

## ПРОБЛЕМНЫЕ АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА АГРАРНОЙ ОТРАСЛИ

**А. Н. ГРИДЮШКО**

*УО «Белорусская государственная сельскохозяйственная академия»,  
г. Горки, Республика Беларусь, 213407, e-mail: angridyushko@yandex.by*

**А. В. ГРИБОВ**

*УО «Гродненский государственный аграрный университет»,  
г. Гродно, Республика Беларусь, 230008, e-mail: mr.andrey.gribov@yandex.ru*

(Поступила в редакцию 22.06.2020)

*В статье рассматриваются отдельные аспекты, сдерживающие эффективное использование ресурсного потенциала аграрной отрасли. Препятствуют эффективному использованию ресурсного потенциала отечественной аграрной отрасли чрезмерная централизация планирования и регулирования деятельности различных сфер АПК. Преобладание административных методов управления аграрным производством над экономическими деформирует среду функционирования сельскохозяйственных товаропроизводителей, приводит к излишней заорганизованности производственной деятельности, сдерживает реализацию концепции коммерческого расчета, снижает личную заинтересованность руководителей и специалистов в конечных результатах работы, наиболее полной реализации ресурсного потенциала отрасли. Отмечается несоответствие существующих условий хозяйствования субъектов аграрной отрасли требованиям стимулирования роста социально-экономической эффективности использования ресурсного потенциала. Государство вместо формирования и поддержания конкурентной среды в аграрной отрасли реализует политику объединения и укрупнения предприятий, создания крупных вертикально интегрированных производственных структур, что приводит к снижению степени конкуренции за ограниченные природные, трудовые, финансовые и другие ресурсы, а соответственно к меньшей эффективности использования ресурсного потенциала. Подчеркивается актуальность формирования единой рыночной среды функционирования субъектов хозяйствования для недопущения дальнейшего разрыва в уровне экономического и технологического развития разных сфер АПК. Повышение уровня накопления и эффективности использования человеческого потенциала особенно актуально в условиях количественного сокращения трудовых ресурсов на рынке аграрного труда. Развитие человеческого потенциала базируется на системе подготовки кадров, которая должна трансформироваться на принципах экономики знаний. Выделяются особенности управленческого труда в сельском хозяйстве. С позиций дальнейшей эволюции сельскохозяйственного производства, интеллектуальная составляющая является базой для поступательного развития человеческого потенциала отрасли.*

**Ключевые слова:** ресурсный потенциал, эффективность, планирование, методы управления, условия хозяйствования, человеческий потенциал.

*The article examines certain aspects that hinder the effective use of resource potential of the agricultural sector. Excessive centralization of planning and regulation of the activities of various spheres of agro-industrial complex hinders the effective use of resource potential of the domestic agricultural industry. The predominance of administrative methods of managing agricultural production over economic ones deforms the environment for the functioning of agricultural producers, leads to excessive overorganization of production activities, inhibits the implementation of the concept of commercial calculation, reduces the personal interest of managers and specialists in the final results of work, the most complete realization of resource potential of the industry. The article notes the inconsistency of existing economic conditions of the subjects of agricultural sector with the requirements of stimulating the growth of socio-economic efficiency of using the resource potential. Instead of creating and maintaining a competitive environment in the agricultural sector, the state implements a policy of amalgamation and consolidation of enterprises, the creation of large vertically integrated production structures, which leads to a decrease in the degree of competition for limited natural, labor, financial and other resources, and, accordingly, to a less efficient use of resource potential. The urgency of formation of a single market environment for the functioning of business entities to prevent a further gap in the level of economic and technological development of different spheres of agro-industrial complex is emphasized. Increasing the level of accumulation and the efficiency of using human potential is especially important in the context of a quantitative reduction in labor resources in the agricultural labor market. The development of human potential is based on the system of personnel training, which must be transformed on the principles of knowledge economy. The features of managerial work in agriculture are highlighted. From the standpoint of further evolution of agricultural production, the intellectual component is the basis for the progressive development of human potential of the industry.*

**Key words:** resource potential, efficiency, planning, management methods, business conditions, human potential.

### **Введение**

Сельское хозяйство и агропромышленный комплекс являются важнейшими элементами экономической системы Беларуси. Нарращивание объемов производства сельскохозяйственной продукции и продовольствия обеспечивает продовольственную безопасность и рост экспортного потенциала страны.

Республика Беларусь обладает определенным ресурсным потенциалом для развития аграрной отрасли, однако отмечается недостаточно высокий уровень его реализации. Проблемными аспектами, препятствующими наиболее полной реализации ресурсного потенциала аграрной отрасли и АПК в целом, представляются зарегулированность деятельности товаропроизводителей, преобладание ад-

министративных методов управления в аграрной сфере, несовершенство среды функционирования субъектов хозяйствования прежде всего в сельском хозяйстве, недостатки в системе формирования и использования кадрового потенциала.

Целью подготовки настоящей статьи является выявление проблемных аспектов использования ресурсного потенциала аграрной отрасли и путей их преодоления в современных условиях.

### **Основная часть**

Аграрная отрасль Беларуси развивается достаточно планомерно, однако оценка экономической результативности ее функционирования свидетельствует о невысокой эффективности использования ресурсного потенциала и указывает на необходимость корректировки существующей аграрной политики.

В качестве наиболее существенных проблемных аспектов, препятствующих эффективному использованию ресурсного потенциала отечественной аграрной отрасли следует выделить следующие:

– чрезмерная централизация планирования деятельности различных сфер АПК, преобладание административных методов управления, что препятствует проявлению инициативы и внедрению инноваций в производственно-коммерческой деятельности субъектов хозяйствования, поиску путей наиболее полной реализации ресурсного потенциала;

– несоответствие созданных условий хозяйствования субъектов аграрной отрасли требованиям стимулирования роста социально-экономической эффективности использования ресурсного потенциала;

– формирование и использование человеческого потенциала в АПК и прежде всего в сельском хозяйстве недостаточно рационально и требует первоочередного совершенствования в контексте повышения общефакторной эффективности агропромышленного производства.

*1. Централизованное планирование, преобладание административных методов управления.* Развитие аграрной сферы Республики Беларусь детерминировано аграрной политикой и государственными программами, которые являются ее выражением.

Каждая государственная программа строго структурирована и имеет конкретные прогнозные показатели, которые необходимо выполнить – фактически применяется директивное планирование. Существующий порядок планирования развития аграрной сферы по сути схож с подобной практикой советских времен, когда в основу оценки деятельности отраслей и отдельных предприятий положены не показатели экономической, социально-экономической эффективности, а прежде всего показатели технической эффективности. На практике это выражается в обязательном достижении запланированных объемов производства продукции, без учета конъюнктуры рынка, уровня цен, потребностей внутреннего рынка и возможностей экспорта, эффективности использования ресурсного потенциала.

Справедливо отмечено Дж. К. Гэлбрэйтом [1], что структура ВВП создается не обществом в целом, а лишь теми, кто производит товары и услуги. Однако в аграрной отрасли Беларуси, план по выполнению объема производства доводится до конкретных производителей без должного учета уровня развития ресурсного потенциала и экономические потери от выполнения плановых производственных показателей несут эти же производители. С одной стороны – растет производство сельскохозяйственной продукции за счет интенсивных и экстенсивных факторов, с другой – растет кредиторская задолженность сельскохозяйственных организаций, убыточность их деятельности.

После детального изучения вышеуказанных государственных программ возникает вопрос о целесообразности точного (детального) и долгосрочного планирования конкретных показателей. Некоторые зарубежные экономисты отмечают, что долгосрочное прогнозирование является достаточно нелепым и нецелесообразным занятием, невозможно точно предсказать технологические и др. инновации, реакцию потребителей и инвесторов, колебания экспортно-импортных ожиданий и т.д. [2, 3].

Анализ выполнения запланированных параметров деятельности сельского хозяйства за 2005–2019 гг. показал, что многие показатели не были достигнуты в силу ряда причин, носящих стохастический характер (африканская чума свиней, мировой кризис 2008–2009 гг., финансовые кризисы 2011 г. в Беларуси и 2014 г. в России, неблагоприятные природно-климатические условия, торговые войны и др.). Наблюдается тенденция ослабления директивности государственного долгосрочного планирования, что отражено в Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 гг., где предусмотрен перечень различных видов рисков и предполагается, что в результате к 2020 г. риск недобора продукции растениеводства и животноводства оценивается в размере около 20 и 40 % соответственно от уровня производства, достигнутого в 2015 г. [4].

Преобладание административных методов управления аграрным производством над экономическими деформирует среду функционирования сельскохозяйственных товаропроизводителей, приводит к излишней заорганизованности производственной деятельности, сдерживает реализацию кон-

цепции коммерческого расчета, снижает личную заинтересованность руководителей и специалистов в конечных результатах работы, наиболее полной реализации ресурсного потенциала отрасли.

Необходимо признать, что сельскохозяйственные организации без указаний чиновников, а также крестьянско-фермерские и личные подсобные хозяйства граждан активно будут развивать производство тех видов продукции, которые обеспечивают наибольшую рентабельность, рост прибыли в расчете на единицу площади земель и других ресурсов. Так, в развитых странах для стабилизации и контроля объемов выработки продукции используется прежде всего ценовой фактор.

В отечественной аграрной экономике зачастую используется принцип «комплементарного равновесия», сущность его заключается в том, что убыточность отдельных видов продукции покрывается прибылью от других видов продукции, которые имеют технологическую общность и в определенной мере общий ресурсный потенциал. Например, продукция выращивания и откорма крупного рогатого скота хронически убыточна, а производство молока – высокорентабельно. Эта ситуация поддерживается искусственно, чтобы не допустить самостоятельности предприятий в торговле отдельными видами продукции (особенно экспортоориентированными) и неподконтрольного изменения цен на рынке.

2. *Условия хозяйствования.* В сознании отдельных экономистов укоренилось суждение, что сельское хозяйство, как и весь агропромышленный комплекс функционируют на основе рыночных условий и отношений. С этим нельзя согласиться, и здесь уместно разделить мнение В. Г. Гусакова, который отмечает следующее: «Для перехода сферы АПК, отраслей сельского хозяйства и агропромышленных предприятий на принципы самокупаемости и самофинансирования необходима и совершенно иная сквозная организация сельского хозяйства – на принципах рыночной экономики и в первую очередь на приоритетах правового и экономического регулирования. Это должна быть также абсолютно другая практика, в основе которой – стратегия и политика рыночного характера. А поскольку в Беларуси продолжает действовать традиционная система централизованного государственного регулирования (управления) АПК, то адекватными должны быть и меры, и средства государственной преференциальной поддержки агропромышленного производства» [5].

Дальнейшее развитие АПК должно базироваться на взвешенной стратегии, которая не должна варьироваться от централизованно регулируемой системы в рыночную и наоборот в разных сферах. Так, в сельском хозяйстве, как в центральной сфере АПК, преобладают элементы централизованно регулируемой системы, тогда как в I и III сферах доминирующими являются рыночные механизмы и рычаги, что дестабилизирует отношения между партнерами и создает предпосылки для диспаритета цен на продукцию и непропорционального распределения доходов между отраслями. Использование двух стратегий негативно сказывается на результативности использования ресурсного потенциала в целом. По-нашему мнению, сейчас особенно актуально формирование единой рыночной среды функционирования для недопущения дальнейшего разрыва в уровне экономического и технологического развития разных сфер АПК. Отечественными экономистами [6], не раз подчеркивалось, что только полноценный переход от существующих методов управления к экономическим позволит в полной мере раскрыть потенциал имеющихся ресурсов.

Необходимо отметить, что действующие рыночные механизмы в развитых странах не являются универсальными для применения. Так, Дж. К. Гэлбрэйт поясняет, что рыночные отношения должны быть модифицированы путем некоторого планирования [1]. Однако эти механизмы, в первую очередь, обеспечивают реальный приоритет развития сельскохозяйственной отрасли или по крайней мере отсутствие диспаритета в отношении других отраслей АПК, а во вторую очередь, они обеспечивают достижение высокой социально-экономической эффективности использования ресурсного потенциала путем преимущественно экономических методов управления.

Рыночный механизм в отечественных условиях, по утверждению Л. В. Лагодич, заменяется вертикальной интеграцией, когда организация становится для себя поставщиком сырья и (или) продавцом произведенной продукции [7]. Формирование вертикально интегрированных структур приводит к формированию олигополий как форм несовершенной конкуренции (кстати, эта форма не запрещена законодательством). В Беларуси, например, такое положение уже несколько лет наблюдается на рынке сахара, когда негласные договоренности между предприятиями привели к необоснованному завышению цен на внутреннем рынке и демпингу на внешнем, что в результате привело к смене руководства сахарных комбинатов в начале 2020 г.

Еще одной существенным недостатком формирования большого кластерного образования является возрастающая социальная нагрузка и ее концентрация в этом крупном объединении [1]. В современных условиях для крупных предприятий рост эффективности использования ресурсного потенци-

ала не всегда является главной целью их функционирования. В случае снижения результативности деятельности организации (возможно получения убытков) руководство может воспользоваться «социальной подушкой безопасности», а именно продемонстрировать высокую социальную значимость предприятия для региона, объявить о возможных массовых сокращениях персонала и росте безработицы и т.д. Государственные органы оказываются заложниками ошибочной политики укрупнения предприятий АПК, снижения на этой основе конкуренции товаропроизводителей за ограниченные ресурсы и используют недостаточно экономически оправданные меры по льготному кредитованию, субсидированию и реструктуризации убытков, а в долгосрочном периоде – пролонгированию функционирования организаций, не имеющих действенных стимулов к динамичному развитию и росту эффективности использования ресурсного потенциала региона и страны в целом.

Общеизвестно, что конкурентная среда является двигателем прогресса, наилучшим образом стимулирует внедрение инноваций, снижение издержек, поиск новых рынков сбыта. Однако в АПК Беларуси наблюдается ситуация, когда небольшие и малорентабельные (убыточные) предприятия обрабатывающей промышленности и сельского хозяйства директивным способом становятся филиалами или частями крупных и более рентабельных. Этот путь не увеличивает эффективность использования ресурсного потенциала отраслей АПК, а лишь статистически сокращает количество убыточных организаций.

Широко применяемые в современной модели государственного управления организациями и отраслями АПК меры бухгалтерской реструктуризации убытков и административного экономически необоснованного объединения предприятий являются ошибочными, и что самое главное – неэффективными, не приводящими к росту результативности использования ресурсного потенциала. Необходим коренной пересмотр подходов к реорганизации АПК, в частности, достаточно действенным способом представляется передача собственности в частное владение, например, с использованием аукциона, который будет проводиться с обязательными сопутствующими требованиями и условиями. Местным органам власти следует более экономически обоснованно подходить к вопросам развития частной инициативы на селе – это следует реализовывать за счет, во-первых, равноправного (наравне с сельскохозяйственными организациями) доступа крестьянских (фермерских) хозяйств к земельным, финансовым и другим ресурсам. Во-вторых, необходимо создание благоприятных условий для функционирования личных подсобных хозяйств граждан, прежде всего в виде консультационной помощи и организации сбыта товарной продукции.

*3. Человеческий потенциал.* Поступательное развитие сельскохозяйственного производства как и любой отрасли АПК происходит путем практической реализации достижений научно-технического прогресса. Повышение технической оснащенности агропромышленного производства, рост требований к качеству товарной продукции, усложняющиеся условия успешной ее реализации требуют высокого уровня развития человеческого потенциала аграрной отрасли.

Повышение уровня накопления и эффективности использования человеческого потенциала особенно актуально в условиях количественного сокращения трудовых ресурсов на рынке аграрного труда. Формирование человеческого потенциала сельскохозяйственных организаций базируется на демографических и социально-экономических процессах, протекающих преимущественно в сельской местности. Тенденция сокращения численности сельского населения сохраняется уже на протяжении нескольких десятилетий. Так, если в 1990 г. она составляла 3368,7 тыс. чел. или 33 % населения Беларуси, то уже в 2018 г. – 2046 тыс. чел. или почти на 40 % меньше [8, с. 13; 9, с. 13]. Продолжаются процессы урбанизации населения, начавшиеся активно в 60–70-е годы XX в. (в 1990 г. доля сельского населения в общей численности составляла еще 33 %, а в 2018 г. – 21,6%) [8, с. 13; 9, с. 13].

Сокращение сельского населения негативно влияет на обеспеченность кадрами сельскохозяйственных предприятий. Так, среднесписочная численность работников сельскохозяйственных организаций в 1990 г. составляла 915 тыс. чел., а в 2018 г. – 284,6 тыс. чел. [8, с. 21; 9, с. 13], т.е. уменьшилась более чем в три раза. Снижение численности трудовых ресурсов совпадает с тенденциями изменения структуры занятости в развитых странах и связано прежде всего с ростом оснащенности сельского хозяйства техническими ресурсами. Так, в Беларуси в 1990 г. в сельскохозяйственных организациях было занято 17,8 % от всех занятых в экономике, а в 2018 г. – 7,6 %.

Базовым инфраструктурным элементом, формирующим человеческий потенциал, выступает система подготовки кадров. Особая роль системы подготовки кадров связана с тем, что здесь не только формируется человеческий потенциал конкретного работника, но здесь аккумулируется интеллектуальный потенциал общества. С позиций дальнейшей эволюции общества, интеллектуальная составляющая является базой для поступательного развития человеческого потенциала. Это свидетельство

перехода от экономики, основанной на использовании природных ресурсов, к экономике знаний, к возрастанию роли интеллектуальных ресурсов.

Чтобы процесс обучения и квалификационного роста работников отвечал современным требованиям устойчивого развития аграрной отрасли, требуются все возрастающие инвестиции в фундаментальные и прикладные исследования, формирование информационного поля доведения научных разработок в хозяйственную практику, квалификационный рост и качественное улучшение структуры научно-педагогического состава учебных заведений, передающих знания студентам и практикам [10].

В аграрной отрасли возрастает значение накопления и эффективного использования человеческого капитала на микроуровне. Те руководители предприятий, которые уделяют этому вопросу должное внимание, получают дополнительные возможности улучшения экономической динамики [11].

Формирование мотиваций и стимулов эффективного труда в сельском хозяйстве требует наличия многих условий, важнейшим из которых является последовательность превращения наёмного работника в хозяина средств и результатов производства [12, с. 4].

Необходимо отметить, что управленческий труд в сельском хозяйстве имеет значительные отличия от подобного труда в других сферах деятельности. Нами выделены основные особенности управленческого труда в сельском хозяйстве:

- строгое выполнение прогнозных показателей по производству и реализации продукции, лишение возможности самостоятельного выбора специализации предприятия;
- отсутствие прозрачности распределения государственных дотаций и субсидий, равноправной доступности к льготному кредитованию;
- регламентация закупочно-снабженческой деятельности;
- управление производством в условиях низкой квалификации работников и дефицита рабочей силы;
- ведение хозяйственной деятельности под постоянным наблюдением контрольно-ревизионных служб и инспекций;
- несоблюдение интересов собственников имущества;
- отсутствие возможности материальных и нематериальных форм поощрения работников;
- личная ответственность за производственно-хозяйственную деятельность всего предприятия;
- наличие синдрома эмоционального выгорания ввиду высокой стрессовой нагрузки и напряженности труда [13].

На практике зачастую складывается ситуация, когда руководитель сельскохозяйственной организации фактически решает только текущие несущественные задачи, а долгосрочное и среднесрочное планирование невозможно из-за директивных указаний и жесткой регламентации деятельности соответствующими министерствами, ведомствами и местными чиновниками. Вышеперечисленные признаки управленческого труда в сельском хозяйстве приводят к высокому уровню текучести руководящих кадров. В отдельных сельскохозяйственных организациях за год сменяется по 2–3 руководителя, что отрицательно сказывается на экономической эффективности производства.

Для закрепления кадров в сельской местности, необходимо разрабатывать целый комплекс мер, направленных на совершенствование материальных и моральных стимулов для высокопроизводительного труда. Современные требования к системе подготовки и повышения квалификации базируются на необходимости формирования особого типа специалиста, восприимчивого к инновациям, который знает, как адаптировать производственную систему к изменяющимся условиям экономической среды.

### **Заключение**

Таким образом, ключевым аспектом повышения эффективности использования ресурсного потенциала аграрной отрасли Республики Беларусь должно стать совершенствование аграрной политики. Отсутствие единого подхода к развитию отдельных сфер АПК, выражающееся в преобладании рыночных механизмов в I и III сферах, их частичном использовании наряду с широким применением чрезмерного государственного регулирования в сельском хозяйстве, накладывает существенные диспропорции в эффективности реализации ресурсного потенциала. Директивное планирование и административные методы управления не позволяют учитывать комплекс рыночных, природно-климатических и других факторов, определяющих рациональное использование ресурсного потенциала сельскохозяйственного производства (возникает вопрос о целесообразности и необходимости долгосрочного планирования и прогнозирования). Создание крупных вертикально интегрированных образований должно сопровождаться соответствующим экономическим обоснованием и взвешенной оценкой социально-экономических последствий для развития АПК. Формирование кадрового потен-

циала невозможно без улучшения условий работы и разработки действенной системы материального и морального стимулирования. В противном случае, сельское хозяйство будет оставаться одной из самых проблемных отраслей реального сектора экономики, несмотря на его несомненную важность и значимость при обеспечении продовольственной безопасности и независимости страны.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Гэлбрэйт, Дж. К. Новое индустриальное общество. Избранное / Дж. К. Гэлбрейт. – М.: Эксмо, 2008. – 1200 с.
2. Гэлбрэйт, Дж. К. Экономика невинного обмана: правда нашего времени / Дж. К. Гэлбрэйт. – М.: Издательство «Европа», 2009. – 88 с.
3. Талейб, Н. Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. – 2-е изд., доп. / Н. Н. Талейб; Пер. с англ. – М.: Ко-Либри, Азбука-Аттикус, 2019. – 736 с.
4. О Государственной программе развития аграрного бизнеса в Республике Беларусь на 2016–2020 гг. и внесении изменений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2014 г. №585: Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 11 марта 2016 г. № 196 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.
5. Гусаков, В. Как обеспечить устойчивость, конкурентность и эффективность национального АПК / В. Гусаков // Аграрная экономика. – 2020. – № 2. – С. 3–12.
6. Гусаков, В. Г. Вопросы рыночного развития АПК: в 2 кн. / В. Г. Гусаков. – Кн. 1. – Минск: Беларус. Навука, 2012. – 689 с.
7. Лагодич, Л. В. Устойчивость развития продовольственного рынка Республики Беларусь: теория и методология / Л. В. Лагодич; Нац. акад. Наук Беларуси, Ин-т системных исслед. в АПК. – Минск: Беларуская навука, 2015. – 256 с.
8. Сельское хозяйство Республики Беларусь / Министерство статистики и анализа Республики Беларусь. – Минск, 1997. – 272 с.
9. Сельское хозяйство Республики Беларусь / Национальный статистический комитет. – Минск, 2019. – 212 с.
10. Гридюшко, А. Н. Направления развития человеческого потенциала в аграрной отрасли / А. Н. Гридюшко // Проблемы экономики: сб. науч. тр. – Горки: БГСХА, 2019. – № 2 (29). – С. 40–49.
11. Чуйко, Г. Человеческий капитал в аграрной сфере: взгляд с позиций теории и практики / Г. Чуйко // Аграрная экономика. – 2007. – № 7. – С. 21–26.
12. Лещиловский, П. В. Трудовые ресурсы села: проблемы и пути решения: монография / П. В. Лещиловский. – Минск: БелНИИЭИ АПК, 1998. – 154 с.
13. Грибов, А. В. Проблема обеспечения сельскохозяйственных предприятий руководящими кадрами / А. В. Грибов // Современные технологии сельскохозяйственного производства: материалы XXII Междунар. науч.-практ. конф. – Гродно: ГГАУ, 2019. – С. 48–49.