

## ЭКАНОМІКА

УДК 338.436(476)

*В. Г. ГУСАКОВ*

### **ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

*Президиум НАН Беларуси, Минск, Республика Беларусь,*

*e-mail: agro-vesti@mail.ru*

*(Поступила в редакцию 04.04.2013)*

Сельское хозяйство Беларуси в последние годы имеет несомненные успехи: обеспечивается рост объемов производства, увеличиваются инвестиции в основной и оборотный капитал, растет производственный потенциал, расширяется экспорт сельскохозяйственной продукции, гарантированными стали критерии продовольственной безопасности и независимости страны. Однако вместе с развитием производственной инфраструктуры происходит накопление экономических проблем и противоречий – высокой и сверхнормативной остается себестоимость ведения сельского хозяйства, происходит быстрое увеличение долгов перед кредитными организациями и государством, низкой и неустойчивой является прибыль организаций от собственной хозяйственной деятельности, наблюдается дифференциация предприятий по экономическим результатам, осложняются условия рыночного сбыта продукции. Все это говорит о необходимости поиска и реализации механизмов экономической устойчивости АПК. Именно экономических механизмов, поскольку все другие – организационно-управленческие, административные, правовые – являются производными экономических, а устойчивое экономическое развитие предопределяет весь спектр методов и рычагов регулирования и стимулирования агропромышленного производства: финансовых, кредитных, ценовых, налоговых и иных.

Устойчивое развитие сельского хозяйства зависит от множества факторов объективного и субъективного характера, которые в сумме определяют объемы производства и реализации продукции, размеры выручки и доходов, и главное – уровни прибыльности. Именно прибыль позволяет затем вести расширенное воспроизводство, обновлять материально-техническую базу и внедрять инновационные технологии, обеспечивать достойную мотивацию труда, работать на принципах самокупаемости и самофинансирования. Действует неумолимое правило: если есть достаточные объемы прибыли от хозяйственной деятельности – предприятие функционирует устойчиво и ритмично, обеспечивает необходимое воспроизводство для новых доходов и прибыли; если нет собственной прибыли – предприятие теряет стабильность и подпадает под зависимость кредиторов и административных органов. Поэтому главной целью и основной задачей всякого производства является прибыль, как результат выгодного сбыта продукции, в ходе чего выручка от реализации должна полностью компенсировать затраты на производство и сформировать целевые доходы. Чем выше выручка от реализации и ниже затраты, тем выше прибыль, а значит лучше организовано производство, крепче производственный потенциал.

Прибыль – целевой критерий любого коммерческого предприятия независимо от формы собственности и производственного направления. Нельзя работать без прибыли и надеяться на внешнюю помощь, например, государства или кредиторов. Работать без прибыли – это постоянно находиться в состоянии риска и стресса. Любое производство непрерывно нуждается

в финансовом и ресурсном обеспечении, а если нет прибыли продолжительное время, то риски и стрессы наслаиваются и создают ситуацию экономической нецелесообразности и несостоятельности.

Допустимы лишь временные затруднения при формировании прибыли, что связано с разовыми крупными материальными затратами, после чего должна последовать дополнительная прибыль для их окупаемости. Но невозможно постоянно работать без прибыли, надеяться на стороннюю помощь и жить за чужой счет, рано или поздно несостоятельность приводит к банкротству и ликвидации. Нельзя находиться в состоянии беспомощности и иждивения, жить на подавания, накапливать бесчисленные и безвозвратные долги. Все имеет конец. Жизнь не по средствам, в долг неизбежно приводит к краху, обреченности на ликвидацию. Такая практика непременно рухнет, она безжизненна и обременительна как для самих хозяйствующих субъектов и кредиторов, так и для государства.

Именно поэтому весь мир направлен на прибыль – единственный источник устойчивого экономического развития. Только прибыль указывает на целесообразность производства и содержит потенциал роста. Других источников стабильного хозяйствования практически не существует. Даже заемные средства (кредиты, ссуды) не дают уверенности и не придают устойчивости развитию. Поскольку это возвратные и платные средства, они имеют временную ограниченность, т. е. целесообразны исключительно на какое-то время. Лишь собственные средства предприятий, формируемые из прибыли, обеспечивают стратегическую и тактическую устойчивость предприятий и долгосрочную целесообразность их хозяйственной деятельности.

К сожалению, в действующей практике АПК Беларуси все происходит иначе. Большая часть сельскохозяйственных предприятий не имеет прибыли и не нацелена на ее формирование. Хозяйства ориентированы только на объемы производства любой ценой, несмотря на затраты и целесообразность самого производства. Хозяйственные руководители и специалисты не приучены считать и работать на перспективу. Они поставлены перед необходимостью текущего выживания и уповают в основном на государственную поддержку в виде инвестиций, субсидий и кредитов. Иждивение поразило всю систему хозяйствования в АПК снизу доверху. В дополнение к этому отсутствие действенной системы мотивации труда и сплошная безответственность кадров привели к всеобщей бесхозяйственности и недопустимой расточительности использования ресурсов. Это стало повседневной практикой не менее половины существующих предприятий. В такой среде все стали жить одним днем, не заглядывая даже в ближайшее будущее. Кадровая чехарда, низжайшая оплата труда, игнорирование экономической самостоятельности, административный прессинг, отсутствие накоплений и неуверенность в перспективах не дают сформировать сколь-нибудь устойчивую систему хозяйствования, основанную на самозарабатываемости, саморазвитии, коммерческом расчете и интересе.

Пришло время коренной модернизации АПК. Сложившаяся практика дальше непозволительна и является губительной для рыночной экономики. Необходимы новые методы хозяйствования и организации производства. Необходимо системное решение стоящих проблем.

Эффективность агропромышленного производства определяется совокупностью методов и механизмов хозяйствования, на базе которых должны вырабатываться и приниматься конструктивные управленческие решения. Нами проведено изучение множества факторов, среди которых выделяется одиннадцать наиболее главных, их реализация позволит мобилизовать всю организационно-производственную систему и практику ведения хозяйства на достижение целевых экономических и финансовых результатов и прежде всего доходности и прибыли. В этой связи важно подчеркнуть, что в сельском хозяйстве не бывает мелочей, конечные результаты зависят от массы факторов, каждый из которых имеет свое незаменимое место в структуре производства и влияет на конечные итоги. Решает исход дела неутомимая экономика. Поэтому всю организацию и ведение сельского хозяйства следует рассматривать исключительно с точки зрения экономической эффективности и целесообразности.

Итак, коренные факторы, механизмы и методы хозяйствования состоят в следующем.

**1. Интенсификация производства.** Это системный фактор, устойчивый процесс и одновременно результат хозяйственной деятельности. Интенсификация, в свою очередь, определяется

рядом частных факторов и условий производства (вложением финансовых и материальных средств), предполагает использование новейших технологий, их постоянное совершенствование и имеет цель наращивания уровней продуктивности отраслей сельского хозяйства. Следовательно, интенсификация имеет разные критерии и показатели оценки и определения. Во-первых, интенсификацию можно характеризовать как рост вложений материальных ресурсов на единицу земельной площади; во-вторых, как рост инвестиций в совершенствование и модернизацию техники и технологий, использование инновационных технологий; в-третьих, как повышение окупаемости вкладываемых в производство ресурсов; в-четвертых, как рост продуктивности отраслей сельского хозяйства – урожайности сельскохозяйственных культур и привесов (надоев) животных за соответствующий хозяйственный период (сутки, месяц, год).

Следует подчеркнуть, что в последнее время много говорится о пересмотре системы оценочных показателей хозяйственной деятельности применительно к рыночным условиям, т. е. о необходимости переориентации целей с объемов производства продукции на экономические результаты. Не отрицая приоритета экономики и более того поддерживая целевые экономические критерии хозяйственной деятельности, все же следует признать, что основная суть конечных финансово-экономических инструментов (доходов, прибыли) состояла и продолжает оставаться в объемах агропромышленного производства, в том числе в размерах производства на единицу ресурса. Без наращивания объемов производства и сбыта продукции, без увеличения отдачи вкладываемых средств невозможно обеспечить необходимый рост конечных экономических показателей и последующее расширенное воспроизводство процесса производства, поэтому только целенаправленная концентрация производственных ресурсов и рост выхода продукции позволяют иметь целевые финансово-экономические показатели.

Конечно, экономические результаты должны быть во главе всей хозяйственной деятельности (доходы, прибыль). Любое производство должно быть экономически целесообразным. Поэтому при определении путей, методов и средств интенсификации производства главным критерием должен стать экономический (коммерческий и хозяйственный) расчет, иначе производство будет затратным, обременительным и неэффективным.

Интенсификация производства – это по сути система подходов и направлений ведения расширенного воспроизводства, которое является базой коммерческого расчета. Расширенное воспроизводство предполагает наращивание объемов, дополнительное инвестирование, рост окупаемости средств, поиск путей диверсификации производства и каналов сбыта готовой продукции, оптимизацию затрат. Поэтому механизм расширенного воспроизводства полностью удовлетворяет механизму интенсификации производства.

Иного пути, кроме интенсификации, для белорусского сельского хозяйства нет. Резервы ускоренной интенсификации имеются в абсолютном большинстве сельскохозяйственных предприятий страны. Это подтверждает анализ уровней продуктивности по сравнению с развитыми европейскими странами и опыт лучших предприятий самой республики. Интенсификация обеспечивает рост доходов для последующих инвестиций, переход на самофинансирование и самоокупаемость хозяйственной деятельности. Она обеспечивает реализацию экономических интересов товаропроизводителей и позволяет преодолеть иждивение и уравниловку при перераспределении централизованных источников.

Тем не менее интенсификация производства имеет свои пределы, которые ограничены продуктивной способностью земель, сельскохозяйственных животных, поставляемых технических средств и применяемых технологий. При достижении определенных порогов продуктивности уровни затрат могут опережать рост производства, после чего дальнейшая интенсификация теряет экономический смысл. Однако при новом совершенствовании техники и технологий, повышении потенциальной продуктивности сортов сельскохозяйственных растений и пород животных интенсификация вновь может иметь место, поскольку целесообразные пределы продуктивности при этом повышаются и окупаемость вкладываемых ресурсов в данной связи позволяет иметь необходимые доходы. Из этого следует вывод, что теоретически пределов интенсификации практически не существует. Все зависит от скорости и масштабов совершенствования производительных сил и производственных отношений. Любому уровню интенсификации

производства соответствует вполне определенный уровень развития производительных сил и производственных отношений. Для перехода на новый уровень интенсификации прежде всего необходимо поднять на такой же уровень состояние и соотношение производительных сил и производственных отношений (техники, технологий, квалифицированности труда, организации производства и пр.). В таком понимании интенсификацию можно представить как бесконечный и беспредельный процесс. Но здесь надо четко усвоить, что с повышением уровней интенсификации опережающее значение имеет наука и научно-технический прогресс, вырабатывающие научные знания для практических специалистов и находящиеся в основе комплексного совершенствования производительных сил и производственных отношений: чем выше продуктивность сельского хозяйства – тем сильнее значимость науки и научных знаний. Вернее так: чем более развита наука – тем больше возможности интенсификации, поскольку в условиях постоянной интенсификации наука выступает ведущей производительной силой. При высоких уровнях интенсификации каждый фактор должен иметь выверенные научные рекомендации его применения и функционирования. Устойчивая интенсификация без науки и научного обоснования невозможна, как и бессмысленна, поскольку вызывает непроизводительные затраты и приводит к перерасходу ресурсов.

Говоря об интенсификации, нельзя не коснуться системы экстенсивного хозяйствования и прежде всего возможности экологического земледелия и животноводства. Сложилось мнение, что только экологизация сельского хозяйства позволяет получать качественное продовольствие и что факторы интенсификации (удобрения, средства защиты и др.) приводят к значительному ухудшению качества продуктов питания. Вместе с тем детальное изучение проблемы показывает, что это не совсем так. Конечно, качество и безопасность продовольствия должны быть приоритетом при организации сельского хозяйства, поскольку от этого зависит здоровье населения. Но известно, что высококачественную, безопасную и конкурентную продукцию можно получать и в условиях высокой интенсивности производства, достаточно строго соблюдая научно обоснованные технологические режимы. Некачественная продукция – это результат грубого нарушения научных рекомендаций и технологий производства. Так, если каждая технологическая операция осуществляется в строгом соответствии с рекомендациями науки, то не только не происходит ухудшения качества продукции, но оно даже повышается и соответствует самым взыскательным потребительским предпочтениям. Вместе с тем если происходит нарушение установленных наукой технологических режимов, то даже экстенсивное производство и более того так называемое экологическое земледелие не дает гарантии получения высококачественного продовольствия. Нередки случаи, когда непродуманная экологизация или биологизация сельского хозяйства приводят не только к спаду производства, но и к накоплению болезней растений и животных, серьезным негативным последствиям для производства, в том числе отклонениям качества продукции от заданных параметров, не говоря уже о том, что экологизация, вызывающая спад производства, намного удорожает получаемую продукцию. Поэтому даже в наиболее развитых странах экологическое сельское хозяйство занимает не более 1–3% от общего производства. Курс во всем мире – на научно обоснованную, адаптированную к местным условиям интенсификацию. Беларусь здесь не может быть исключением.

**2. Концентрация производства.** Это понятие так же, как и интенсификация, является одновременно результатомформирующим фактором и процессом. Концентрация производства является логическим следствием интенсификации, так как предопределяется ростом вложений ресурсов, накоплением фондов, сосредоточением средств в расчете на единицу исходного производственного потенциала – на 1 га сельскохозяйственных земель, на 1 усл. гол. скота, на 1 занятого среднегодового работника и др. В свою очередь, концентрация означает накопление и сосредоточение на одном производственном участке массы исходных производственных ресурсов – сельскохозяйственных животных, технических средств, а также сельскохозяйственных земель в одном предприятии. Например, в новых условиях хозяйствования наиболее эффективными становятся сельскохозяйственные предприятия, которые имеют в своем ведении в среднем 6–8 и даже 8–10 тыс. га сельхозугодий. Это объясняется тем, что для устойчивого развития отрасли животноводства (роста поголовья и продуктивности скота) [а животноводство является основ-

ной специализацией сельского хозяйства страны] необходима собственная развитая кормовая база, в основе которой находятся соответствующие размеры сельскохозяйственных земель, научно обоснованные севообороты и расширяющиеся возможности плодородия. Хозяйства, имеющие недостаточное количество сельскохозяйственных земель и низкое их плодородие, практически не в состоянии обеспечить целевые критерии развития животноводства, которое призвано давать основную массу доходов и прибыли для дальнейшего расширенного воспроизводства сельского хозяйства.

Концентрация производства – это неизбежный фактор и процесс, если стоит задача наращивания объемов прибыли и доходов.

Концентрация реализуется в основном через эффект масштаба производства и сбыта, когда имеется возможность обеспечить крупнотоварное производство, непрерывный воспроизводственный процесс, массовый выход продукции, ритмичный темп поставок, разнообразие каналов сбыта и т. п. Концентрация часто не требует роста цен, здесь объемы выручки формируются за счет масштабов продаж. Концентрация нередко приводит даже к снижению сбытовых цен за счет массы реализации и в обязательном порядке вызывает стабилизацию и снижение удельных затрат на единицу производства за счет оптимизации как постоянных, так и переменных статей себестоимости производства и сбыта.

Таким образом, концентрация производства в настоящее время является мощным инструментом стабилизации и развития сельского хозяйства, ее по праву можно назвать действенным методом хозяйствования. Но концентрацией надо уметь пользоваться. Нельзя наращивать производство там, где для этого нет объективных предпосылок – природного, ресурсного и трудового потенциала, а также проблематичным является сбыт продукции. Особенно бессмысленно вкладывать ресурсы в концентрацию и развитие производства, если нет устойчивости в обеспечении производства исходными ресурсами. Кроме того, концентрация производства имеет свои пределы (пороги, границы), которые определяются ресурсами и их окупаемостью, за которыми дальнейшее сосредоточение ресурсов теряет экономический смысл. Поэтому все направления концентрации производства должны быть строго экономически просчитаны и выверены, поскольку любой экономический метод эффективен до тех пор, пока соблюдается презумпция экономической целесообразности и состоятельности.

**3. Специализация и размещение производства.** Данный фактор – неперемный спутник интенсификации и концентрации производства. Необходимость специализации и размещения возникает всякий раз, когда в числе многообразия отраслей и направлений ведения сельского хозяйства необходимо выбрать отрасли и виды деятельности, которые в наибольшей степени отвечают имеющимся природным и экономическим условиям хозяйствования и позволяют получать максимальный экономический эффект при минимальных издержках на единицу производства. Специализация и размещение дают возможность в наиболее полной степени реализовать эффект интенсификации и концентрации, поскольку дополнительные вложения средств и наращивание ресурсов целесообразны лишь в том случае, когда выбрано правильное производственное направление и само производство размещено в экономически благоприятных условиях.

Оптимальный выбор специализации дает гарантии стабильной доходности и окупаемости вкладываемых средств. На выбор специализации оказывает влияние множество факторов организационно-управленческого, производственно-технологического, природного, финансового и даже социального характера, но важнейшим критерием выбора должна служить доходность на единицу ресурсов и вложенного труда. Именно сравнительная экономическая эффективность производства и сбыта, установленная по уровням окупаемости ресурсов, позволяет говорить об оптимальности специализации.

Специализация и размещение относятся к числу организационно-экономических механизмов и реализуются на различных уровнях хозяйствования – на уровне сельскохозяйственных предприятий, на районном и областном уровнях, на республиканском уровне, а в последнее время, в условиях глобализации экономики и ускоренного развития мирохозяйственных связей, специализация и размещение получают все большее признание и распространение в системе различных международных экономических группировок заинтересованных стран, а также

в системе мировой организации сельского хозяйства и торговли готовым продовольствием. Пусть это будет отдельное крупное товарное сельскохозяйственное предприятие, региональное или республиканское объединение предприятий, а также межстрановое интеграционное сообщество, во всех случаях одинаково важно получить максимальный производственный эффект при условии рациональной организации производства, переработки и сбыта, сквозной экономии совокупных затрат и полной обеспеченности разнообразного потребительского спроса на готовые товары.

Специализация и размещение позволяют осуществить концентрацию ресурсов на хорошо выверенном производственном направлении, а вследствие этого обеспечить оснащение производства новейшими машинами и механизмами, внедрить новейшие технологии, рационализировать организацию труда и производства, создать условия для производства под разнообразный потребительский спрос, повысить качество и конкурентоспособность продукции, успешно функционировать на рынке и продвигаться на новые сегменты рынка, стабилизировать экономическое положение и наращивать объемы выручки. Оптимальная специализация – это инструмент, который позволяет создать имидж, известность, престиж и доминирующий статус как предприятию, так и продукции. Такой инструмент воплощается в брендинге (торговой марке), когда прибыль начинает давать уже не только непосредственно производство, но торговая известность – марка, за которой стоит высокое качество продукции и ее эксклюзивная потребительская ценность.

Таким образом, специализация и размещение с помощью концентрации ресурсов и интенсификации производства позволяют не только достичь целевых критериев экономической эффективности предприятий и значительно расширить их экономические и рыночные возможности, но и реализовать процессы, во многом противоположные самой специализации: процессы расширения рынков и видов деятельности, освоения новых направлений производства и сбыта, состоящих в диверсификации производственной и рыночной деятельности. Последовательная специализация выводит производственно-сбытовые отношения совершенно на новый уровень, в ходе чего происходит накопление массы капитала, которое раздвигает привычные производственно-сбытовые границы и ищет новые возможности применения этого капитала в различных иных формах диверсификации. Накопленный капитал не может оставаться омертвленным, он должен находиться в постоянном обороте, находить для себя все новые и новые области применения с целью воспроизводства нового капитала.

**4. Кооперация и интеграция.** Интенсификация, концентрация и специализация производства неминуемо приводят к необходимости кооперации и интеграции производства, товаропроизводителей, предприятий и отраслей. Особенно возросла значимость кооперации и интеграции товаропроизводителей и сфер хозяйствования на нынешнем этапе развития аграрной экономики, когда стоит задача быстрого наращивания объемов агропромышленного производства и сбыта, расширения внешнеэкономической деятельности, в том числе при продвижении продукции на внешние рынки, когда приходится сталкиваться с жесткой конкуренцией, диктуемой требованиями Всемирной торговой организации (ВТО) и условиями наиболее развитых держав и экономических сообществ.

Устойчиво развиваться, наращивать объемы экспорта продукции и эффективно противостоять массированному импорту, а также демпингу в условиях свободной рыночной экономики можно только на принципах кооперации и интеграции. В этом направлении движутся практически все развитые страны. Так, в настоящее время в мире начинает доминировать небольшое число крупных и крупнейших интегрированных компаний, которые не только контролируют международную торговлю сельскохозяйственной продукцией и готовым продовольствием, но и задают условия такой торговли.

Следовательно, мелкие и разрозненные товаропроизводители при глобализации мировых экономических процессов не в состоянии противостоять мощи и потенциалу крупных международных (транснациональных) компаний и корпораций, которые имеют массу экономических и организационных преимуществ и возможностей для того, чтобы обеспечить себе устойчивое рыночное пространство и убраться (подавить) нежелательных мелких конкурентов.

Белорусское сельское хозяйство стоит сейчас перед условием выбора. Или развиваться традиционным путем – медленного вхождения в рыночную экономику, в том числе в систему мирохозяйственных отношений. Путем, который требует крупного государственного инвестирования и сквозного централизованного регулирования, но не дает достаточной экономической свободы хозяйствования и не позволяет создать устойчивого потенциала для работы на принципах самокупаемости и самофинансирования. Или пойти путем создания крупных национальных и транснациональных (с участием иностранного капитала) продуктовых компаний и корпораций, действующих на принципах экономической свободы, самохозяйствования и самофинансирования.

При избрании первого пути отечественному сельскому хозяйству будет весьма сложно, а порой и невозможно, включиться на правах равнозначного партнерства в мирохозяйственный комплекс. Крупнейшие мировые конкуренты и лидеры не дадут белорусским предприятиям на равных взаимодействовать на мировом и региональных продовольственных рынках, станут диктовать условия и подавлять самостоятельность, что, естественно, чревато потерей доходов и прибылей. Это закономерное явление, которое неминуемо для любой самостоятельной, относительно небольшой и недостаточно устойчивой экономики.

При избрании второго пути предстоит в неотложном порядке выстраивать сквозные национальные и смешанные компании по технологической цепи – от производства сырья до реализации готового высококачественного продовольствия под рыночный потребительский спрос, которые способны будут конкурировать с ведущими зарубежными поставщиками. Таких белорусских продуктовых компаний должно быть немного – по одной на каждый основной продукт (молочная компания, мясная компания, льняная компания и т. п.).

Настоящие компании должны иметь единый белорусский бренд (торговую марку), выстраивать единую производственную и сбытовую стратегию, формировать гибкую производственно-сбытовую инфраструктуру, базирующуюся на новейших технических и технологических средствах. На мировом продовольственном рынке сейчас доминирует тот, кто имеет самые передовые технологии, технику и логистику. Конечно, все это могут позволить только крупные товаропроизводители, интегрированные в единую систему создания, продвижения и сбыта продукции, поскольку постоянное обновление техники и технологий и содержание развитой логистической инфраструктуры под силу только хорошо организованным объединениям, имеющим необходимую массу прибыли.

Таким образом, второй путь – наиболее приемлемый и перспективный. Он позволит белорусскому АПК надежно интегрироваться в мировое продовольственное пространство, занять выгодный сегмент в международной торговле готовым продовольствием, обеспечить необходимое поступление валютных средств. Для этого в стране необходимо преодолеть нежелание местных органов государственного и хозяйственного управления поступиться своей автономией и принять единую для всех субъектов АПК внешнеэкономическую стратегию.

Кооперация и интеграция товаропроизводителей по технологической цепи от сельскохозяйственного производства до переработки сырья, продажи готовой продукции на внутреннем и внешнем рынках, кроме прочего, позволяет перераспределять доходы из сферы торговли в сферу производства и переработки сельскохозяйственного сырья. Известно, что основные прибыли формируются в торговле, а преобладающие затраты – при производстве сырья. Кооперация и интеграция разных сфер дает возможность выстраивать единую экономическую политику, распределять и перераспределять доходы по уровням и приоритетам хозяйствования, обеспечивать выравнивание условий и экономической заинтересованности всей совокупности субъектов продуктового объединения. Масса прибыли, образуемая на завершающей стадии технологической цепи – торговле, позволяет крупной компании работать на условиях самозарабатываемости и самоинвестирования в сквозном разрезе. Такая компания не ставит своей основной задачей получение только государственных субвенций.

**5. Инвестиции в развитие производства.** Это, пожалуй, один из основных факторов устойчивого хозяйствования, поскольку без инвестиций в создание и обновление производственного потенциала невозможно ведение сельского хозяйства. Инвестиции необходимы в воспроизводство

потенциала земли (для внесения органических и минеральных удобрений), обновление основных средств производства (для приобретения техники, строительства зданий и сооружений), в поддержание нормативов оборотных средств (для воспроизводства кормовой базы, семенного материала), в формирование трудовых ресурсов (для мотивации и стимулирования труда) и т. п. Существует четкая прямая зависимость размера инвестиций и выхода продукции: каждая единица инвестиционного капитала должна давать соответствующее количество конечной сельскохозяйственной продукции. Для этого наукой разработаны специальные нормативы инвестиций (вложений капитала) и окупаемости ресурсов. Такие нормативы выполняют весьма важную роль, поскольку предупреждают от перерасхода средств и показывают, сколько необходимо вложить средств для получения запланированного объема продукции.

В экономике, как и в природе, все взаимосвязано. Нельзя ждать хорошего урожая, если нет, например, нормального воспроизводства земельного плодородия, или напрасно планировать рост продуктивности животных, если нет необходимой кормовой базы и качество кормов является низким.

Нередко можно слышать постановку целевой задачи: произвести максимум продукции при минимуме затрат. Такая задача является в корне неправильной, противоречащей законам экономики и здравому смыслу. При минимуме затрат можно получить и минимум продукции, если основываться на нормативном методе хозяйствования. Максимум же продукции возможен лишь при адекватных максимальных вложениях. Вместе с тем максимальные затраты (инвестиции) не всегда являются необходимыми и экономически целесообразными. Максимизация затрат приводит к перенапряжению производства, работе производственного потенциала на пределе возможностей, т. е. на износ. Поэтому правомернее говорить об оптимизации инвестиционных затрат и получении в связи с этим оптимальных результатов производства. Оптимизация затрат труда и средств, процесса производства, продуктивности растениеводства и животноводства, окупаемости вложений позволяет предприятиям работать ритмично, устойчиво и результативно. Именно оптимизация должна быть основным механизмом стабильного и размеренного хозяйствования, а не минимизация и максимизация, как принято считать, которые практически не только не дают экономии затрат, но и приводят к перерасходу ресурсов и недополучению продукции.

Однако инвестиции надо заработать. Основным источником инвестиций должна являться, по определению, произведенная и проданная продукция и сформированная на этой базе выручка от реализации и прибыль. Это не только основной, но и самый надежный источник инвестиций, которым предприятия могут распоряжаться по своему усмотрению. Все другие источники – заемные и привлеченные – являются по большей мере платными, возвратными, временными и целевыми, т. е. при их использовании предприятия должны строго выполнять предписанные сверху обязательства.

Зарабатывание инвестиций, прежде всего формирование выручки от реализации продукции, требует организации высокоэффективного производства, позволяющего за счет собственной хозяйственной деятельности покрывать все текущие затраты, осуществлять требуемые вложения капитала и формировать доходы для предстоящего устойчивого ведения хозяйства. Вот почему в каждом хозяйстве необходим объективный и хорошо просчитанный бизнес-план развития, который должен охватывать все отрасли и направления хозяйствования, содержать балансы ресурсов, расходов и инвестиций и предусматривать целевые результаты хозяйственной деятельности, способные обеспечить устойчивое и ритмичное функционирование предприятия. Образно говоря, бизнес-план должен в первую очередь предусматривать целевые доходы и прибыли, необходимые для устойчивого функционирования предприятия, и под эти планово-расчетные финансово-экономические результаты закладывать объемы производства и реализации продукции, включая структуру производства, освоение новых конкурентных видов продукции, поиск выгодных каналов продаж и т. д. Знать это чрезвычайно важно. Ведь бизнес-план – это не формальный «продукт» управленческой деятельности, который составляется по требованию вышестоящих органов, как это обычно происходит на практике, а действенный инструмент, который призван обеспечить самое эффективное и выгодное ведение хозяйства

и нацелить коллектив на достижение наиболее приемлемых производственных и экономических результатов.

Бизнес-план должен основываться на том, что инвестиции являются как исходным началом всякой рациональной хозяйственной деятельности, так и конечным итогом эффективного хозяйствования. С инвестиций начинается цикл производства и инвестициями должен завершаться этот хозяйственный оборот. Только так будет обеспечена перспективность, непрерывность и расширенный характер производства.

Правда, сбалансированность сельскохозяйственного производства по ресурсам часто нарушается многими форс-мажорными и конъюнктурными обстоятельствами, независимыми от деятельности сельскохозяйственных предприятий. Одним из наиболее уязвимых конъюнктурных причин является непредвиденное и скоротечное повышение рыночных цен на ресурсы промышленного происхождения, которые неизбежны для сельского хозяйства: на удобрения, средства защиты растений, ветпрепараты, сельскохозяйственную технику и др. Такая непредсказуемая ценовая конъюнктура выбивает сельскохозяйственные предприятия из ритма, вынуждает направлять на приобретение одних и тех же ресурсов дополнительные инвестиции и полностью расстраивает бизнес-планы. При этом первоначально составленные балансы приходят в негодность, эффективность производства снижается и осложняются возможности для новых инвестиций, предприятия теряют возможность самоинвестирования.

Предотвратить подобные факты может только ценовой паритет. Это значит, что необходимо возвести в ранг государственного законодательства ценовое эквивалентное соотношение на товары промышленного производства и продукцию сельского хозяйства. Должна быть узаконена «корзина» ресурсов промышленного происхождения и «корзина» продукции сельского хозяйства, по которым следует отслеживать текущее движение цен. Ценовое соотношение по обеим этим «корзинам» должно быть близким к 1,0. Если, скажем, меняются рыночные цены на промышленные ресурсы, то в таком же порядке должны меняться и цены на сельскохозяйственную продукцию.

Ценовая эквивалентность (паритетность) межотраслевого товарного обмена – аксиома, соблюдение которой призвано недопускать вольного ценообразования на промышленные средства в ущерб сельскому хозяйству. Это имеет коренное значение для поддержания эффективности сельскохозяйственного производства, поскольку ресурсы промышленного производства являются материализованными инвестициями в сельское хозяйство: чем дороже будут ресурсы промышленности, тем хуже будут обеспечиваться инновационность сельскохозяйственного производства.

**6. Государственное регулирование.** Проявляется государственное регулирование АПК в различных формах: в виде прямой и косвенной централизованной финансовой и инвестиционной поддержки агропромышленного производства как возвратной, так и безвозвратной, в виде налогового льготирования и компенсации части или всего размера банковских процентов, в порядке прямой компенсации некоторых затрат сельскохозяйственных предприятий (например, на проведение известкования почв, мелиоративных работ, противозпизоотических мероприятий и т. п.), в виде установления надбавок к ценам (для стимулирования отдельных видов продукции), в форме покрытия части платежей при поставке наиболее дорогих материально-технических средств предприятиям по лизингу и др. Во всех этих вопросах роль государства сложно переоценить, оно принимает на себя значительную часть затрат и инвестиций, что особенно важно при недостатке собственных средств предприятий. В этой связи часто говорится о незаменимой роли государства и о том, что эта функция поддержки является якобы неизбежной, всеобщей и предписанной объективно. Однако, так ли это на самом деле?

Да, в настоящее время государство выполняет в значительной мере роль своеобразного буфера, смягчая последствия жесткой рыночной конъюнктуры и неспособности АПК быстро адаптироваться к резким перепадам цен, поставок, спроса и предложения. Например, при избытке сельскохозяйственного производства государство может скупать часть произведенной продукции (чтобы товаропроизводители не потеряли в доходах), а при дефиците, когда спрос на сельскохозяйственную продукцию намного превышает предложения, поставлять на рынок из своих запасов

недостающую часть продукции для избежания ажиотажного спроса и для поддержания продуктового и ценового равновесия.

Но всегда ли необходима поддержка государства? Изучение показывает, что в мире имеются разные модели взаимодействия государства и сельского хозяйства. Существуют страны, где государственное вмешательство в аграрную экономику является минимальным или оно вообще отсутствует (Новая Зеландия, Австралия, Океания и др.). Есть группа стран со средним уровнем поддержки (США, Великобритания, страны Латинской Америки). И имеется немалая совокупность стран с относительно высокой поддержкой и сильным вмешательством государства в сферу АПК (Япония, Норвегия, Швеция и др.).

Каждая модель имеет свои преимущества и недостатки, нет оснований отдавать предпочтение какой-то одной из них. В зависимости от обстоятельств, целей и условий организации АПК может иметь место любая из моделей. Вместе с тем, как подтверждает анализ, там, где присутствует сильное государственное вмешательство, высокой является и централизованная финансовая поддержка агропромышленного производства. А если действуют механизмы прямого государственного вмешательства в АПК, то, как известно, сельское хозяйство утрачивает иммунитет самовоспроизводства и саморазвития, оно становится инерционным, сильнозависимым от внешних инвестиционных вливаний. В рыночных условиях конкурентоспособность такого сельского хозяйства поддерживается путем постоянных и усиливающих государственных мер.

В странах, где сельское хозяйство работает на принципах экономической свободы, рыночной самостоятельности и саморазвития, государственная финансовая поддержка является минимальной (отсутствует необходимость). Так, если вмешательство государства незначительное, то сельское хозяйство является устойчивым к любым форс-мажорным обстоятельствам, оно способно конкурировать в самых жестких конъюнктурных условиях.

Беларусь можно отнести к группе стран со средним уровнем государственной поддержки. Централизованные инвестиции составляют в среднем по годам 200–240 долларов в расчете на 1 га сельскохозяйственных угодий, тогда как, например, в Новой Зеландии – около 5 долларов, а в Европейском союзе более 800 долларов. В этой связи Беларусь имеет возможность выстраивать эффективные рыночные механизмы саморегулирования и саморазвития сельского хозяйства наряду с мерами государственного регулирования. Суммарный размер государственных субвенций в АПК страны не оказывает доминирующего влияния на общие объемы инвестиций. Так, удельный вес государственных преференций всех видов в стоимости валовой продукции составляет в среднем по годам от 10 до 15%. Как видим, преобладающие размеры инвестиций – это средства самих агропромышленных предприятий, включая заемные (их также можно отнести к собственным, так как они являются платными и возвратными). Кроме того, в суммарном размере государственных инвестиций непосредственно на сельское хозяйство направляется не более одной трети, остальные идут на поддержку предприятий и отраслей, которые производят материально-технические ресурсы для сельского хозяйства, включая поддержку банковской системы. Следовательно, с полным правом можно говорить, что сельское хозяйство страны приближается к тому, чтобы работать на самоокупаемости. Но вся проблема в том, что в стране по отношению к АПК сложилась жесткая система прямого административного управления, которая не позволяет предприятиям иметь необходимую экономическую свободу и работать на принципах рыночной экономики, поэтому государственную финансовую поддержку АПК можно расценивать как своего рода плату государства за прямое административное вмешательство в технологические процессы производства.

Теперь можно ответить на вопрос: способно ли сельское хозяйство Беларуси, помимо самоокупаемости, работать на принципах самофинансирования и самоинвестирования? Да, способно, но при условии, что надо создать условия для свободного ценообразования на сельскохозяйственную продукцию на основе равновесия спроса и предложения и чтобы закупочные цены могли покрывать затраты на производство и давать возможность формировать прибыль для дальнейшего устойчивого расширенного воспроизводства сельского хозяйства. Это, в свою очередь, предполагает, что должен в обязательном порядке поддерживаться паритет между ценами на сельскохозяйственную продукцию и ценами на промышленные ресурсы для АПК.

Готово ли государство к введению таких механизмов? Поскольку действующие объемы государственной финансовой поддержки АПК придется переключить на другие сферы и прежде всего направить в социальную сферу – для адресной поддержки населения в связи со свободным ценообразованием на сельскохозяйственную продукцию и продовольствие.

Ведь известно, что сложившиеся доходы большинства населения страны не дают возможности приобретать достаточные объемы продовольствия по свободным рыночным ценам. Именно поэтому государство искусственно сдерживает рост закупочных и розничных цен на готовое продовольствие. В настоящее время цены на сельскохозяйственную продукцию выполняют во многом социальную и даже налоговую функцию, в результате чего сельское хозяйство вынуждено нести огромные потери доходов и прибыли.

Надо подчеркнуть, что государство во все времена решало многие свои экономические и социальные проблемы за счет сельского хозяйства. Не является исключением и нынешний период взаимодействия государства и сельского хозяйства. Государство установило жесткий контроль за ценообразованием в АПК и привязало его к доходам населения, т. е. к прожиточному минимуму основных категорий населения, который составляет так называемую потребительскую корзину. Для того чтобы население могло потреблять необходимый объем и перечень продовольственных товаров, сельское хозяйство лишено возможности свободного ценообразования и самостоятельности рыночного хозяйствования, т. е. сельское хозяйство как всегда взяло на себя социальную функцию государства.

В этой ситуации неизбежна необходимость некоторой компенсации потерь сельского хозяйства за счет централизованной поддержки АПК, хотя о полной компенсации речи даже не идет. Поэтому государственные преференции для АПК ныне можно также рассматривать как частичную плату за низкие, вернее социальные, закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию, не дающие возможности полностью реализовать принцип зарабатываемости средств для перехода на самофинансирование. Сокращение и исключение государственной поддержки при сохранении социальных цен на сельскохозяйственную продукцию не позволяют предприятиям вести даже простое воспроизводство, не говоря уже о расширенном. Поэтому сейчас государственная поддержка аграрного комплекса не только целесообразна, но и неизбежна, особенно при финансировании таких направлений, как аграрное образование, аграрная наука, поддержание мелиоративных систем, организация семеноводства и племенного дела, проведение противоэпизоотических мероприятий и др., хотя в общем названные направления являются больше функцией государства, а не делом сельского хозяйства. Они относятся, как правило, к общегосударственным интересам и поэтому, по определению, должны финансироваться государством независимо от инвестирования непосредственно сельскохозяйственной деятельности.

**7. Предпринимательство и кадры.** В рыночных условиях предпринимательство является основной формой организации труда всех категорий занятых работников, особенно руководителей и специалистов (менеджеров) предприятий. Без нацеленности работников на предпринимательство, без предприимчивых руководителей и специалистов немыслимо эффективное рыночное хозяйствование. Антиподом предпринимательства является пассивность, инерционность и иждивение. Только предпринимательство позволяет реализовать имеющиеся возможности с наибольшей выгодой, находить во всем резервы и источники роста.

Сельское хозяйство, как и любое материальное производство, должно стать сферой реального бизнеса, реализации предпринимательских интересов предприятий и трудовых коллективов, конечно, в рамках стимулирующего предпринимательскую деятельность права и законодательства, стоящего на защите не только менеджеров-предпринимателей, но всех других субъектов хозяйствования.

Предпринимательство необходимо воспитывать, формировать и расширять, создавать все возможности для реализации предпринимательских возможностей кадров. Конечно, далеко не все могут быть предпринимателями. Получить специальное образование и квалификацию – это еще полдела, надо иметь природные задатки и врожденные способности к предпринимательской деятельности. Настоящих предпринимателей, способных генерировать идеи и воплощать их в практику, в любом обществе совсем немного, это всего несколько процентов от общего количества. Но они по праву составляют «золотой фонд» любой нации. Эти несколько процентов способны

создавать эффект равнозначный и даже превосходящий результаты всех остальных занятых производственной деятельностью.

Изучение показывает, что и в Беларуси есть целые группы одаренных руководителей и специалистов, которые, несмотря на все трудности переходного периода и действующих экономических противоречий, способны вести эффективное высокоприбыльное производство, являть собой образцы предпринимательства. Также есть немало дельных и грамотных руководителей и специалистов, способных обеспечить стабильное развитие предприятий и находить приемлемые решения в любых форс-мажорных рыночных обстоятельствах.

Не секрет, если во главе предприятий находятся дельные, грамотные и способные личности, то хозяйства эффективно функционируют даже в условиях резкой нехватки отдельных видов ресурсов. Налаживается их рациональное взаимозамещение и экономное использование. Если же хозяйства, даже хорошо оснащенные ресурсами, попадают в руки бездарных руководителей, то они в непродолжительное время приходят в упадок. Таких примеров на практике множество. Именно это заставляет сказать, что в основе устойчивого хозяйствования прежде всего должны находиться дельные и способные руководители, а уже затем ресурсы, ведь ресурсы создаются и приумножаются созидательным трудом.

Вот почему в стране надо организовать поиск и подготовку дельных предприимчивых кадров, способных находить решения сложных производственных задач в любых условиях, мобилизовать и повести за собой трудовые коллективы. К сожалению, пока такой системной подготовки бизнесу и предпринимательству в стране нет. Действующие учебные заведения готовят традиционных специалистов-технологов, не имеющих комплексных знаний по организации и ведению бизнеса. На практике также подбор руководителей и специалистов происходит методом «проб и ошибок», весьма дорогостоящим для государства.

Не секрет, что подготовка предпринимательских кадров должна быть целевой и хорошо организованной. Такую подготовку можно осуществлять как на базе действующих в стране учебных заведений, где должен работать самый квалифицированный состав преподавателей, хорошо знающих суть бизнеса и предпринимательства, включая приглашенных преподавателей из ведущих мировых бизнес-центров, так и путем направления для обучения наиболее способной молодежи в лучшие зарубежные учебные и тренинговые учреждения. На подготовку бизнес-элиты и предпринимателей нельзя экономить средства. Мировой опыт показывает, что все издержки незамедлительно окупаются высокоэффективной практической деятельностью предпринимательских кадров. В этой связи важно уяснить: пока в стране не будет развито предпринимательство, которое должно стать сферой внимания государства, а хозяйства будут возглавлять случайные специалисты-технологи, сквозную конкурентоспособную систему ведения сельского хозяйства в сложных и осложняющихся рыночных условиях создать практически невозможно. Небольшая группа одаренных практиков-самородков общей проблемы не решит. Рыночной системе должна отвечать и система образования, генерирующая рыночные кадры.

**8. Мотивация труда и закрепление кадров.** Известно, что хороший качественный и производительный труд должен быть соответствующим образом мотивирован. Это непреложная истина. Нельзя ждать высоких производственных результатов при низкой оплате и отсутствии возможностей ее роста. Каждый трудоспособный человек, если он не лишен достоинства и стремления к лучшему, заинтересован в укреплении своего материального благосостояния, причем не только в текущий момент, но и на перспективу. Благо, рыночная экономика открывает необходимые горизонты и возможности, позволяет каждому наиболее полно реализовать свои способности. В данном понимании ограничиваться только традиционной системой оплаты труда, построенной на уравнилельных принципах и исключаящей дифференциацию материальных стимулов в зависимости от качества и количества труда, безосновательно. Традиционная система – сдельная или повременная, построенная на недопустимо низких и уравнилельных ставках, – не позволяет не только обеспечить достойный уровень мотивации производительного труда, но и закрепить квалифицированных работников в сельском хозяйстве. При ее продлении сельскохозяйственные предприятия будут катастрофически терять квалифицированные кадры.

Бесспорно, квалифицированный труд должен быть дорогим, а хорошие профессионалы должны иметь возможность хорошо зарабатывать, причем верхние уровни заработков не должны быть ограничены. Ограничителями заработков могут являться только количество и качество труда, а также объемы произведенной продукции. В этой связи нельзя допускать даже малейшей уравниловки, которая не позволяет роста производительности. Люди различаются между собой физическими и умственными способностями, в том числе и производительностью. Таким образом, дифференцированными должны быть и материальные стимулы труда: чем шире диапазон дифференциации экономических мотиваторов, тем лучше система мотивации будет отражать индивидуальные способности работников, отвечать их интересам и стимулировать рост качества и производительности труда.

При рыночной экономике уже недостаточно одной заработной платы, пусть и достойной. Необходимы разные мотиваторы. Надо подчеркнуть, что заработная плата как таковая в обособленном рассмотрении при рынке не может полностью выполнять мотивирующую функцию, а тем более обеспечивать закрепление квалифицированных кадров. Достаточно предложить лучшие условия оплаты и мотивации в другом месте, и многие их примут. Это требует наряду с заработной платой применения иных действенных методов мотивации.

Изучение показывает, что самым сильным мотиватором во все времена была собственность, вернее возможность накопления капитала в различных формах: материальной, имущественной, денежной и др. Заметим, что человек рождается на свет с природным инстинктом приобретения собственности и всю последующую сознательную жизнь стремится к материальному благополучию.

К сожалению, эта сторона мотивации продолжительное время игнорировалась и низводилась к нулю, заменялась различными суррогатами. В связи с этим сильно незащищенной оказалась правовая сторона механизма и отношений собственности, но врожденное качество отметить невозможно, поэтому вместо борьбы с этим качеством теперь пришло время положить его в основу системы мотивации.

Изучение показывает, что заинтересовать работников в производительном и эффективном хозяйствовании в максимальной степени позволяет участие в прибылях, при этом работники должны иметь право выбора форм участия – трудом, доходами, имуществом и т.п. Например, по итогам производственной деятельности предприятие может отчислять в счет своих работников часть коллективных доходов, которые станут аккумулироваться на специальных персонализированных счетах и при их дальнейшем обороте в составе предприятия накапливаться и возрастать. Таким образом, со временем действующие работники станут превращаться во владельцев и совладельцев части имущества предприятия, следовательно, их индивидуальные экономические интересы будут интегрироваться с интересами предприятия. При таком подходе совсем не надо делить прошлую, накопленную «чужим» трудом собственность. Частнособственнические отношения могут возникать также при условии перераспределения вновь созданной стоимости, в том числе добавленной, образуемой живым трудом. Значит, персонализированную собственность более целесообразно формировать не за счет прошлых результатов, а путем активной текущей трудовой деятельности и перспектив ее увеличения.

Характерно, что механизм участия в прибылях, а также возможность накопления собственности, концентрации персонализированного капитала и наращивания долей частной собственности в обобществленном имуществе предприятия позволяет как достичь целей действенной мотивации труда, так и обеспечить требуемое закрепление кадров. В самом деле, что еще может сильнее привязывать работника к хозяйству, как доля своей собственности в составе средств производства предприятия и возможность постоянного наращивания этой доли за счет участия в прибылях и отчисления части общей выручки в персонализированный фонд. С потенциальной стимулирующей способностью персонализированной собственности не может сравниться никакая система оплаты труда и премирования. Важно лишь умело воспользоваться этой способностью.

Конечно, персонализированные доли собственности должны отражаться на специальных индивидуальных счетах. Работникам важно знать размеры своего капитала и иметь право

беспрепятственно и свободно распорядиться своими долями собственности (имуществом, капиталом) – оставить в обороте предприятия (с целью дальнейшего накопления капитала) или изъять из общественного оборота в своих личных интересах. Безусловно, работники будут заинтересованы в увеличении своих долей и их включении в оборот предприятия только в том случае, если проценты на персонифицированный капитал будет не меньше среднего банковского процента по денежнымкладам населения. Лишь при таком условии работники смогут безбоязненно оставлять свои доли собственности (капитала) в обороте предприятия вместо их выноса и помещения в банки под проценты.

Накопленные доли собственности могут и должны служить источниками материального благополучия работников. В частности, такие доли могут использоваться для строительства благоустроенного индивидуального жилья, создания своего бизнеса и др.

В частности, для закрепления квалифицированных работников на селе сельскохозяйственные предприятия могут добавлять к долям работников недостающую сумму средств для строительства индивидуального жилого дома, которую можно представлять в виде специальной ссуды на длительную перспективу (20 лет и более). Это весьма важно, поскольку не государство должно строить жилье на селе по обезличенным проектам, не отвечающим конкретным желаниям работников, а сами работники должны строить себе жилье по индивидуальным проектам, в том числе с помощью государства (например, когда государство дает для этого специальную преференцию) либо предприятия (например, когда хозяйство представляет долгосрочную ссуду).

Наряду с этим как государство, так и хозяйство могут и должны практиковать мотивационные механизмы погашения части кредита (ссуды), взятого работником на строительство жилья, если, скажем, работник представляет значимость для предприятия, т. е. имеет хорошую квалификацию и показывает высокую производительность труда, проявляет предпринимательские способности и привлекает в хозяйство необходимые инвестиции, обеспечивает получение дополнительного дохода от хозяйственной деятельности и т. п., а именно как прямым, так и косвенным путем позволяет компенсировать и окупить выданные ему кредитные средства и ссуды.

Таким образом, посредством двух сильнейших механизмов – участия в прибылях и накопления персонифицированного капитала, а также путем строительства индивидуального жилья, в том числе с помощью государства и предприятия, – имеется возможность надежно закреплять квалифицированные кадры в сельской местности. Других, более сильных рычагов в настоящее время пока нет. Аналогичными способами привлекают квалифицированные кадры в сельскую местность во многих других странах.

Есть еще один действенный способ мотивации труда и закрепления кадров – это самозанятость работников различными видами предпринимательской деятельности. Для этого важно уйти от государственного патернализма и наемного труда в сельской местности и перейти на различные формы самозанятости сельского населения. Следовательно, в деревне и сельском хозяйстве должны быть созданы все условия для самостоятельного индивидуального и группового предпринимательства в различных областях – как в сфере производства, так и в сфере услуг. Это могут быть индивидуальные, семейные и мелкогрупповые предприятия по производству различных видов сельскохозяйственной и несельскохозяйственной продукции, индивидуальные промыслы, мастерские по изготовлению товаров широкого потребления, предприятия по оказанию услуг: бытовых, торговых, информационных и др. Чем шире будет самозанятость сельского населения, тем более насыщенной и разнообразной будет жизнь деревни, тем в меньшей мере государству придется отвлекать бюджетные средства на обеспечение и поддержание необходимого уровня доходов сельского населения. Жизнь в деревне должна быть активной, разнообразной, целенаправленной, созидательной, позволяющей приносить требуемые доходы на базе самозанятости, а не пассивной и инерционной, ориентированной только на государственный патернализм и помощь сельскохозяйственных предприятий.

**9. Производительность труда.** Конечно, мотивация труда, прежде всего заработная плата всех категорий работников, должна зависеть от объемов производства и реализации продукции в прямой связи с затратами времени, ресурсов и труда, т. е. производительности труда. Труд работников должен быть мотивирован не вообще в отрыве от результатов хозяйственной деятель-

ности, а тесной связи с производственными показателями. Только в тесном соотношении результатов труда и размеров мотивации состоит смысл развития производства: без наращивания мотивации не может быть роста производства, а без увеличения объемов производства и реализации продукции не может обеспечиваться совершенствование системы мотивации.

Более того, экономической основой всякой системы мотивации является рост производства и сбыта востребованной и конкурентоспособной продукции. Получение незаработанных средств в виде мотивации, не обеспеченных произведенной и проданной продукцией, приводит к утрате прямой зависимости производительности труда и системы стимулирования труда, искажению смысла производительной хозяйственной деятельности, иждивению и потребительству вне связи с возможностями производства.

Высокопроизводительный и качественный труд должен иметь и высокие размеры мотивации. Нельзя ждать роста производительности и качества труда при низких, уравнилельных и неизменных размерах мотивации. Низкооплачиваемый труд не может быть высокорезультативным и отвечать всем критериям потребительской ценности. Производительный и качественный труд, имеющий целевое значение для общества, должен быть дорогостоящим, мотивированным в соответствии с его общественной значимостью. Такая высокая мотивация производительного труда оправдана, поскольку обеспечивает устойчивый рост объемов и качества производства и в конечном итоге превосходящую окупаемость высокорезультативного труда. В этом случае результаты производства всегда будут опережать мотивацию высокоценного труда.

Также важно знать, что низкооплачиваемый и непроизводительный труд является недопустимо затратным. Общество и предприятия в итоге недополучают массу продукции, которая к тому же не отвечает требуемым критериям качества и потребительской ценности. Это, как правило, безынициативный и безответственный труд, не дающий удовлетворения и противоречащий интересам как самого работника, так и государства. В связи с этим непроизводительный и низкооплачиваемый труд не только не дает экономии средств, как иногда принято считать, а приводит к прямому перерасходу материальных ресурсов на производство (в силу безответственности и бесхозяйственности), недополучению продукции и низкому ее качеству, несоизмерно низкой окупаемости вкладываемых в производство ресурсов. Следовательно, низкооплачиваемый и непроизводительный труд оказывается в конечном счете намного более дорогим для общества по сравнению с высокопроизводительным трудом, и его дороговизна оценивается прежде всего отрицательными результатами в производстве – недополучением продукции, низким качеством продукции, несоответствующей потребительской ценностью производства, безответственностью труда, бесхозяйственностью организации производства, прямыми убытками. Весьма справедливо изречение: «Ничего не бывает дороже для общества низкопроизводительного, некачественного и слабомотивированного труда».

Именно поэтому достойная мотивация, отвечающая интересам, является тем действенным рычагом управления, которым можно нацеливать работников и трудовые коллективы на производительный, результативный и заинтересованный труд.

Вместе с тем важно знать, что высокопроизводительный и высокооплачиваемый труд не может иметь одинакового или уравнилельного значения для различных категорий работников и коллективов. Уравнилельность мотивации даже при высоком ее значении не отвечает индивидуальным трудовым характеристикам работников и не позволяет реализовать принцип максимального использования индивидуальных возможностей через реализацию персонифицированных интересов, или по иному принцип конкурентного взаимодействия. Каждый человек имеет свои индивидуальные характеристики трудовых возможностей, в том числе опыт, знания, квалификацию, умственные и физические задатки, а также интересы и стремления, что определяет его как личность. Эти характеристики одних несоизмерны с качествами других, поэтому все люди сильно различаются как по своему потенциалу, так и по результатам применения труда. Чем лучше и более полно система мотивации будет отражать возможности, интересы и результаты каждого работника, тем выше будет индивидуальная производительность. Следовательно, система мотивации не должна сдерживать реализацию индивидуальных качеств и стремлений, она призвана в полной степени стимулировать проявление наличного потенциала.

Значит, ценность любой системы мотивации не в уравнительном подходе, а в дифференциации критериев: чем более дифференцированной будет система мотивации, тем более полно она будет отражать персонифицированные качества и результаты работников.

Известно, что для одних работников достаточно иметь высокую заработную плату, для других кроме того – высокозначимую систему премирования, для третьих – предпринимательский доход, не ограниченный административными рамками. В этой связи важны условия свободы производительного труда, где любой работник может полностью раскрыть свой потенциал. Стимулирующая функция системы мотивации реализуется наиболее полно тогда, когда государство контролирует лишь низовой порог стимулирования труда, ниже которого опускаться нельзя, и абсолютно открытым поддерживается верхний стимуляционный уровень. Это открывает широкие границы роста производительности и предпринимательской активности работников, поиска и реализации разнообразных возможностей зарабатывания средств, в том числе посредством расширения сферы самозанятости населения различными видами востребованной деятельности.

Уравниловка в мотивации и ограничение верхнего предела стимулирования означает в равной степени сдерживание производительности и эффективности труда. Чтобы дать свободу производительности и творчества труда, необходимо в первую очередь уйти от уравнительных схем мотивации и ограничений роста зарабатываемости. Здесь важно лишь придерживаться следующего правила: любые мотивационные средства должны быть заработанными, созданными собственным трудом – как физическим, так и умственным.

**10. Качество продукции.** Этот фактор относится к тем определяющим условиям, которые формируют рыночную устойчивость и задают стратегию развития предприятия. Можно сказать так: если налажено производство высококачественной продукции, обладающей потребительским спросом, то имеются и рыночные перспективы ее производства и сбыта; если отсутствует требуемое качество – нет экономической основы и для производства.

В настоящее время категория качества выдвинулась в число самых высоких приоритетов людей. Сейчас мало удовлетворить количественные критерии потребителей в продукции, надо чтобы эта продукция отвечала эксклюзивным интересам потребителей, их экономическим возможностям по доступности, потребительской ценности по наличию комплекса благоприятных ингредиентов и биологической безопасности, гарантирующей отсутствие потенциального вреда для здоровья человека. Поэтому качество готовой сельскохозяйственной продукции и продовольствия имеет сейчас многофункциональное значение. Во-первых, высококачественное исходное сырье позволяет производить и высококачественное конечное продовольствие (известно, что сырье низкого качества не дает возможности получить качественные конечные продукты с заданными потребительскими свойствами); во-вторых, высококачественного сырья и конечной качественной товарной продукции всегда надо меньше для удовлетворения потребительского спроса по сравнению с низкокачественным предложением; в-третьих, высококачественная продукция изначально содержит в себе добавленную стоимость, состоящую в повышенной оценке потребительских свойств; в-четвертых, высококачественная продукция способна выдерживать жесткую конкуренцию и даже задавать конкурентные условия; в-пятых, высококачественная продукция формирует доверие потребителей продукции и обеспечивает предпочтительный выбор и приоритетный сбыт; в-шестых, высококачественная продукция позволяет быстро окупать затраты на производство и формировать требуемую прибыль; в-седьмых, высококачественное продовольствие быстро продвигается на внешние рынки и занимает устойчивые потребительско-сбытовые ниши и т. д. Поэтому качество продукции в рыночных условиях не имеет альтернативы, его невозможно заместить продукцией низкого потребительского сегмента.

Высококачественная конечная продукция (готовое продовольствие) формируется исключительно из высококачественного сырья. Надеяться, что высококачественные потребительские товары можно получить из низкосортного сырья, – безрезультатно. Значит, при реализации целевого критерия – получения высококачественной готовой продукции для рыночного сбыта – необходимо выстраивать систему формирования качества в сквозном разрезе, а именно от получения высококачественного исходного сырья для переработки до производства и сбыта высоко-

качественного конечного продовольствия под конкретные потребительские предпочтения, т. е. вся система производства и сбыта должна быть изначально направлена на самые высокие стандарты качества, тогда не придется терпеть утраченную выгоду на всех стадиях продвижения продукции и предпринимать всевозможные усилия по сбыту товаров с отстающими потребительскими свойствами.

Известно, что производство высококачественной продукции обеспечивается жесткими технологическими режимами, строго соответствующими нормативным требованиям, а также соответствующей этим режимам новейшей системой машин и оборудования. Вообще, если говорить о технико-технологическом обеспечении качества продукции, то следует заметить, что любое качество задается и достигается, в том числе и самое высокое, благодаря наличию и эффективно-му использованию инновационной системы машин и механизмов в рамках инновационной технологии. Следовательно, в настоящее время, прежде чем получить продукцию высокого качества, необходимы адекватные инвестиции в технику и технологию и строгая организация производства в соответствии с проектно-целевыми технологическими режимами. Важно знать, что в мире сейчас идет погоня за разработкой и внедрением самых современных и эффективных технико-технологических средств. Побеждает на рынке как правило тот, кто имеет наиболее производительную и надежную технику, которой наполняется каждая стадия инновационной технологии. Разрыв технологического режима по техническому обеспечению недопустим. То есть нельзя иметь даже некоторые незначительные технологические участки производства и продвижения продукции, незаполненные эффективными машинами и механизмами, поскольку это сводит на нет все усилия по инновационности и технологичности производства.

Такая высокотехнологичная организация производства требует высокой слаженности и ритмичности всех хозяйственных звеньев: не только между отдельными технологическими стадиями по всей цепочке продвижения продукции, но и в сфере обеспечения и обслуживания и сбыта продукции. Это касается прежде всего квалифицированности кадров, системы организации и мотивации труда, условий производства, сферы сбыта готовых товаров, системы маркетинга и рекламы и др. Нигде нельзя допустить наличия слабого звена. Так, при крупных инвестициях в создание конкурентной системы качества любое слабое звено может вызвать сбой и падение эффективности сквозной технико-технологической системы продвижения продукции и невозполнимые потери.

Высококачественная продукция позволяет сформировать и надежно закрепить торговую марку, придать ей широкую известность и превратить ее в бренд, позволяющий иметь дополнительные дивиденды.

Следует подчеркнуть, что сформировать высокозначимую торговую марку, а на ее базе широкоизвестный бренд весьма не просто, для этого необходима многолетняя напряженная работа по формированию качества и имиджа продукции, а также немалые инвестиции в создание системы качества. Позволить иметь себе собственную торговую марку, а тем более бренд, могут лишь крупные предприятия, способные инвестировать требуемые капиталы в обновление и поддержание конкурентности системы производства и сбыта. И прежде всего те предприятия, которые способны лидировать в технологии, задавать стратегию и доминировать на рынке. Догоняющие и отстающие предприятия почти не способны создать свою конкурентоспособную торговую марку.

Широкоустоявшийся бренд дает неписанное правило проникновения продукции на любой конкурентный рынок. При наличии бренда почти автоматически складывается доверие потребителей к продукции, поскольку некачественная продукция при этом недопустима и является маловероятным скандальным исключением. Для продукции, сопровождаемой устоявшимся брендом, открыты широкие возможности, она становится приоритетом.

Но для создания подобного бренда одних инвестиций в технику и технологию мало, необходимо строжайшее соблюдение требований и правил производства, установленных в международной практике. Например, сегодня, чтобы поставить готовое продовольствие на рынки Европейского союза, следует иметь подтверждающие документы по многочисленным параметрам: где и как производилась продукция, какие были исходные условия содержания животных и возделывания растений, какие применялись химические препараты, средства защиты растений

и лечения животных, какие использовались корма и стимуляторы роста, каким образом обеспечивались меры борьбы с болезнями и какими мерами профилактики и пр. Не имея достоверной информации по всем этим вопросам, а тем более глубокого комплексного анализа самой продукции, рынки развитых стран для такой продукции всегда будут закрыты. Контроль качества и безопасности продукции на европейских рынках является бескомпромиссным.

Могут ли обеспечить такой уровень качества готового продовольствия небольшие по мировым меркам агропромышленные предприятия Беларуси, хотя в масштабах страны практически все предприятия – производители продовольствия нельзя назвать карликовыми. Вопрос непростой и ответить на него односложно нельзя. Однако прежде всего надо сказать, что разрозненность и междоусобица отечественных товаропроизводителей не позволяют им иметь долгосрочную сбытовую стратегию. Обособленные предприятия конкурируют между собой не только на внутреннем, но и на внешнем рынке (например, российском), сбивают друг перед другом рыночные цены и в итоге едва поддерживают условия существования, а то и вообще оказываются в убытке.

Какой выход из положения? Как уже отмечалось, надо идти по пути создания крупнейших единых (сквозных) национальных и транснациональных компаний и корпораций негосударственного (коммерческого) характера, которые могут и должны формироваться с участием иностранного капитала, т. е. с участием инвестиций известных мировых продовольственных компаний, при этом возможно использование известных брендов мировых компаний. А белорусские агропромышленные компании, напротив, должны входить своим капиталом в иностранные компании для налаживания взаимных связей и быстрого продвижения на мировые рынки.

Что касается национальной торговой марки, то вся белорусская продукция, независимо от вида, должна реализовываться под единым узнаваемым в мире брендом, скажем «белорусский продукт», вместо множества никому в мире неизвестных теперь. Так, мясная, молочная, сахарная, масличная и иная продукция должны иметь единый национальный бренд. Именно таким образом Беларусь как страна – производитель качественного продовольствия будет узнаваема в мире. Следовательно, формирование единого национального брендинга с акцентом на самое высокое качество агропродовольственной продукции является тем условием, которое призвано обеспечить не только достойную нишу для белорусской продукции на мировом рынке, но и интеграцию национального АПК в систему мирового сельского хозяйства и необходимые валютные поступления для перспективного развития отечественного продовольственного комплекса. По-иному не может быть, если страна желает признания в мире и вхождения на равных в мировое продовольственное пространство.

Рискну в этой связи высказать еще одну неординарную мысль: чтобы качество сельскохозяйственной продукции, производимой в стране, соответствовало всем необходимым потребительским критериям – натуральность, отсутствие нежелательных остаточных включений (стимуляторов роста, лечебных препаратов и др.) – важно не просто абстрактно интенсифицировать производство, а идти путем адаптивной интенсификации, учитывающей реальные условия производства и региональные особенности, пороги окупаемости вкладываемых средств, потребительский спрос на безопасную для здоровья продукцию, тенденции мирового рынка на экологичность ведения сельского хозяйства и производство высокоценного продовольствия. В этой связи наряду с ускоренной интенсификацией и индустриализацией производства не должна исключаться также практика экстенсивного ведения производства с элементами интенсификации. Например, получение говядины на естественных сенокосах и пастбищах путем свободного выпаса в Припятском регионе Гомельщины, или в Поозерье Витебщины. Такие примеры есть во многих странах мира, ставящих во главу рост качества и конкурентоспособности продуктов питания. Так, естественные методы получения сельскохозяйственной продукции до минимума сокращают трудовые и материальные затраты и даже при относительно невысокой продуктивности позволяют иметь достаточную рентабельность и прибыльность.

Беларусь имеет все возможности стать страной высококачественного продовольствия, для этого она должна позиционировать себя в мире как регион, где исключено применение вредных

для здоровья человека методов и средств ведения сельского хозяйства. Мировой потребитель должен быть хорошо осведомлен и уверен, что продукция из Беларуси абсолютно безопасная и наиболее ценная. Этим страна может выгодно отличаться от регионов с высокоинтенсивным сельским хозяйством, где для поддержания высокой удельной продуктивности приходится применять многие искусственные средства интенсификации.

Применение методов адаптивной (умеренной) интенсификации и внедрение приемов экстенсивного производства с элементами интенсификации не противоречит общему курсу на интенсификацию сельского хозяйства, принятому в мире. Нарастивание объемов производства – это веление времени. Но этот рост должен в обязательном плане соотноситься с ресурсными возможностями не в ущерб качеству производства. Все должно быть подчинено принципу разумной (научно обоснованной) целесообразности.

Методы адаптивной интенсификации не требуют каких-то коренных перемен в практике организации и ведения сельского хозяйства страны. Для этого необходима лишь воля руководящих структур, а также незначительная перестройка экономического механизма ценообразования, государственной поддержки АПК и системы мотивации производства. Но выгода от такого решения – стратегическая. Беларусь будет быстро интегрироваться в мировой продовольственный рынок как производитель и поставщик наиболее качественного продовольствия.

Известно, что пробиться сейчас на мировые рынки новым поставщикам весьма сложно. Продуктовые (товарные) рынки складываются долго и в настоящее время основные мировые рынки уже сформированы. Действует устоявшаяся система поставщиков и потребителей, которая основана на пропорциональной зависимости спроса и предложения. Интервенция на эти рынки новых поставщиков чревата для рыночной системы нарушением сложившихся пропорций и балансов, это прежде всего может повлечь уменьшение квот для традиционных производителей и поставщиков и пересмотр связанных с этим экономических механизмов регулирования рынка. Таким образом, для поддержания достигнутого равновесия новые поставщики подвергаются всяческой дискриминации, это и понятно: зачем ущемлять своих производителей ради новых при, скажем, одно и том же ассортименте и качестве продукции. В данном плане развитые рынки могут быть открыты только для принципиально новой продукции безупречного и превосходящего качества. Именно на такое качество поставок должна быть ориентирована Беларусь в своем стремлении продвинуться на сложившиеся мировые рынки и интегрироваться в мировое продовольственное пространство.

**11. Переход производства на обоснованные нормативы и регламенты.** Анализ показывает, что вся организация сельскохозяйственного производства должна быть построена на нормативной методологии – системе норм и нормативов бизнес-планирования, ведения, контроля, оценки и стимулирования результатов. Такая система норм и нормативов должна предусматривать как затраты на организацию и ведение производства, так и их окупаемость, включая целевые доходы и прибыль. Только так можно добиться оптимизации трудовых материально-технических затрат, культуры производства и целевой результативности хозяйственной деятельности.

В действующей же практике наблюдаются сплошные нарушения технико-технологических режимов организации производства, которые приводят к неэффективному использованию трудовых и материально-технических ресурсов. Это не дает возможности оптимизировать себестоимость производства, ценообразование на продукцию, а следовательно, сформировать в предприятиях собственные средства для ведения устойчивого расширенного воспроизводства процесса производства. Например, складывающаяся в предприятиях себестоимость отражает уровни и размеры фактических затрат, которые формируются в повседневной деятельности произвольно (в зависимости от образующихся обстоятельств), и дает право говорить скорее о бесхозяйственности и безответственности при принятии управленческих и хозяйственных решений, чем о стройной системе организации и ведении сельскохозяйственного производства. Отдельные статьи затрат намного превышают аналогичные показатели не только при сравнении с развитыми странами, но и с лучшими организациями самой Беларуси. Так, затраты труда в натуральном выражении на единицу сельскохозяйственной продукции в среднем превышают научно обоснованные нормативы в 4–5 раз, затраты удобрений на получение адекватной урожайности –

почти в 2 раза, затраты кормов на производство одноименной животноводческой продукции – в 1,5–2 раза и т. п.

Естественно, такая расточительность имеет множество причин и объяснений, но все их можно свести к сплошной незаинтересованности кадров всех уровней в налаживании рационального хозяйствования, в основе которой должна быть высокодейственная система мотивации труда и производства. Нередко в качестве причин низкой эффективности производства называют сложность и неустойчивость природно-климатических условий ведения сельского хозяйства в Беларуси, отсутствие достаточного количества надежных высокопроизводительных машин, недостаток высококвалифицированных кадров, непредвиденность рыночной конъюнктуры, недостаточность мер и размеров государственной поддержки АПК и др. Но все эти и связанные с ними причины быстро ликвидируются, если есть высокая мотивация производительного и заинтересованного труда, если существует высокая ответственность и нацеленность работников на достижение целевых показателей эффективности.

Поэтому, как уже отмечалось, прежде всего требуется реорганизация всей системы стимулирования труда и производства, вместе с которой необходим переход на нормативные методы хозяйствования. Система норм и нормативов организации и ведения сельского хозяйства должна приобрести в стране законодательный характер, на основе которой должна быть построена вся система стимулов труда и производства. Только соблюдение норм и нормативов дает возможность наладить конкурентоспособное и эффективное производство, построенное на самокупаемости и самофинансировании.

Обоснованный комплекс научно обоснованных норм и нормативов должен быть в основе технологических режимов производства, определять параметры технологий, составы машин и механизмов, размеры затрат труда и критерии результативности производства. Так, если критерии результативности, скажем, не отвечают целевым интересам предприятий и товаропроизводителей, то, как показывает анализ, прежде всего необходимо затраты ресурсов (материально-технических средств и труда) привести в соответствие с научно обоснованными нормами и нормативами. Надо однозначно признать, что в практике должен действовать диктат технологий, который не должен давать возможности отклоняться от целесообразных нормативов затрат и их окупаемости. В случае превышения затрат на производство по сравнению с научными рекомендациями руководящие работники и специалисты всех уровней должны нести за это прямую ответственность и в первую очередь экономическую.

Задачей всякого целесообразного производства в Беларуси должна стать прибыль (или добавленная стоимость), как это сделано практически во всех развитых странах. Такая расчетная прибыль должна обеспечивать устойчивое (расширенное) ведение сельского хозяйства на условиях самофинансирования. Чтобы эта расчетная прибыль стала фактической, на практике необходим тщательный подбор структуры производства, технологических режимов в прямом соответствии с нормами и нормативами затрат материально-технических средств, также необходимо наполнение этих инновационных технологий реальными ресурсами в строгой сбалансированности и пропорциональности. В связи с этим при изменении целевых объемов прибыли должны аналогичным порядком изменяться и объемы производства, размеры исходных ресурсов и затрат, структура и иные параметры организации сельского хозяйства, лишь таким образом национальное агропромышленное производство может стать конкурентным и эффективным, отвечать целевым показателям рентабельности и прибыльности.

В завершение следует подчеркнуть, что изложенная совокупность факторов и мер по их реализации не является теоретическим вымыслом, как это может показаться на первый взгляд. Это достаточно взвешенная и вполне оправданная совокупность научных рекомендаций, основанная на многочисленных комплексных исследованиях, реализуя которые можно добиться искомых результатов: роста конкурентоспособности, самокупаемости и самофинансирования национального АПК. Но это должно быть последовательное и настойчивое осуществление всех названных факторов без исключения, несмотря на все трудности и противоречия, иначе целевого результата не получится.

Вместе с тем ничего нереального в этом комплексе предложений нет. Изложенные меры, по сути, элементарные требования рыночной экономики и рационального хозяйствования. По-иному не может быть, если ставить задачу устойчивого экономического роста и укрепления конкурентности национального АПК. Иного не дано, если белорусский аграрный комплекс стремится интегрироваться в мировое сельское хозяйство и иметь на внешних рынках стратегическое партнерство.

*V. G. GUSAKOV*

**FACTORS AND MECHANISMS OF STABLE ECONOMIC DEVELOPMENT  
OF AGRICULTURE**

**Summary**

On the basis of the complete economic analysis the suggestions of radical improvement of the national agro-industrial complex development have been made. The basic factors and mechanisms include intensification and concentration of production, specialization and location, cooperation and integration, investments in the production development, government control, entrepreneurship and personnel, labour motivation, labour productivity, quality of products, use of norms and regulations in production.