

Т.И.Борисовец, научный сотрудник

Белорусский НИИ аграрной экономики

УДК 633.1:632.488.2С

## Совершенствование организационно-управленческих отношений в семеноводстве зерновых культур

*В статье обоснована необходимость совершенствования организационно-управленческой структуры семеноводства зерновых культур в республике путем создания ассоциации семеноводческих хозяйств. Сформулированы основные принципы и функции предлагаемых хозяйственных формирований и представлена их производственная структура. Уточнены полномочия государственных органов управления в части регулирования деятельности предприятий, производящих сортовые семена.*

Общепризнанно, что продовольственная безопасность страны предопределяется уровнем развития зернового подкомплекса. Такая значимость зерна обусловлена универсальностью его использования как для удовлетворения населения в хлебопродуктах, так и животноводства в концентрированных кормах. Анализ производственной деятельности предприятий аграрной сферы показывает, что достаточно высокие урожаи зерновых культур получают в тех хозяйствах, где на надлежащем уровне соблюдается культура земледелия и, в частности, квалифицированно поставлена работа по выращиванию качественного семенного материала. Приоритетность данной отрасли по отношению ко всем остальным обуславливается ее местом в технологическом процессе производства товарного зерна: высококачественные сортовые семена — есть основа будущего урожая. Иные факторы, влияющие на формирование урожая, при оптимальности их сочетания более полно раскрывают генетический потенциал, заложенный в семенах.

Семеноводческая отрасль в республике представлена НИУ-оригинаторами новых сортов, сетью государственных сортоиспытательных станций и участков, хозяйствами, занимающимися размножением семенного материала. Вся эта совокупность предприятий и организаций способна обеспечить зерновое производство высококачественным семенным материалом под полную потребность, но при условии рациональной организации взаимодействия как между самими семеноводческими хозяйствами, так и в отношениях с оригинаторами и потребителями семян.

Ранее, говоря об организации семеноводства, главным образом, внимание уделялось схеме семеноводства, то есть рассматривались связи между структурными звеньями отрасли по поводу сбыта конечного продукта. На наш взгляд, анализ только подобного рода взаимоотношений не способен отразить весь спектр отношений, которые существуют в данной отрасли. Необходимо иметь полное представление о совокупности взаимосвязей в области выведения, размножения и реализации семян зерновых культур, включая государственное регулирование и хозяйственное управление. Поэтому следует рассматривать существующую организационно-управленческую систему семеноводства зерно-

*In the article it has been grounded a necessity of perfecting of organization-management system of cereals seed-growing in our republic by the way of creation of an association of seed-growing farms. The basic principles and functions of these farms' forms are determined and their production structure is presented. The plenary powers of state management are defined more exactly in the regulation of activity of seed-growing enterprises.*

вых культур в целом. Исходя из субъект-объектных отношений можно условно подразделить данную отрасль на несколько блоков, согласно характеру выполняемых работ в общей технологической цепи. Так, организации, занимающиеся выведением новых сортов, координируют свою деятельность в рамках Академии аграрных наук. Вопросы сортоиспытания находятся в ведении Комитета по государственному испытанию и охране сортов растений при Министерстве сельского хозяйства и продовольствия. Функции контроля за качеством семенного материала относятся к компетенции Комитета по государственному контролю при Министерстве сельского хозяйства и продовольствия. Таким образом, названные ведомства и организации, ведущие работу в их рамках, охватывают значительную сферу семеноводства зерновых культур. И в силу специфики осуществляемых ими функций (научное обеспечение и контроль) полностью соответствуют отведенному им месту в управлении семеноводческой отрасли, являясь государственными структурами.

Однако большая часть предприятий, специализирующихся на получении семенного материала зерновых культур высших репродукций, до сего времени не имеет единого интегрирующего центра, который бы упорядочивал отношения между отдельными производственными звеньями. Хотя нельзя говорить об отсутствии организующего начала в области собственно семеноводства, так как на данный момент существует ряд объединений республиканского и областного уровней, призванных обеспечить слаженную работу предприятий, занимающихся размножением сортовых семян. Так, в ведении созданного республиканского объединения «Белсемена» находится 20 экспериментальных баз, производящих элиту зерновых культур. Кроме того, существует научно-производственное объединение «Колос», куда входят БелНИИЗК, как оригинатор, и 5 экспериментальных баз Минской области. Имеются также областные НПО, в рамках которых функционируют остальные экспериментальные базы. В дополнение к названным формированиям, решающим вопросы хозяйственного управления подведомственными предприятиями производственной сферы, в аппарате Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь создан отдел семеноводства

в составе Главного управления по производству продукции растениеводства. Последний выступает как орган государственного регулирования всей системы семеноводства и занимается выработкой стратегии развития семеноводческой отрасли, а также механизмов ее реализации. То есть, координация хозяйственной деятельности семеноводческих предприятий не входит в компетенцию отдела семеноводства. Из сказанного можно заключить, что семеноводство зерновых культур как стратегическая отрасль сельского хозяйства рассредоточена по разным структурам в части реализации функций хозяйственного управления.

Проблема обеспечения производственных посевов товарных хозяйств высококачественным семенным материалом усложняется еще тем, что практически перестало существовать одно из структурных звеньев схемы производства сортовых семян — специализированные семеноводческие хозяйства, которые выступали связующим элементом между элитопроизводящими предприятиями и колхозами и совхозами в период существования промышленного семеноводства. Сейчас, находясь в подчинении управлений сельского хозяйства и продовольствия райисполкомов, они потеряли свой статус специализированных предприятий и их, на наш взгляд, можно отнести к обыкновенным товарным хозяйствам. Надо отметить, что это то звено семеноводства, за которым стоит товарное производство. От того, какого качества получен на данном этапе семенной материал, зависит в конечном счете и реализация генетического потенциала сортов, степень которой оценивается объемами и качеством получаемого в сельскохозяйственных предприятиях зерна.

Отечественные НИУ-оригинаторы создали большой генетический потенциал, заложенный в новых сортах, урожайность которых на государственных испытательных станциях и участках составляет 6-7 т/га. Однако достижение селекции в производстве (товарные хозяйства) в последние годы реализуется лишь на 15-20%. Причинами такого положения дел являются ненадлежащее качество семенного материала, отсутствие финансовых средств в рядовых хозяйствах на его приобретение, недостаток новой техники и прогрессивных технологий. Посевные площади засеваются III-IV, а то и VII репродукциями, в то время как доказано практикой, что высокие урожаи качественного зерна с сохранением первоначально заложенных хозяйственно-биологических свойств возможны при использовании на посев семян I репродукции. Продолжительность соргосмены фактически составляет 7 лет, вместо научно обоснованных 3-4 лет, времени, в течение которого вредители и болезни не успевают приспособиться к новым сортам и уменьшить величину получаемого урожая. Ко всему перечисленному следует добавить практически повсеместное несоблюдение технологической дисциплины в хозяйствах.

Решение существующих в семеноводстве зерновых культур проблем возможно посредством реализации комплекса мер организационного и экономического характера. Поэтому следует четко определиться с теми структурами, в задачи которых будет входить осуществление конкретных мероприятий непосредственно на местах. В качестве одного из вариантов выхода из сложившейся ситуации в семено-

водстве зерновых культур возможно образование ассоциаций по производству и реализации семян зерновых культур. Данное формирование представляет собой некоммерческую организацию, создаваемую с целью координации предпринимательской деятельности входящих в него членов в части одной или нескольких производственно-хозяйственных функций. То есть ассоциация будет являться узкоспециализированной отраслевой хозяйственной структурой, что послужит важной предпосылкой для ее эффективной работы.

Рассмотрим целесообразность включения того или иного звена в предлагаемую хозяйственную структуру. Как известно, производство сортовых семян охватывает четыре объекта управления: оригинаторы, элитопроизводящие предприятия, специализированные семеноводческие и товарные хозяйства. Функционирование каждого из них предполагает достижение своих определенных целей. Весь комплекс работ оригинаторов направлен на проведение изысканий для получения новых высокопродуктивных сортов с ценными хозяйственными качествами. Два следующие звена имеют своей целью тиражирование выведенных сортов в минимально возможные сроки. Товарные же хозяйства стремятся получить наивысший урожай на производственных площадях.

Нами отмечалось, что по характеру работы оригинаторы более тяготеют к селекционному блоку, который функционирует при поддержке Академии аграрных наук. Производственно-хозяйственная деятельность колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий организована в рамках административных районов и контролируется управлениями сельского хозяйства и продовольствия райисполкомов. Экспериментальные базы и семхозы, несмотря на общность своих целей, рассредоточены по разным ведомствам, что отмечалось выше. К тому же ряд функций хозяйственного управления приходится выполнять независимо от ведомственной принадлежности. Так, вопросы приобретения семян первичного звена семеноводства согласовываются через Комитеты по сельскому хозяйству и продовольствию облисполкомов и Академию аграрных наук; централизованные закупки семенного зерна в государственный страховой фонд ведутся Комитетом по хлебопродуктам при Министерстве сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь; помощь в решении производственно-технологических задач приходится оказывать на уровне местных органов власти. Причем непосредственной связи между названными управленческими структурами нет, что является одной из основных причин низкой эффективности семеноводства. То есть во втором и третьем звеньях системы семеноводства ощущается отсутствие интегрирующей структуры хозяйственного управления, которая бы согласовывала экономические интересы семеноводческих хозяйств между собой и в отношении товарных сельскохозяйственных предприятий.

Организацию ассоциаций семеноводческих хозяйств предлагается осуществлять по региональному признаку, то есть данная структура не привязывается к какой-либо административно-территориальной единице. Здесь в первую очередь учитывается экономическая целесообразность ее создания исходя из возможной экономии затрат на функциях, которые централизуются в ассоциации из-за невыгодности

их выполнения в отдельных семеноводческих хозяйствах.

Основная цель функционирования предлагаемой хозяйственной структуры — производство высококачественных семян в требуемых объемах — достигается посредством реализации следующих функций:

осуществление экономического анализа и прогноза развития отрасли;

налаживание прямых связей с оригинаторами-поставщиками семян;

планирование объемов и каналов реализации вырабатываемого семенного материала;

организация и координация работы по повышению научно-технического уровня производства, доработки и хранения семян зерновых культур путем внедрения прогрессивных технологий возделывания и обеспечения необходимым технологическим оборудованием;

оказание членам ассоциации консультационной помощи по технологическим, экономическим, финансовым и правовым вопросам;

организация выполнения государственного заказа на семенную продукцию;

содействие в сбыте кондиционных семян товарным хозяйствам;

ведение статистического учета и составление сводной отчетности по вопросам, относящимся к производству семенного материала в хозяйствах ассоциации.

В ассоциацию входят хозяйства, располагающие зерносушильными и зерноочистительными установками с разной степенью изношенности, мощности которых загружаются неравномерно. Поэтому есть возможность более рационально задействовать технологическое оборудование на доработке зерна предприятий-членов ассоциации. В рамках данного объединения можно предусмотреть перераспределение общего объема семян, подлежащих очистке, сушке и дальнейшей реализации, сосредоточив их доведение до требуемых кондиций в трех-четыре хозяйствах. При этом необходимо подкреплять экономическими расчетами целесообразность подобной организации подработки семенного материала с учетом транспортных издержек и каналов сбыта готовой продукции. Если в зоне деятельности ассоциации функционируют предприятия хлебозаготовительного комплекса, располагающие современным оборудованием по доработке и хранению зерна, есть вариант включения этой хозяйственной единицы в объединение на правах члена либо вариант аренды производственных мощностей. Тогда операции первичной обработки зерновой массы производятся непосредственно на местах, а окончательное доведение до нужных кондиций семян, предназначенных для реализации, осуществляется централизованно.

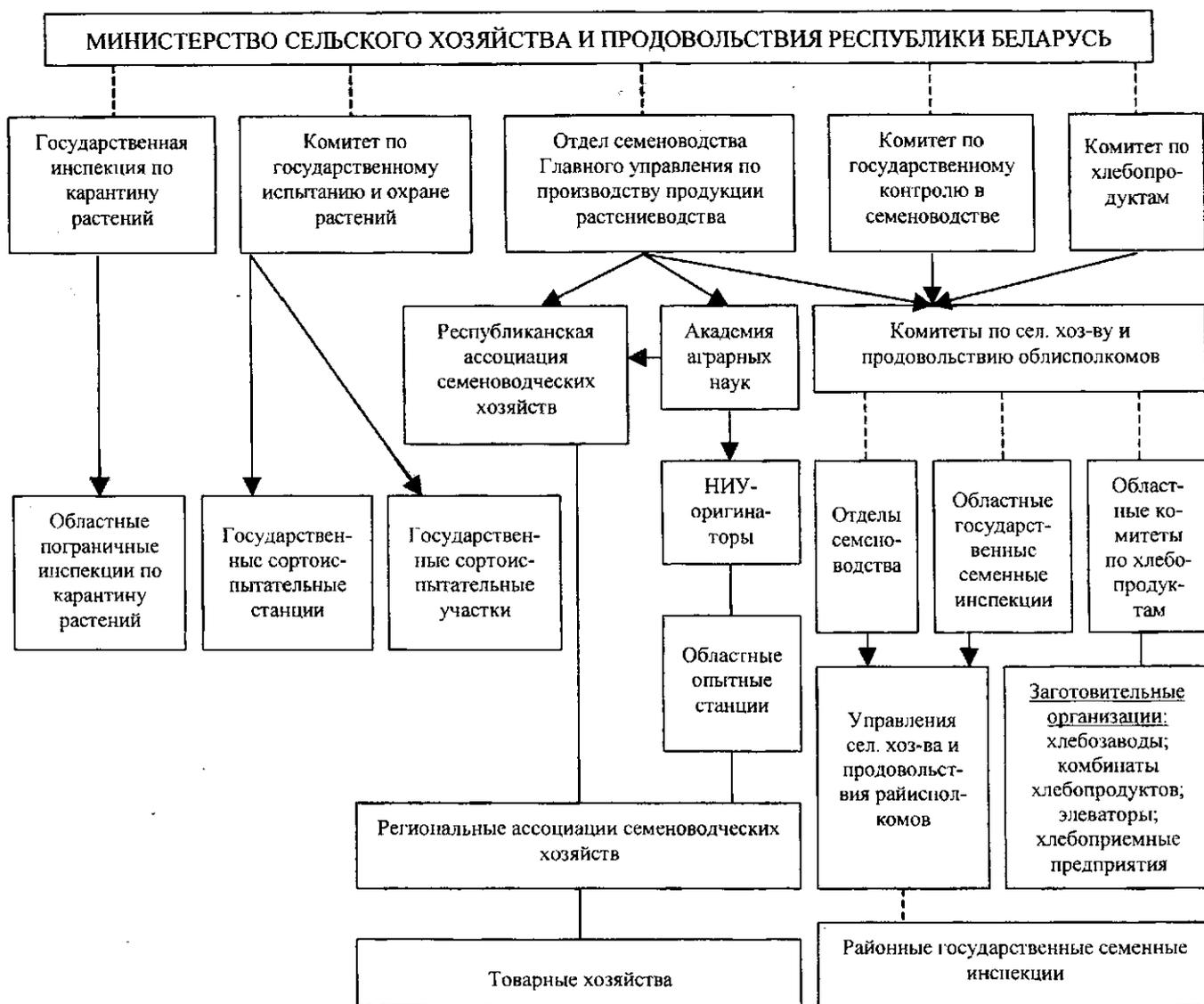
Образование региональных ассоциаций семеноводческих хозяйств, однако, не может снять всех проблем семеноводства, относящихся к сфере хозяйственной деятельности. Существует ряд вопросов, решение которых возможно на более высоком уровне. Так, достаточно остро стоит проблема обеспечения элитопроизводящих предприятий и семхозов необходимыми материально-техническими ресурсами, недостаточно отрегулированы отношения в сфере реализации семенного зерна и поставок его в государственный страховой фонд, неосвоенным

пока остается зарубежный опыт применения специальных семеноводческих технологий, внедрения новых продуктивных сортов и т.п. Выполнение названных задач предполагается отнести к компетенции Республиканской ассоциации семеноводческих хозяйств. Она преследует ту же цель и создается на тех же принципах, что и региональные объединения подобного рода.

Данная структура выступает в качестве объединяющей хозяйственной единицы, деятельность которой сориентирована на оказание содействия региональным ассоциациям в соблюдении необходимых технологических требований по ведению отрасли семеноводства, а также на представление интересов семеноводческих хозяйств в государственных органах. С созданием республиканской ассоциации семеноводческих хозяйств значительно упрощается система взаимосвязей хозяйствующих субъектов как между собой, так и в сфере государственного регулирования. Организационно-управленческая структура системы семеноводства зерновых культур с учетом функционирования ассоциаций семеноводческих хозяйств наглядно представлена на рисунке. Очевидно, что предлагаемая структура семеноводства отличается компактностью и целостностью. Как видно, значительная часть регулирующих функций остается в компетенции государственных органов, которые будут действовать в рамках Минсельхозпрода. Целесообразно, на наш взгляд, наделить отдел семеноводства дополнительными полномочиями по координации работы соответствующих подразделений министерства по вопросам семеноводства, пересмотрев штатное расписание этой структурной единицы. Кроме того, представители отдела семеноводства напрямую будут взаимодействовать с Республиканской ассоциацией семеноводческих хозяйств, вырабатывая и согласовывая реализацию государственной политики в сфере финансирования, внутриреспубликанских поставок семян в разные регионы страны, экспортно-импортные операции и т.п.

В части разработки целевых программ совместно с представителями Республиканской ассоциации семеноводческих хозяйств будут участвовать специалисты Академии аграрных наук, сопровождая их профессиональное научное обоснование. К тому же данным организациям отводится роль связующего звена в области селекции и семеноводства, вследствие чего отмечается ошутимое сокращение промежуточных хозяйственных формирований, в том числе и НПО.

В связи с этим правомерно может возникнуть вопрос о целесообразности подобного рода преобразований в плане сохранения и приумножения научного потенциала отрасли. На данное замечание имеются следующие аргументы. При ликвидации промежуточных управленческих звеньев сокращение в основном затрагивает главным образом чиновничьи места, а научные сотрудники продолжают заниматься свойственной им работой в рамках предприятий, которые ранее входили в НПО. Причем следует ожидать повышения эффективности функционирования отрасли после указанных мероприятий по реорганизации отдельных звеньев системы семеноводства, так как включаются более действенные экономические стимулы — когда региональная ассоциация будет иметь возможность выбора наиболее приемлемого для нее поставщика сор-



→ государственное регулирование; — хозяйственное управление; - - - внутреннее соподчинение

Рис. Предлагаемая организационно-управленческая структура семеноводства

тового зерна, напрямую заключая с ним договор.

К тому же научный потенциал элитопроизводящих предприятий найдет свою реализацию непосредственно на практике в совершенствовании приемов технологии возделывания семенного материала в семеноводческих хозяйствах и оказании консультационных услуг товарным хозяйствам по вопросам выращивания семян зерновых культур. В дальнейшем вполне оправдано введение для потребителей семян роялти — плату владельцу авторского права на сорт за его использование в производстве. Таким образом, будет идти натуральный отбор наиболее качественного сортового материала со стороны элитопроизводящих и других семеноводческих предприятий и стимулироваться творческий труд селекционеров.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что с преобразованием организационно-управленческой структуры семеноводства зерновых культур реша-

ется целый комплекс организационных, экономических и технологических вопросов данной отрасли. При этом с созданием новых формирований в виде региональных ассоциаций семеноводческих хозяйств и их центральной организации — Республиканской ассоциации семеноводческих хозяйств — отпадает необходимость в существующих объединениях, образованных в административном порядке. Посредством организации ассоциаций будет решена проблема взаимоувязки производственных звеньев системы семеноводства, отношения между которыми предполагается строить на экономической основе. А формирование интегрирующей хозяйственной структуры на республиканском уровне позволит более рационально разместить материальные и финансовые средства, а также обеспечит реализацию разумно дифференцированной государственной политики во всех семеноводческих хозяйствах.