який володіє відповідними сучасними знаннями, уміннями, навичками;

- критерієм розвитку ключових компетенцій підприємства є зростання ринкової вартості компанії, задоволеність і лояльність споживачів.

Для того, щоб провести сегментацію фірми відповідно до сфер компетентності, треба знати характерний для неї ланцюжок створення вартості. Головним питанням є визначення ланок ланцюжка створення вартості фірми, в яких вона повинна випереджати конкурентів. Параметри, за якими характеризують кожну ланку вартісного ланцюжка, є ключовими показниками бізнесу у модулях збалансованої системи показників (BSC). Отже, ключові компетенції можуть забезпечувати реалізацію управління на основі BSC.

Виходячи з концепції BSC, «система ключових компетенцій» підприємства є комплексом взаємозалежних і взаємодіючих напрямів стратегії, що необхідні для досягнення стійкої конкурентної переваги підприємства [4]. Зовнішня складова системи ключових компетенцій підприємства — це елементи ринкового капіталу, унікальність, новизна продукції, фінансові результати, що задовольняють власників та інвесторів. Внутрішня складова — це знання, навички, технології, які створюють у взаємодії ключові компетенції компанії. Для визначення елементів внутрішньої складової виділяють динамічні ключові компетенції (найбільш схильні до змін, не пов'язані з конкретними носіями, поділяються за функціональними сферами) і базові (які забезпечують умови функціонування та зміни динамічних ключових компетенцій, поділяються на системні й особистісні). Зовнішня складова включає ринковий і фінансовий напрямок стратегії, а внутрішня — напрями динамічних ключових компетенцій, «інтелектуального лідерства» в галузі та базових ключових компетенцій.

На основі описаної вище системи ключових компетенцій і моделі процесу управління компетенціями, що була розроблена Е. Флемхольцем та О. Нордхаугом [12], пропонуємо методику формування й розвитку ключових компетенцій підприємства, яка дозволяє вирішувати завдання управління ключовими компетенціями на етапах «інвентаризації», «пошуку», «розробки», «поглиблення» і «захисту» ключових компетенцій.

На першому етапі («інвентаризація») провадиться виявлення факторів, на яких ґрунтується конкурентна стратегія підприємства, визначаються джерела конкурентних переваг. Результатом даного етапу є створення «опису» ключових компетенцій компанії та одержання фактичного стану «системи ключових компетенцій».

цій». Для інвентаризації ключових компетенцій компанії ми пропонуємо наступний перелік питань:

✓ В яких сферах діяльності компанії доцільно виділити компетенції в якості ключових?

✓ За якими категоріями варто класифікувати компетенції, які були виділені як ключові?

✓ Які класи компетенцій в цих категоріях варто виділити?

✓ Які типи компетенцій є в кожному класі та в кожній категорії?

✓ Наскільки достовірною є інформація про наявні компетенції компанії?

✓ Яким чином кожна з категорій і класів компетенцій сприяє реалізації поточної стратегії компанії щодо масштабів діяльності, посиленню конкурентної позиції компанії для утримання існуючих і завоювання нових споживачів, досягненню стратегічних і ринкових цілей компанії?

Для виявлення ключових компетенцій при реалізації стратегії й одержанні конкурентних переваг пропонуємо наступні питання:

✓ Які ключові компетенції (залежно від їх положення в ланцюзі створення споживчої цінності) вносять найбільший вклад в одержання й посилення конкурентних переваг та реалізацію стратегії?

✓ Як кожна із ключових компетенцій визначає конкурентну поведінку компанії на ринку?

✓ Яких компетенцій не вистачає для реалізації стратегічних намірів?

✓ Які дії варто почати для придбання або розвитку відсутніх компетенцій?

✓ Які наслідки для реалізації стратегії прогноуються від можливих втрат існуючих і придбаних компетенцій?

На даному етапі необхідне контрольне порівняння ключових компетенцій компанії із ключовими компетенціями інших фірм.

«Пошук» ключових компетенцій підприємства пов'язаний з визначенням нових виробничих можливостей, розширенням цільового ринку, пошуком інноваційних виробничих та управлінських технологій, пошуком і розвитком персоналу, що включає пошук, відбір, найм людей, які б відповідали сучасним чи очікуваним у майбутньому вимогам компанії щодо компетенцій. Розвиток компетенцій включає різноманітні форми тренувань; офіційні та неофіційні курси, розроблені для покращення технічних, адміністративних і міжособистісних навичок разом з навчанням без відриву від виробництва та командною роботою [12].

На наступному етапі («розробки») відбувається формалізація цілей стратегії розвитку підприємства на основі ключових компетенцій за напрямками зовнішньої й внутрішньої складової системи ключових компетенцій, їхня трансформація у форму показників досягнення поставлених стратегічних цілей розвитку компанії на основі ключових компетенцій.

Етап «поглиблення» ключових компетенцій містить у собі виділення взаємозв'язків між цілями й показниками за напрямками системи ключових компетенцій підприємства, ініціювання процесів зворотного зв'язку зі стратегією розвитку ключових компетенцій підприємства, контроль за реалізацією стратегічних цілей, побудова гіпотез стратегічного розвитку підприємства на основі моделювання стану системи ключових компетенцій підприємства.

«Захист» ключових компетенцій здійснюється на основі установки бар'єрів, що захищають від імітування конкурентами унікальних параметрів внутрішнього середовища підприємства. Надійний захист ключової компетенції передбачає забезпечення: складності технології, корпоративної культури; масштабності підприємства (конкурент повинен побоюватися фінансових, політичних і ринкових санкцій з боку великого суперника); втрат переходу клієнта від одного постачальника до іншого (якщо ці втрати досить вагомі, то клієнт не зважиться скористатися послугами конкурента); динамічності підприємства, яка дає можливість захопити канали розподілу й ключові ринки, завоювати довіру клієнтів.

Формування стратегічного плану інноваційного розвитку базується на посиленні ключової компетенції з використанням методів як внутрішнього (персонал, техніко-технологічна база, залучення фінансових ресурсів, наявні розробки й т.д.), так і зовнішнього розвитку (стратегічні альянси, злиття й поглинання, партнерства, придбання організаційного знання через синергію). Цінність ключових компетенцій може бути підвищена шляхом їх комбінації з відповідними комплементарними активами.

Заходи щодо підвищення споживчої цінності (аналіз потреб споживачів орієнтація персоналу на задоволення цих потреб; аналіз цільових ринків і підвищення якості сервісу; залучення до розробки нових товарів і послуг міжфункціональних робочих груп; підвищення ефективності роботи; впровадження інноваційної моделі господарювання) сприяють зростанню ринкової вартості бізнесу та посиленню ключових компетенцій компанії.

Таким чином, виходячи з аналізу та узагальнення викладених в економічній літературі поглядів на природу ключових компетенцій, визначено, що шукати шляхи для одержання конкурентних переваг

доцільно в ефективному використанні ключових компетенцій, яке забезпечить продукування конкурентоспроможних товарів (послуг). Запропоновано під ключовою компетенцією розуміти потенційний стратегічний фактор успіху, який трансформований і виражений у кінцевому продукті й стосується параметрів, які мають вирішальне значення для покупця, а також призводить до зростання ринкової капіталізації, тим самим впливаючи на позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Отже, ключовою є така компетенція компанії, наявність якої дозволяє встановити новий стандарт діяльності в галузі.

Наведені теоретичні й методичні основи впровадження концепції ключових компетенцій у систему стратегічного управління підприємством дозволяють підвищити його конкурентоспроможність, займати лідируючі позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, які забезпечуються роллю «інтелектуального лідера» та адаптувати підприємство до зростаючих конкурентних умов. Таким чином, стійка конкурентоспроможність підприємства у довгостроковому періоді можлива в тому випадку, якщо вона правильно визначила свої ключові компетенції й цілеспрямовано працює над їх розвитком і вдосконаленням.

Література

1. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
2. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 368 с.
3. Ефремов В. С., Ханьков И. А. Ключевые компетенции организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом. — № 2. — 2002. — С. 8—33.
4. Белякова Г. Я., Сумина Е. В. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия. // Электронный журнал «Исследовано в России» <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>
5. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. 6-е издание. — Вильямс, 2003. — 652 с.
6. Наливайко А. П. Теория стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
7. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Management.com.ua <http://www.management.com.ua/strategy/str100.html>
8. Прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании как основа принятия стратегических решений. Белов А. // Management.com.ua <http://www.management.com.ua/strategy/str018.html>

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 5th 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 закрита 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-