



**С.Б.Шапиро**, кандидат экономических наук, докторант БелНИИЭИ АПК  
Коллективное сельскохозяйственное предприятие "Маяк"  
Дзержинского района Минской области

УДК 631.115:631.1.016

## Совершенствование механизма реформирования в сельскохозяйственных предприятиях

*В статье рассматриваются основные методологические принципы реформирования сельскохозяйственных предприятий в структуры рыночного типа. Раскрыты основные причины, тормозящие процесс реформирования хозяйств. Освещаются пути создания агросервиса, особенности организации экономических взаимоотношений между товаропроизводителями и перерабатывающими предприятиями.*

В республике, хотя и медленными темпами, идет процесс реформирования производственных сельскохозяйственных предприятий (колхозов, совхозов, других хозяйственных подразделений) в современные рыночные структуры.

Целью реформирования является создание такой экономической ситуации, которая дала бы возможность каждому работнику заинтересованно трудиться и пользоваться плодами своего труда.

Неизбежным следствием реформирования должно стать создание прочной основы для будущего сельскохозяйственного производства. Причем реформирование, еще раз подчеркиваем, должно рассматриваться не как отрицание крупных хозяйств, а наоборот, укрепление на основе изменения производственных отношений. При реформировании необходимо соблюдать следующие условия: повышать производительность труда уже в ближайшем будущем, менять отношение людей к работе в лучшую сторону, повышать мотивацию труда, гарантировать равенство в распределении имущественных долей, исключая их разбазаривание, сохранять и более рационально использовать накопленный производственный и социально-культурный потенциал.

Разрабатывая и внедряя различные организационные варианты реформирования сельскохозяйственных предприятий, надо, бесспорно, руководствоваться изданными научными учреждениями рекомендациями, изучать опыт других хозяйств. Но внедрение даже достаточно апробированных рекомендационных материалов требует немалых усилий по их адаптации в конкретных условиях отдельных хозяйств. Повтор организационных решений не может быть совершенно идентичен, так как не могут быть совершенно одинаковыми условия. Как нет в природе двух одинаковых людей, так и нет даже двух совершенно одинаковых колхозов и совхозов.

Отдельные руководители хозяйств ожидают команду на предмет реформирования и выверенный со всеми деталями рецепт, обеспечивающий полную гарантию успеха. Таких проектов, конечно, нет. Будут встречать-

*The main methodological principles of reforming of agricultural enterprises towards to the market type of structures are considered by the article. The main reasons braking reforming process of farms were described. The ways of creating of agroservice and the specific features of the economical relations between producers and processors are shown.*

ся свои, местные вопросы без стандартного ответа. Здесь должна проявить себя деловая инициатива руководителей и специалистов хозяйств, стоящих во главе этой работы. Важно при реформировании опираться на простых людей, судьбы которых существенно затрагивает проводимая работа, осознавать, что рыночная экономика предусматривает элемент риска. Важно находить средства его ограничения.

Эта работа должна начинаться с инициативы наиболее активных членов колхоза, специалистов. И в каждом отдельном случае осуществляться по своему сценарию, индивидуальному проекту. Чудодейственных решений здесь нет. В каждом хозяйстве должен быть разработан свой план реформирования.

Приступая к реорганизации сельскохозяйственного производства в начале 90-х годов, под воздействием правых сил ставка была сделана на формирование многоукладной экономики, в системе которой особое место отводилось фермеризации. Однако, как показывает практика, массовая фермеризация в республике не состоялась. Причин этому немало. Укажем на некоторые, на наш взгляд, более существенные.

Недостаток финансовых средств и несовершенство финансово-кредитной политики. Подсчитано, что в нынешних условиях для создания фермерского хозяйства в пределах 100 га земли и 40–60 коров требуется около 500 тыс. долларов США. Такими средствами никто не располагает.

Выделяемые крестьянам земельные наделы в настоящее время недостаточны для создания эффективного индивидуального хозяйства. Расширение же площадей путем аренды требует также дополнительных средств.

За длительное время планового ведения хозяйства многие крестьяне потеряли навыки предпринимательства и риска.

Работающие колхозники и рабочие совхозов имеют гарантированную занятость и отпуск, достаточную социальную защищенность, возможность положительно решать хозяйственно-бытовые задачи. При всех слож-

ностях уровень жизни крестьян с учетом доходов, получаемых от ведения личного хозяйства, не ниже, чем в городе, а перспективы индивидуального хозяйствования пока непривлекательны, так как связаны с очень интенсивным трудом, большой степенью риска, большими сомнениями по созданию материального достатка.

Фермерское движение не получает развития также из-за недостаточной законодательной базы и менталитета крестьян-общинников, сформированного на протяжении целых столетий. Следовательно, реорганизация в аграрной сфере в связи с переходом к рынку должна связываться не с сиюминутным возвратом к мелкому крестьянскому производству, а с достижением оптимального сочетания преимуществ крупнотоварного производства со средним и мелким на основе мелкогрупповой организации труда.

Крупное производство целесообразно сохранить в зерновом производстве, молочном и мясном животноводстве, птицеводстве, свиноводстве, возделывании механизированным способом ряда сельскохозяйственных культур. Трудоемкие и слабомеханизированные культуры должны возделываться на мелкогрупповых и семейных началах.

Такой подход соответствует политике реформирования сельскохозяйственного производства, включая и реформу земельных отношений, которая ни в коем случае не предусматривает ликвидацию колхозов и совхозов. Наоборот, ставится задача в процессе реформирования оздоровить и укрепить их экономику на качественно новой экономической основе – коренным образом преобразованных производственных отношений.

Это вовсе не исключает, что стабильно убыточные, нежизнеспособные применительно к новым рыночным условиям хозяйства будут терпеть экономическое банкротство и вынуждены будут самораспускаться.

В процессе реформирования крупные общественные хозяйства превращаются в ассоциации кооперативов, акционерные общества, объединения крестьянских хозяйств и др. Экономической основой всех хозяйственных преобразований является приватизация средств производства. Основным и важнейшим механизмом этого процесса выступает распределение имущественных долей среди работающего в сельскохозяйственном производстве сельского населения.

Однако ставка только на приватизацию, исключая всякую другую работу по реструктуризации хозяйства, себя не только не оправдывает, но может иметь негативные последствия, так как собственность, находящаяся в едином кулаке использования, распределяется на мелкие части, а ответственность за результаты труда, его мотивация остаются неизменными. Следовательно, приватизация должна лежать в основе преобразования производственных отношений, которое возможно лишь при условии, когда каждый труженик-собственник сможет реализоваться как хозяин.

Поэтому вторым, наиболее ответственным этапом реформирования сельскохозяйственных предприятий,

является формирование новых внутрихозяйственных подразделений.

Вместо традиционных бригад, находящихся в тисках жесткого централизованного командного управления, должны быть сформированы свободные и самостоятельные кооперативы, организованные на исторически проверенных гуманных принципах. Абсолютно все вопросы, связанные с их функционированием, решаются всеми членами кооператива: по выбору форм собственности, производственной деятельности, ведению учета, размерам выплачиваемой заработной платы, управлению, тактике хозяйствования и др. Только мнение членов кооператива здесь является определяющим.

Структура подавляющего большинства реформированных колхозов должна представлять совокупность небольших производственных единиц (кооперативов, частных хозяйств с ограниченным количеством работников (не более 10–15 человек). Такие подразделения более приспособлены к рыночной экономике.

Направленность в развитии кооперативов регулируется правовыми нормами и экономическими рычагами. Государственное управление кооперативами упраздняется, так как они приобретают предпринимательскую свободу, полностью выводятся из государственного управления.

Нельзя заставить людей быть заинтересованными хозяевами. Заинтересованность должна порождаться системой организации производства. Каждого труженика нужно поставить в условия, позволяющие отчетливо представлять связь своего труда с его результатом. Он должен экономически ощущать для себя каждый килограмм сэкономленного горючего, корма, эффект от сбереженной техники, производственных зданий и других средств производства.

В процессе реформирования колхоза (совхоза) следует соблюдать незыблемое правило: реформа должна поставить каждого работника в такие условия, которые позволили бы ему нести полную ответственность за свою работу.

Надо отметить, что негативные явления, с которыми сталкиваются хозяйства до последнего времени, очень медленно сглаживаются и принимают достаточно устойчивую форму. Ситуация может ухудшаться, если не будет изменена система неперспективного хозяйствования с ее низким технологическим уровнем и производительностью труда, что обуславливает избыток рабочей силы, которая становится непосильным финансовым бременем.

Преобразование колхозов и совхозов должно происходить при одновременной оптимизации их размеров (разукрупнение чрезмерно крупных хозяйств, создание мелкогрупповых подразделений, экономическое обособление отдельных кооперативов и их ассоциация). Никакого давления со стороны государства по пересмотру размеров землепользования, тем более по упразднению и роспуску хозяйств не должно быть. Единственное, что оно вправе требовать от них – научиться эффективно

работать в условиях рыночной среды, упреждать разрушение накопленного потенциала и экономического состояния.

Сам процесс реформирования должен быть абсолютным понятным для каждого работника. Людей надо лишить чувства страха за возможный проигрыш в результате преобразований как в социальном, так и в экономическом плане. Поэтому основные документы, регулирующие реформу на уровне хозяйства, должны быть знакомы как можно большему кругу работников. До членов колхоза важно донести причины реорганизации и ее цели. Колхозники должны осознать, что именно они решают судьбу хозяйства и их слово здесь последнее. При этом надо учитывать мнение людей о формах и методах реформирования, так как порой можно почерпнуть немало заслуживающих внимания предложений. Люди должны относиться к предстоящей работе с полным доверием. Работать нужно с каждой социальной группой, особенно с пенсионерами, которые пережили уже не одну "перестройку" и могли убедиться, что в процессе реформ, за малым исключением, их интересы все больше ущемлялись.

Колхозы и совхозы, осуществляя реорганизацию, сталкиваются с многими трудностями: инфляцией, несвоевременными платежами за сданную продукцию, износом технических средств, недостатком крайне необходимых ресурсов, отсутствием финансовых средств для оплаты труда и обеспечения расширенного воспроизводства и др. Продолжают оставаться низким уровень мотивации труда, неэкономное отношение к средствам производства, их разбазаривание.

Обреченность сложившейся ситуации усугубляется тем, что сами хозяйства не в состоянии преодолеть в основном указанные трудности, так как большинство из них находится в недостижимом для колхозов и совхозов экономическом пространстве и эти трудности могут быть преодолены на государственном уровне. В таких условиях хозяйства, их руководители и специалисты зачастую опасаются взять на себя инициативу по реформированию, так как не уверены, что за счет только этого фактора можно поправить положение дел. А потерять можно многое, вплоть до занимаемой должности.

Вместе с тем считаем неоправданным откладывать реформирование в ожидании лучших времен. Идеальной среды для реформ может и не быть. Она будет создаваться в результате проведения реформ, ее будут формировать новые производственные структуры. Любые затягивания реформ лишь ухудшают обстановку на селе. Медлительность, точнее почти затишье, сложившееся вокруг реформирования в агропромышленном комплексе, особенно на уровне колхозов и совхозов, таит в себе немало негативных последствий в ближайшей и отдаленной перспективе. Это связано с тем, что ничего не предпринимается по развитию альтернативных форм хозяйствования, включая частных, а также по предотвращению разрушения производительных сил, оттока умелых людей, неразборчивого предоставления креди-

тов, которые зачастую превращаются в традиционное вливание средств для поддержания старых неперспективных ситуаций.

В процессе реформирования ставится задача приспособить сельскохозяйственного товаропроизводителя к новой экономической среде. Это предполагает решительное изменение производственных отношений, создание многоукладной экономики, условий для полноценного функционирования новых хозяйственных структур, а также резкое повышение мотивации труда. Они смогут нормально работать, если вокруг них будет создана определенная среда обслуживания, услуг и взаимодействия, которая даст возможность товаропроизводителю заниматься только сельскохозяйственным производством. В создании этой среды в обязательном порядке должен участвовать сельскохозяйственный товаропроизводитель, тогда она будет удовлетворять его интересы.

Многие хозяйства не начинают реформироваться из-за опасения отсутствия важнейших услуг для товаропроизводителя. Выжидать, когда окружающая среда, необходимая для нормального функционирования, товаропроизводителю будет создана, — значит терять время и не видеть перспектив, искусственно сдерживать процесс преобразований. А это опасно, так как ряд хозяйств может обанкротиться.

Формирование новых товаропроизводителей и создание среды должны идти одновременно. К тому же много из того, чем располагает колхоз (совхоз), может быть использовано для создания среды обслуживания и услуг.

Так, обеспечение учета может быть доверено бухгалтерии бывшего колхоза, которая преобразуется в счетную структуру нового типа, а технические и технологические консультации — бывшим специалистам инженерной и технологической служб и т.д. Они могут работать на кооперативных началах, изменив свои функции с контролирующих на консультационные.

Для нормальной работы реформированных хозяйств, суть которых будут составлять новые внутрихозяйственные структуры, важно создать им не только необходимые экономические условия, но и обеспечить нужной коммерческой и технологической информацией, техническими консультациями, возможностью обеспечения средствами производства, финансовыми услугами.

Если начинать широкое реформирование уже сейчас, то это может послужить импульсом для реорганизации основных служб обслуживания и услуг, так как появится гарантированный спрос на определенные услуги и работы, что будет способствовать ускоренному появлению соответствующих структур обслуживания, которые, по нашему мнению, должны формироваться в основном как кооперативы. Вновь созданные кооперативы будут обслуживать всех товаропроизводителей, возникших в ходе реформирования колхоза или совхоза: небольшие производственные кооперативы, фермерские и расширенные личные подсобные хозяйства, дру-

гое население, проживающее на данной территории.

Главная задача обслуживающих кооперативов – это гарантированные услуги и помощь сельскохозяйственному производителю по приемлемым ценам. Возможны варианты, когда прибыль будет накапливаться не в обслуживающем подразделении, а на уровне производственных структур с последующим участием при ее распределении среди обслуживающих работников.

Обслуживающие кооперативы могут формироваться по различным направлениям деятельности: обеспечение сельскохозяйственных производителей семенами, горючим, удобрениями и средствами защиты, кормами; проведение зооветеринарных мероприятий, искусственного осеменения; ремонт техники; обслуживание ферм; строительство и т.д.

Кооперативы могут также заниматься реализацией продукции, выращенной хозяевами, если последние их уполномочивают.

Как отмечалось выше, для нормального функционирования новых хозяйственных структур, возникших в процессе реформирования, нужна соответствующая экономическая среда, в перечне слагаемых которой особое место занимают экономические взаимоотношения с перерабатывающей промышленностью. В последние годы эти отношения складывались неблагоприятно, в результате чего страдают интересы всех сторон. Товаропроизводители, продавая продукцию, например, животноводства, в большинстве своем не возмещают понесенные затраты, что делает их труд бессмысленным. В поисках выхода из создавшегося тупика многие хозяйства стали строить перерабатывающие цеха, монтировать модули, на что затрачиваются крупные суммы финансовых средств. Так, установка мясоперерабатывающего модуля обходится более 7 млрд. руб. В условиях почти полного отсутствия капиталовложений вкладывать их в микроцеха, аналогичные тем, что уже существуют в виде крупных мясо- и молокоперерабатывающих комбинатов и заводов, – это по крайней мере нелогично и очень ущербно для экономики. Такие предприятия-дубли к тому же не обеспечивают глубокую переработку сырья. Почему же крупные перерабатывающие предприятия не удовлетворяют интересы колхозов и совхозов? Главная причина заключается в отсутствии нормальных экономических взаимоотношений. Перерабатывающие комбинаты присваивают себе большую часть прибыли, не обижая себя и торговля. Хозяйства, фактические затраты которых на получение конечного продукта составляют свыше 70%, остаются только внакладе. Такая экономическая несуразница приводит, с одной стороны, к бедственному положению хозяйств-товаропроизводителей, с другой – грозит крахом мощных перерабатывающих предприятий, так как из-за хронической недопоставки сырья не используются сполна производственные мощности, вполсилы работает занятый персонал, который, кстати, получает вовремя зарплату и несравненно более высокую, чем работники ферм.

Чтобы приостановить этот разрушительный процесс, необходимо изменить сложившиеся экономические отношения. Такая попытка уже предпринята в связи с постановлением правительства об акционировании перерабатывающих предприятий с передачей сельскохозяйственным товаропроизводителям 40% акций. Хотя эта мера и знаменует собой шаг вперед против сложившейся практики, однако она не решает всей глубины противоречий во взаимоотношениях между хозяйствующими субъектами. Пока не ощущаются положительные сдвиги в этой сфере функционирования агропромышленного комплекса.

Более привлекательным представляется другой вариант, который исходит из того, что производитель сырья сдает свою продукцию в переработку и остается ее хозяином, собственником, когда эта продукция уже переработана. Хозяйство может полученный готовый продукт забрать в свое распоряжение и использовать по своему усмотрению: обменять по бартеру, выдать работникам хозяйства в счет оплаты труда или реализовать любому потребителю. Эту же функцию сбыта продукции может использовать и перерабатывающее предприятие, которое должно заниматься маркетинговой деятельностью. Однако деньги должны поступать на счет хозяина – поставщика сырья. Затем оно рассчитывается с предприятием за выполненные работы и оказанные услуги для возмещения затрат. Желателен вариант, в соответствии с которым предприятие-переработчик работает на бесприбыльной основе и находится в подчинении поставщиков сырья, которые сполна стимулируют труд занятых там людей. Все платежи в бюджет осуществляют товаропроизводители, т.е. сами сельскохозяйственные предприятия. Полученная прибыль является их собственностью. Предлагаемая модель экономических отношений предусматривает, что перерабатывающие предприятия могут быть переданы в аренду сырьевикам, проданы или приватизированы. Такой подход к построению экономических отношений способен одновременно разрешить множество проблем. Во-первых, наконец-то будут устранены извечные конфликты колхозов и совхозов с перерабатывающими предприятиями, которые ущемляют их экономические интересы, присваивая себе основную часть прибыли, вкладывая минимум усилий для получения конечного продукта (не более 10–12% от общих материальных и денежных затрат, суммированных по всей технологической схеме). Перерабатывающие предприятия присваивают себе львиную долю прибыли. Всевозможные наценки, например, на молоко, доводят розничные цены до абсурда. Покупая молоко у хозяйств-поставщиков по 1700 руб. за 1 литр базисной жирности, реализуют же его при такой же жирности по цене почти 10 тыс. руб., что не по карману многим и многим покупателям. То же получается при реализации масла, сметаны, дорогостоящих колбас и других мясных изделий. В силу не востребованности эти и другие продовольственные товары залеживаются в складах, магазинах, теряют свои потребительские свойства, а

часть приходит в негодное состояние. Не реализовав вовремя продукцию, перерабатывающие предприятия не в состоянии производить расчеты с товаропроизводителями; а также не могут вести нормальное производство, а главное надолго задерживают выдачу заработной платы. И этот замкнутый круг при сложившихся производственных отношениях разорвать не удастся.

Именно поэтому надо искать новые экономические подходы во взаимоотношениях хозяйств и партнеров для обеспечения прорыва кольца стагнации в агроэкономике, позволяющего на основе новых целесообразных экономических взаимоотношений решительно изменить ситуацию на селе.

Нового решения требуют также другие аспекты, формирующие экономическую среду.

Значительная часть сельского населения уже осмыслила необходимость реформ, хотя многие еще нуждаются в дополнительной работе, чтобы преодолеть психологические барьеры. Это касается в большей мере работников управления хозяйственного и районного уровня. Сегодня сложилась такая обстановка, которая обязывает кадры управления понять, что любое затягивание реформ лишь ухудшает обстановку на селе, так как никакого возврата к благоприятным условиям, ко-

торые наблюдались в относительно лучшие годы работы, уже осуществить невозможно. Рыночная среда в корне меняет экономическую ситуацию в деревне, которая вытекает и взаимосвязана с работой всего народнохозяйственного комплекса.

Реформирование ни в коем случае не должно принимать идеологическую окраску. Сейчас никому не нужно менять вывеску и никто этого не требует, как это было в недавнем прошлом.

Процессом реформирования следует управлять. Надеяться на стихию и ждать куда дорога приведет крайне опасно. При таком подходе можно растерять весь накопленный в прошлом потенциал и до конца разорить уже почти обескровленную экономику.

Проведение работы по реформированию должно стать одной из главнейших функций органов управления всех уровней.

Для проведения работы по реформированию в хозяйстве необходимо создать комиссию, в состав которой должны войти представители различных социальных групп, подразделений, представляющих полную совокупность всех социальных слоев и жителей села. Но это должны быть люди, одержимые идеей реформ.