

УДК 338.432:005

Губенко В.І., д.е.н., професор<sup>©</sup>  
Білоцерківський національний аграрний університет,

## ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АПК: НАСЛІДКИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

*Встановлено, що Україна залежить від зовнішніх факторів і її економіка в достатньо високій мірі втягнута в систему світового господарства, і часткова її ізоляція від зовнішніх ринків ускладнює функціонування економіки та забезпечення макроекономічної рівноваги. Виявлено, що в результаті недосконалості державного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності АПК Україна зазнає значних втрат у експортно-імпорتنих операціях. Доведено, що розвиток сільськогосподарського виробництва та експортно-імпорتنих операцій можна забезпечити сучасним інноваційним менеджментом. Запропоновано напрями вдосконалення системи менеджменту виробництва і зовнішньоекономічних операцій, здатних стабілізувати економіку галузі і розширити та підняти ефективність експортно-імпорتنюї діяльності.*

**Ключові слова:** менеджмент, експорт, імпорт, стратегія, інвестиції, структура, валюта, модернізація.

**Постановка проблеми.** Подальше реформування агропромислового комплексу України, розвиток його галузей і розширення та підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічних відносин нерозривно зв'язано з процесом підвищення ефективності сучасного менеджменту, враховуючи фактори впливу зовнішнього середовища, що активізується з поглибленням глобалізаційних процесів. У зв'язку з цим потребує вдосконалення система управління формуванням і використання можливостей запобігання впливу кризових процесів, для чого необхідні нові теоретико-методологічні аспекти формування ефективної системи менеджменту щодо управління розвитком виробництва, експортно-імпорнтними операціями і їх ефективністю. Механізм управління розвитком економічних систем являє собою сукупність виваженої стратегії, рішень, дій і заходів структур системи, відповідальних за розробку економічної політики і стратегії суб'єктів економічної діяльності, здатних забезпечити гармонізовані дії всіх рівнів як у локальному, так і в глобальному економічному просторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Спад виробництва, споживання та експорту продукції в Україні у 1998-2002 рр. і 2009-2010 рр. ще раз підтвердив нежиттєздатність шоккових і ручних методів управління економікою, про що свідчить досвід країн, в яких ринкові перетворення об'єднувались із державним регулюванням, що дозволило значною мірою стримати спад виробництва і експорту товарів. Однією з причин цього явища є дефіцит фахівців-менеджерів, що володіють системою знань, умінь і

---

© Губенко В.І., 2011

можливостей приймати управлінські рішення, а також довготермінова ізольованість від вивчення досвіду господарювання розвинутих країн, а наміри оперативно, шляхом копіювання, сформувати ефективну господарську систему передових країн зазнали невдачі через незрілість наших політичних, економічних та соціальних умов.

Крім того, значна частина керівників державних і приватних підприємств в період кризи 2008-2010 рр. перейшли на систему концентрації влади і «ручного» менеджменту, що в більшості випадків не є вимушеною необхідністю, а ціною, яку вимушені платити підприємства через відсутність у них критичної маси менеджерів, які готові і бажають брати на себе реальну відповідальність за кінцеві результати роботи підприємств і ефективність зовнішньоекономічних операцій [1, с.83]. Україна, на відміну від Росії, Білорусі, Казахстану та інших пострадянських країн, почала свій шлях із демократії та значної лібералізації торговельного і валютного режимів. Але це була демократія незріла, лише за формою, а не за змістом, тому з часом вона перетворилась в свою протилежність. Для того, щоб вижити в нових умовах, необхідно змінити інерційну модель менеджменту на інноваційну, в рамках якої будуть вживатися заходи щодо підвищення продуктивності праці, впровадження передових технологій, ефективного розміщення і використання інвестицій та подолання ресурсної залежності [2, с.1].

**Мета статті.** Розробка теоретико-методологічних та практичних аспектів менеджменту виробничої і зовнішньоекономічної діяльності підприємств АПК.

**Матеріалами дослідження** є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків щодо проблем розвитку менеджменту і зовнішньоекономічних зв'язків АПК, звіти про стан виробництва та зовнішньоекономічних відносин України і АПК за 1990-2010 рр.

**Виклад основного матеріалу.** Нова економічна ситуація, пов'язана із першою світовою економічною кризою двадцять першого століття, передбачає необхідність адаптації національної економіки та її галузей і підприємств до непередбачуваних змін у світовій економіці. Членство України в СОТ, розширення і поглиблення зовнішньоекономічних зв'язків України з країнами Європейського Союзу і особливо в останні три роки з країнами азійсько-африканського регіонів призвело не тільки до насичення сегментів ринку, але й до появи ринкових ніш, що створило систему можливостей для учасників внутрішнього і зовнішнього ринків, так і загострило конкурентну боротьбу, що передбачає необхідність глибокого теоретичного переосмислення суті і важелів трансформації систем управління виробництвом та зовнішньоторговельними відносинами із врахуванням процесів, що відбуватимуться та посилюватимуть свій вплив на процеси в 2011-2015 рр. Досвід функціонування галузей і підприємств в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища демонструє виникнення ускладнень такими обставинами, як наявність суперечливих тенденцій у розвитку інноваційних процесів – від експансії нововведень до розвитку дискретності у формуванні і впровадженні інновацій. Останні дослідження в галузі теорії і практики менеджменту підтверджують, що прорив у

сфері телекомунікації значно скоротив витрати, пов'язані із здійсненням операцій між учасниками зовнішньоекономічних відносин і забезпечив можливість вільного переливу інформації між ними. Революція, що здійснилася у транспортуванні товарів, сприяла скороченню витрат на перевезення, що знизило питому вагу компонентів у кінцевій вартості продукції, в результаті чого змінились суть ефекту масштабів виробництва. Економічна криза 2008-2010 рр. продемонструвала, що Україна в своєму економічному і соціальному розвитку у значній мірі залежить від експортно-імпортних операцій і в достатньо високій мірі втягнута в систему світового господарства, а також є очевидним, що навіть часткова ізоляція від зовнішніх ринків ускладнює функціонування економіки і забезпечення макроекономічної рівноваги. Так, питома вага експорту України та продукції сільського господарства в структурі ВВП 2007 р. склала відповідно 34,7 % і 30,6 %; 2008 р. – 43,1 % і 62,7 %; 2009 р. – 32,6 % і 65,2 %; 2010 р. – 44,2 % і 58 %. Загальний об'єм експорту України у 2010 р. знизився порівняно з 2008 р. на 23 %, порівняно з 2009 р. зріс на 25 %, по АПК – відповідно знизився у 2010р. порівняно з 2008 р. на 9,6 % і зріс в відношенні до 2009 р. на 4,1 % [3]. Зовнішньоторговельне сальдо України продовжує, починаючи з 2007 р., залишатись від'ємним і склало в 2010 р. – 6,2 млрд. дол. США, але скоротилось в порівнянні з 2008 р. у 2,44 рази, що свідчить про поступове оздоровлення зовнішньоекономічних відносин економіки України. Зовнішньоторговельне сальдо АПК у 2010 р., як і за всю новітню історію України, було додатним і склало 4,2 млрд. дол. США. Регіональна структура експорту України у 2009 р.: країни Азії – 34,3 %, СНД – 28 %, ЄС – 23 %, Африканські країни – 13,2 %, в 2010 р.: країни Азії – 29,7 % або зменшилась в порівнянні з 2009 р. на 4,6 %, СНД – зросла на 6,9 %, країни ЄС – знизилась на 2,2 % і країни Африки – зросла на 0,3 %. Загальний імпорт товарної продукції сільського господарства у 2010 р. зріс порівняно з 2009 р. на 17 % і склав 6,5 млрд. дол. США. Найвища питома вага експорту та імпорту в 2010 році припадає на Російську Федерацію – відповідно 35 % і 15,2 %.

Аналіз ситуації в Україні і на зовнішніх ринках дає підстави для висновку, що умови для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків із зарубіжними країнами змінилися і українські учасники зовнішньоекономічної діяльності почали здійснювати свою діяльність у принципово новій системі. Девальвація гривні, що відбулася у 2008-2010 рр., сприяла експортерам, розмір їх виручки, перерахований по офіційному курсу в національну валюту, зріс прямо пропорційно зниженню курсу гривні і відбулося деяке призупинення тенденції падіння ефективності експортних операцій, при якій витрати виробників на виробництво і постачання експортних товарів зростали швидше гривневого еквіваленту її валютної вартості. Хоча через недосконалість державного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності України у 2010 р., реалізували на експорт 4859577 тонн пшениці за ціною 186,5 дол. США при ціні на фуражне зерно пшениці в портах Мексиканської затоки 347 дол. США за тонну недоотримано біля 800 млн. дол. США; кукурудзи експортовано 4,052 млн. тонн по ціні 193,9 дол. США за 1 тонну і недоотримано, виходячи із середньосвітової

ціни на цей вид продукції 273 дол. США, біля 320 млн. дол. США.

Аналіз виробництва основних видів продукції АПК в 2010 р. порівняно з 2008-2009 рр., монополізація експорту основних видів продукції (зерно, насіння олійних культур, олія) засвідчує можливу стагнацію зовнішньоекономічних операцій, яка може супроводжувати негативні явища, що ускладнить процеси в національній економіці (подальше скорочення виробництва і зайнятості в експортоорієнтованих галузях, зменшення валютних надходжень, втрата можливостей технічної модернізації виробництва з використанням зарубіжного обладнання, зменшення доходів бюджету від митного обкладання імпорту). При вирішенні проблем в економіці країни і взаємовідносин із зовнішнім середовищем необхідне вдосконалення механізму державного регулювання виробництва і зовнішньоекономічних зв'язків, які доцільно було б модифікувати таким чином, щоб не виникали нові перешкоди для експорту й імпорту товарів, капіталу і послуг та забезпечували захист окремих секторів виробництва і внутрішнього ринку за допомогою загальноприйнятих важелів, що вкрай необхідно до початку неминучого зниження ставок вітчизняного митного тарифу у зв'язку з членством України в СОТ. Виробництву експортної продукції слід надати режим найбільшого сприяння по кредитуванню, оподаткуванню, державну підтримку, без чого надзвичайно складно буде забезпечити розширення експорту.

Необхідним є також коригування політики управління валютним курсом гривні, враховуючи цей процес не тільки з точки зору макроекономічного індикатора, за динамікою якого оцінюється стан економіки країни, а перш за все як важливого засобу регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

**Висновки.** Встановлено, що розширення та підвищення економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій АПК нерозривно зв'язано із сучасним менеджментом, недосконалість якого призводить до мільярдних збитків. Доведено, що спад виробництва продукції АПК у 1998-2002 і 2009-2010 рр. пов'язано із застосуванням ручних методів управління, а наміри сформувати шляхом копіювання ефективну господарську систему передових країн потерпіли невдачу через незрілість наших політичних та економічних умов. На підставі проведеного аналізу експортно-імпортних операцій за 2007-2010 рр. виявлено, що Україна і її АПК в достатньо високій мірі втягнута в систему світового господарства і часткова її ізоляція від зовнішніх ринків ускладнює забезпечення макроекономічної стабільності. Аналіз ситуації на зовнішніх ринках України засвідчує, що умови для розвитку зовнішньоекономічних зв'язків змінилися. Аналіз виробництва та експорту і його монополізація за 2008-2010 рр. може спровокувати негативні явища, що ускладнять процеси в національній економіці. Доведено необхідність зміни інерційної моделі менеджменту на інноваційну.

### Література

1. Белошапка В.А. Создание культуры результативности: Компетенции «неручного управления бизнесом»/ В.А. Белошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №2. - С. 83.
2. Пахомов Ю.М. Криза не визнає кордонів / Ю.М. Пахомов // Сільські вісті. – 2010. - №31. - С. 1
3. Звіти про стан зовнішньоекономічних відносин в системі агропромислового комплексу України за 2008-2010 рр. – м.Київ. – 42 с.
4. Моніторинг економічного і соціального розвитку підприємств і організацій АПК за 2008-2009-2010 рр. – Київ. – 78 с.

**Summary**  
**Gubenko V.**

*Bila Tserkva National Agrarian University*

### **PROBLEMS OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITY IN AIC MANAGEMENT: THEIR CONSEQUENCES AND WAYS OF SOLVING**

*It has been proved that Ukraine is dependable on the external factors and its economics is connected with the world economy system. Thus, its partial isolation from the external factors complicates the economy functioning and providing the macroeconomic balance. It has been found out that imperfection of the state management of external activity results in Ukrainian AIC significant loses in export-import operations. It has been proved that the development of agricultural production and export-import operations can be provided owing to modern innovation management. There have been suggested the ways of improving the system of production management and external economics operations, able to stabilize the branch economics and broaden and increase the efficiency of export-import activity.*

**Key words:** *management, export, import, strategy, investment, structure, currency, modernization.*

*Стаття надійшла до редакції 14.04.2011 р.*