

Исследовательский Центр
Института Приватизации и Менеджмента

Аналитический доклад №5
Ноябрь 2000

Некоторые Особенности реструктуризации сельскохозяйственных предприятий в Республике Беларусь

Сергей Пукович



**ИНСТИТУТ ПРИВАТИЗАЦИИ
И МЕНЕДЖМЕНТА**

Институт Приватизации и Менеджмента
Исследовательский центр

Аналитический доклад №5
Ноябрь 2000

Некоторые особенности реструктуризации сельскохозяйственных предприятий в Республике Беларусь

Сергей Пукович

Резюме

Данная статья является обобщением результатов аналитической работы, проведенной Институтом приватизации и менеджмента в рамках проекта «Повышение экспортного потенциала сельскохозяйственных районов Минской области» в конце 1999 – начале 2000 г.

В рамках проекта было отобрано два района в Минской области и проведено исследование степени подготовленности руководителей сельскохозяйственных предприятий к работе в условиях рыночной экономики, результаты которого представлены в данной статье.

В результате исследования был сделан вывод, что руководители предприятий не смогут в полной мере воспользоваться возможностями хозяйственного механизма, если они сами и персонал их предприятий не будут обладать знаниями и навыками работы в условиях рыночной экономики и, что самое главное, не изменятся их поведенческие установки в отношении экономической действительности и практики управления. Это достигается соответствующим обучением персонала и руководителей предприятий.

Номера классификации JEL: Q12, Q17, Q28, P11, P31, P32, P41, P42

Ключевые слова: сельское хозяйство, реструктуризация, опыт стран с переходной экономикой, тестирование, командные роли, оценка знаний

Информация об авторах: Сергей Пукович, заместитель директора Исследовательского Центра Института Приватизации и Менеджмента

Institute for Privatization and Management - Research Center
76 Sakharova St.
220088 Minsk, Belarus

Tel.: (375-17) 285 37 71
Fax: (375-17) 236 43 95
E-mail: sergey@ipm.unibel.by
Internet: www.ipm.unibel.by

© 2000, Институт Приватизации и Менеджмента

Автор приветствует любые комментарии и замечания к настоящему тексту. Точка зрения, представленная в аналитическом докладе, является точкой зрения автора и не обязательно разделяется Институтом Приватизации и Менеджмента.

Оглавление

ОГЛАВЛЕНИЕ	3
ВВЕДЕНИЕ	4
1. ОПЫТ СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ В ОБЛАСТИ РЕФОРМИРОВАНИЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА	5
2. СПЕЦИФИКА АГРАРНОГО СЕКТОРА БЕЛАРУСИ НА ФОНЕ ДРУГИХ СТРАН С ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКОЙ	9
3. ОЦЕНКА ПОДГОТОВЛЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДЛЯ РАБОТЫ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ	13
3.1. Ключевые проблемы сельскохозяйственных предприятий.....	14
3.2. Выявление командных ролей.....	17
3.3. Тестирование общего уровня подготовки к выполнению функций руководителя	19
3.4. Тестирование профессиональных знаний руководителей хозяйств в области менеджмента, маркетинга и финансов.....	21
ВЫВОДЫ	25
ЛИТЕРАТУРА	26

Введение

Данная статья является обобщением результатов аналитической работы, проведенной Институтом приватизации и менеджмента в конце 1999 – начале 2000 г. в рамках проекта «Повышение экспортного потенциала сельскохозяйственных районов Минской области». В проекте принимали участие П. В. Данейко, д.э.н. Н. И. Горячко, к. пс. н. Ю.В. Иванова, д. э. н. П. И. Иванцов, М. Н. Кеды, к .э. н. М. М. Колонтай, М. Л. Крюкова, С. М. Пукович, к. э. н. А .Э Шибeko.

Проект имел следующие задачи:

- изучение агропромышленного комплекса Республики Беларусь и проведение оценки финансово-экономического состояния двух районов Минской области с целью выявления и обоснования предпосылок создания агропромышленной свободной экономической зоны;
- оценка уровня подготовки руководителей сельскохозяйственных предприятий для работы в рыночных условиях;
- разработка концепции свободной экономической зоны для сельскохозяйственных предприятий и предприятий переработки;
- разработка основных положений соответствующих нормативных документов.

При формировании концепции свободной экономической зоны учитывались следующие принципы:

- Хозяйственный механизм свободной экономической зоны должен обеспечить более высокую мотивацию к труду у субъектов зоны и тем самым обеспечить рост эффективности производства в каждом предприятии и экономики районов в целом.
- Для того чтобы результаты работы СЭЗ не были подвержены влиянию различных факторов, обеспечивающих преимущество того или иного региона в хозяйственной деятельности, должны быть выбраны районы, в которых условиях сельскохозяйственного производства соответствовали бы средним условиям по стране.
- Предлагаемый механизм организации и функционирования СЭЗ должен основываться на уже существующем законодательстве и практике управления.
- При разработке механизмов функционирования СЭЗ учитывались мнения руководителей хозяйств, полученные в результате проведения структурированного интервью и опыт трансформации сельского хозяйства в странах Восточной и Центральной Европы.

Цели и задачи для СЭЗ были сформулированы исходя из анализа и обобщения опыта социалистических стран Юго-Восточной Азии и стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) в области трансформации и реструктурирования сельского хозяйства. Результаты этого обобщения с соответствующей проекцией на Беларусь представлены в первом разделе статьи. В первую очередь - это задачи по повышению эффективности сельскохозяйственного производства и финансовой стабилизации предприятий.

Достижение сформулированных задач должно быть обеспечено соответствующей стратегией и доступностью необходимых для реализации данной стратегии ресурсами, в том числе и человеческими. Доступ к соответствующим финансовым ресурсам, технологии, организации производства и возможность формировать адекватную стратегию - это и есть основные необходимые ресурсы для успешного развития СЭЗ.

Опыт успешной реструктуризации предприятий в странах ЦВЕ показывает, что ключевым звеном успеха является овладение предприятиями новыми технологиями и существенное улучшение организации производственных процессов. Обычно, новые технологии и организация внедряются благодаря сотрудничеству с западными компаниями или консультантами, доступными в первую очередь в рамках различных международных программ.

В рамках проекта было отобрано два района в Минской области и проведено исследование степени подготовленности руководителей сельскохозяйственных предприятий к работе в условиях рыночной экономики, результаты которого представлены в данной статье.

В результате исследования был сделан вывод, что руководители предприятий не смогут в полной мере воспользоваться возможностями хозяйственного механизма если они сами и персонал их предприятий не будут обладать знаниями и навыками работы в условиях рыночной экономики и, что самое главное, не изменятся их поведенческие установки в отношении экономической действительности и практики управления. Это достигается соответствующим обучением персонала и руководителей предприятий.

1. Опыт стран Центральной и Восточной Европы в области реформирования аграрного сектора

Традиционно агропродовольственный сектор в странах социалистического лагеря играл более значительную роль в национальных экономиках, чем в развитых странах. В странах Центральной и Восточной Европы и в СССР в последние предреформенные годы аграрный сектор довольно весомо поддерживался государственными субсидиями¹. В то же время государственная идеология всех стран исходила из устойчиво низких цен на продовольствие при низких заработных платах населения, поэтому потребление базовых продуктов питания также значительно дотирировалось. В аграрных странах социалистического лагеря, наоборот, сельское хозяйство было источником ресурсов для развития национальной индустрии, оставаясь довольно отсталым сектором экономики. За исключением Польши и Словении социалистические страны имели "социалистическую" структуру сельского хозяйства - коллективные и государственные крупные сельскохозяйственные предприятия. Основная часть аграрной продукции закупалась и распределялась государством, перерабатывающая промышленность, равно как и все другие отрасли АПК, находилась в государственной собственности. Производство, распределение и даже потребление агропродовольственной продукции было под контролем государства.

Неэффективность аграрного сектора была многолетней проблемой практически всех социалистических стран, решить которую были призваны перманентные «совершенствования хозяйственного механизма АПК».

Таким образом, насущность аграрных реформ была обусловлена двумя основными причинами:

- важная роль АПК в национальных экономиках и неадекватность сложившейся структуры требованиям новой макроэкономической ситуации, высокая дотационность сектора в большинстве стран, производственная неэффективность;
- потеря продовольственных рынков внутри социалистического лагеря, прежде всего в СССР.

¹ В 1980-е годы государственные субсидии по некоторым продуктам достигали 60-80% розничных цен и суммарно составляли около трети национального бюджета. См., например, Аграрная реформа в России: содержание и результаты. М.: Аналитический центр АПЭ, 1997 г.; Экономическое содержание аграрной реформы в России: 1992-1995 годы. М.: ИЭПП, 1997 г.

Поэтому целью реформ в аграрном секторе переходных экономик являлось создание рыночно ориентированного сектора, его приспособление к новой макроэкономической ситуации. В этой связи решались три главные задачи:

- структурная перестройка сектора, приватизация земли и реорганизация сельскохозяйственных производственных единиц;
- создание новой рыночной инфраструктуры сектора, приватизация в различных секторах АПК, либерализация рынков;
- формирование адекватной государственной агропродовольственной политики.

Помимо макроэкономических реформ, временному ухудшению положения в секторе способствовало массовое проведение земельной реформы и реорганизации сельскохозяйственных предприятий, а преобразования подобного масштаба не проходят безболезненно.

Поскольку агропродовольственный сектор практически во всех странах бывшего соцлагеря занимает существенную часть экономики и представлен заметной долей населения, ухудшение положения в нем при давлении аграрных оппозиций не могло не привести к усилению протекционизма по истечении некоторого времени реформ.

На этом фоне начала формироваться новая агропродовольственная политика пост-социалистических государств. В своей эволюции практически во всех странах ЦВЕ и СНГ эта новая политика прошла несколько стадий, независимо от того, как проводились реформы - быстро или постепенно².

На первом этапе все государства начинали с либерализации цен на агропродовольственную продукцию, с отмены или значительного сокращения государственного заказа, отказа от планирования объемов производства. Продовольственные субсидии, существовавшие привилегии аграрному сектору отменялись. Агропродовольственный сектор погружался в рынок, но при этом возникали проблемы, которых политики и бюрократия, принимавшие экономические решения, не могли предвидеть и, главное, противопоставить им адекватные меры, так как весь экономический истеблишмент этих стран не имел опыта работы в условиях рынка. В результате политика этого периода формировалась в режиме пожарной команды - на возникающую проблему реагировали спонтанно, введением отрывочных мер, причем из арсенала прежнего экономического строя. В большинстве случаев правительства по-прежнему пытались в той или иной мере контролировать цены, очень часто страны проводили политику, традиционную для стран с устойчивым продовольственным дефицитом: они вводили ограничения на экспорт определенных продуктов и субсидировали импорт.

На втором этапе эйфория либерализма начала замещаться аграрным протекционизмом. Страны ЦВЕ начиная с 1991 г., Россия и другие страны СНГ с 1993 г. и позднее начинают вводить минимальные гарантированные цены, импортные тарифы и квоты, экспортные субсидии. По-прежнему, однако, эта политика несет на себе отпечаток старой системы.

По прошествии времени правительства стран с переходной экономикой приобретали опыт и понимание механизма работы рынков. Кроме того, для стран ЦВЕ появилась перспектива членства в ЕС с ее единой аграрной политикой (ЕАП). Сельскохозяйственные производители также приобрели опыт функционирования в рыночной экономике и более четкое понимание своих интересов, кроме того, они смогли организовать лоббирование этих интересов. Не последнюю роль в переходе к третьему этапу регулирования агропродовольственного сектора сыграла и определенная финансовая стабилизация в ряде стран ЦВЕ, позволяющая проводить более дорогостоящую политику поддержки отечественного агропродовольственного сектора. Меры поддержки агропродовольственного сектора ста-

² Аграрный протекционизм в странах с переходной экономикой. //Бюллетень АПЭ, 1999, №1(1).

новятся все более комплексными, целенаправленными и, соответственно, растет уровень аграрного протекционизма, расходы национальных бюджетов на агропродовольственный сектор.

Тем не менее, опыт стран ЦВЕ показывает, что принципы аграрной политики, традиционные для развитых стран, оказываются неэффективными в переходных экономиках.

Прямые доплаты к цене не достигают результата, так как низкая эластичность предложения на первичном рынке ведет к перераспределению дотации в пользу переработчика. Необходимо также отметить, что дотация на продукцию реально выплачивалась с определенным временным лагом, что в условиях инфляции полностью ее девальвировало. В результате сельхозпроизводители теряли от падения рыночной закупочной цены, которое никоим образом не компенсировалось дотацией.

Почти все пост-социалистические страны попробовали ввести **минимальные гарантированные цены**, являющиеся основным инструментом поддержания цен в развитых странах, в своих условиях, и везде - безрезультатно. В переходной экономике потребление продовольствия занимает очень большую часть расходов населения, а потому при росте цены на продукт спрос падает. Иными словами, государство вынуждено закупать более значительные объемы, население еще больше снижает потребление поддерживаемого продукта, а сельское хозяйство получает прежнюю цену. Именно поэтому практически ни в одной пост-социалистической стране минимальные гарантированные цены не устанавливались на эффективном уровне.

Субсидирование материально-технических ресурсов для сельского хозяйства в условиях отсутствия конкуренции и низкой эластичности фондопроизводящих отраслей также не достигает своей цели, так как дотации на приобретение ресурсов в сельском хозяйстве приведут только к росту цен на эти ресурсы, но не к увеличению применения в сельском хозяйстве. С другой стороны, фондопроизводящие отрасли, получив опять же ложный сигнал о завышенном спросе на свою продукцию, только повышают цены, но не начинают структурную перестройку производства.

Вместе с тем, опыт показывает, что первоначальный резкий всплеск диспаритета затем сменяется более или менее параллельными трендами в росте цен на сельскохозяйственную продукцию и на средства производства для сельского хозяйства³, а даже не полный переход в режим реальных ценовых пропорций приводит к более экономному использованию ресурсов: закупленные удобрения вносятся стопроцентно, техника используется только по назначению и существенно более рационально, спад аграрного производства существенно ниже, чем спад применения основных ресурсов сельскохозяйственного производства.

Кредитные программы, предполагающие субсидирование процентной ставки, обеспечение банковских ссуд государственными гарантиями, создание специализированных кредитных институтов для аграрного сектора, списание и реструктурирование долгов в целом снижают потенциально возможную эффективность аграрного сектора, так как создают в нем менее напряженные бюджетные ограничения.

Первоначальная либерализация экономики практически во всех пост-социалистических странах сопровождалась **либерализацией внешней торговли**. Незрелость внутренней рыночной инфраструктуры, специфические реакции потребителей, долгие годы отрезанных от мировых потребительских рынков, и, главное, неконкурентоспособность развивавшихся в изоляции национальных агропродовольственных секторов, приводили к резкому увеличению импорта агропродовольственной продукции из развитых стран.

³ Это характерно и для Беларуси; более того, начиная с 1994 г. индексы цен реализации продукции сельскохозяйственными предприятиями опережают индексы цен приобретения промышленной продукции и услуг сельскохозяйственными предприятиями.

Через определенное время после либерализации внешнеторгового регулирования производители в агропродовольственном секторе начинают осознавать собственную зависимость от мировых рынков и лоббировать внешнеторговые протекционистские меры. Коллизия заключается в том, что агропродовольственный сектор нуждается в определенном периоде защиты от импорта для повышения внутренней конкурентоспособности и осуществления структурной перестройки, завершения инвестиционных циклов и т.д. С другой стороны, вытеснение импортеров с уже занятых ими рынков всегда более сложная задача, чем недопущение их на эти рынки и может привести к искусственному ограждению отрасли от конкуренции мирового рынка и снижению ее конкурентного потенциала.

Рассматривая опыт постсоциалистических стран Центральной и Восточной Европы и социалистических стран Юго-Восточной Азии можно выделить три возможных варианта реструктуризации сельского хозяйства⁴:

- **Рост объемов сельскохозяйственного производства при росте его эффективности.** Этот вариант характерен для таких стран как Китай и Вьетнам, где сельскохозяйственное производство характеризовалось высокими затратами ручного труда. Изменение хозяйственного механизма в сельском хозяйстве проведенного компартиями этих стран позволило резко интенсифицировать труд крестьян и обеспечить как рост эффективности сельскохозяйственного производства, так и рост валовых показателей. Основные изменения, привнесенные в сельское хозяйства компартией Китая и Вьетнама, это ликвидация колхозов и передача земли в пользование крестьянских хозяйств. Например, резкая интенсификация ручного крестьянского труда позволила Китаю за два года увеличить производство риса в два раза⁵.
- **Сокращение объемов сельскохозяйственного производства при росте его эффективности** (Литва, Латвия, Эстония и страны Центральной Европы). В этих странах глубина реформ в сельском хозяйстве различна, однако общим для них является внедрение в той или иной форме рыночного механизма хозяйствования. В результате возникшие фермерские хозяйства и вновь созданные кооперативы смогли обеспечить значительный рост эффективности сельскохозяйственного производства. Однако, поскольку экспорт продовольствия на зарубежные рынки затруднен, а уже существовавший уровень производства обеспечивал в основном потребности страны, использовать в полном объеме прежние сельскохозяйственные угодья стало не целесообразным. Таким образом, в этих странах рост эффективности производства не сопровождался значительным ростом валовых показателей. Значительные перемены произошли в переработке продукции сельского хозяйства. Требования населения к ассортименту продукции, степени ее готовности для потребления, сезонной и территориальной нивелировке снабжения продовольствием таковы, что не менее 90% сельскохозяйственного сырья подвергается промышленной переработке и сбывается через специализированную систему с обширной инфраструктурой. Доля чистой продукции сельского хозяйства не превышает 10-15% стоимости конечного продовольствия, остальное создается в несельскохозяйственных сферах. Так, на промышленные средства производства и материалы в развитых странах приходится более 50% конечной стоимости сельхозпродукции⁶. Поэтому преимущественно от инфраструктуры зависит функционирование сельского хозяйства и рациональное использование его продукции.

⁴ Karen Macours, Johan F.M. Swinnen. Patterns of Agrarian Transition. A Comparison of Agricultural Output and Labor Productivity Changes in Central and Eastern Europe, the Former Soviet Union, and East Asia, Policy Research Group, Department of Agricultural and Environmental Economics, Katholieke Universiteit Leuven, 1999.

⁵ Социально-экономические проблемы России (Справочник). М.: 1999, гл. 7.

⁶ Там же. Стоит добавить, что к началу 90-х в б.СССР сложилась структура АПК с гипертрофированной долей сельского хозяйства. Доля чистой продукции обрабатывающих отраслей в стоимости продовольствия в начале 90-х годов превышала 22%, в то время как в США - 10%. Также резко отставала пищевая промышленность, инвестиции в нее составляли 8% вложений в сельское хозяйство (в США - 60%).

- **Сокращение объемов сельскохозяйственного производства при снижении его эффективности** характерно для небольшой группы стран (прежде всего Россия, Украина, Беларусь). В этих странах не была проведена реформа в сельском хозяйстве. Не развитость рыночных отношений привело к возникновению диспаритета цен. Сельскохозяйственные производители не имеют доступа к финансовым ресурсам, а не оформленные права собственности ведут к снижению мотиваций субъектов хозяйствования и к росту инвестиционных рисков.

Таким образом, в бывших социалистических странах реформа сельского хозяйства была нацелена не на увеличение валовых показателей производства, а на повышение эффективности агропромышленных предприятий, выражающийся в таких качественных достижениях, как:

- повышение рентабельности производства и улучшении финансового состояния сельхозпредприятий;
- рост производительности труда, обусловленный во многом совершенствованием технической базы;
- расширение рынков сбыта и ассортимента выпускаемой продукции.

2. Специфика аграрного сектора Беларуси на фоне других стран с переходной экономикой

Несмотря на общие цели и значительную универсальность процессов, происходящих в пост-социалистических странах в ходе аграрных реформ, скорость проведения преобразований значительно различается от страны к стране. В соответствии с рейтингом Мирового Банка первыми в осуществлении реформ идут страны Центральной Европы. Замыкают список страны бывшего СССР, за исключением прибалтийских стран.

В ряде стран ЦВЕ усиление или, точнее, восстановление протекционизма пришлось на период, когда основные задачи реформ уже были решены: достигнута макроэкономическая стабилизация, создана начальная рыночная инфраструктура, завершена реструктуризация сектора. В этих условиях протекционистские меры уже не тормозят дальнейшее проведение реформ. В других же странах, в том числе и в Беларуси, медленное проведение реформ было сопряжено с введением протекционистских мер, которые, в свою очередь, начали тормозить ход реформ.

В ходе аграрных реформ в странах Центральной и Восточной Европы бывшие госхозы и кооперативы были в ряде случаев трансформированы в коллективные предприятия. Форма эта носит заведомо транзитный, переходный характер, большинство таких коллективных предприятий или распадается на частные семейные предприятия или трансформируется в антрепренерские предприятия. Все исследователи коллективных предприятий всегда подчеркивают неустойчивость этой организационно-производственной формы. Такие предприятия всегда возникают в тяжелые времена для аграрного сектора, в годы кризиса, неурожая, социальных реформ, либо в среде беднейшего крестьянства. Переход к рыночной экономике в сельском хозяйстве в странах ЦВЕ потребовал, прежде всего, формирования *рыночных* производственных единиц.

В Беларуси на начальных этапах реформы было понятно, что полный переход советского сельского хозяйства на семейный фермерский тип хозяйствования в обозримой перспективе невозможен. В этом сказались выработанные стереотипы общественного сознания, а также и длительная эпоха специализации в аграрном производстве, в результате которой крестьяне часто становились узкими специалистами. Сельская инфраструктура и техноло-

гии аграрного производства долгие годы формировались под крупномасштабные предприятия - и это тоже стало объективным препятствием фермеризации страны. Таким образом, в настоящее время аграрный сектор в Беларуси сохраняет все признаки «социалистической формы хозяйствования» и, как следствие, существует проблема реорганизации колхозов и совхозов с целью превращения их в производственные единицы, адекватные рынку, способные самостоятельно хозяйствовать в новых условиях, чего колхозы и совхозы в их прежнем виде делать **принципиально** не могли. За 1970-1990 гг. отставание от США по производительности труда в сельском хозяйстве увеличилось с 4 до 10 раз. К 1990 г. в СССР затраты труда на производство 1 ц были выше, чем в США, по продовольственному зерну (в основном пшенице) - в 4,3 раза, молоку - в 11 раз, говядине - в 17 раз, свинине - в 22 раза. К 1990 г. 1% прироста мощностей в сельском хозяйстве давал в б.СССР в 9-10 раз меньший прирост производительности труда, чем в США⁷.

Либерализация экономики после длительного пребывания в рамках прежней экономической системы привела к резкому ухудшению положения сельского хозяйства и всего продовольственного сектора. В его основе лежали следующие причины:

- падение реальных доходов и соответственно сужение рынков агропродовольственной продукции;
- быстрое нарастание ценового диспаритета и падение доли сельского хозяйства в конечной цене на продовольствие и, соответственно, острое ухудшение финансового положения сектора;
- разрыв кооперационных связей в рамках СНГ и еще большее усугубление проблемы рынка для национальных производителей;
- отсутствие адекватной рыночной инфраструктуры и дальнейшее ухудшение проблемы сбыта;
- обострение финансового положения сельского хозяйства в совокупности с отсутствием адекватной системы сельскохозяйственного кредита на фоне инфляционных процессов вело к острой декапитализации сектора и соответствующему падению продуктивности.

Сельское хозяйство – одна из традиционных основных отраслей экономики Республики Беларусь. В настоящее время производство сельскохозяйственной продукции ведется на площади 9305,9 тыс. га⁸, в том числе пашня составляет 6174,9 тыс. га, сенокосы и пастбища - 2987,3 тыс. га. В 1990 г. доля сельского хозяйства в ВВП республики составляла 22,9%. Однако в результате кризисных явлений она снизилась более чем в 2 раза и в 1998 г. составила 10,2%⁹.

Рынки капитала и труда в агропродовольственном секторе значительно отстают в своем развитии от рынков продуктов. В отсутствие финансовой стабилизации основным источником финансирования для сельского хозяйства служит централизованный субсидированный кредит, схемы распределения которого меняются год от года. Результатом этого являются много миллиардные долги аграрного сектора, периодически списываемые и реструктурируемые.

⁷ Социально-экономические проблемы России (Справочник). М.: 1999, гл. 7.

⁸ Здесь и далее по тексту используются официальные данные Министерства статистики и анализа Республики Беларусь (см., например, Агропромышленный комплекс Республики Беларусь (Статистический сборник). Мн.: 1999 г.)

⁹ Может показаться парадоксальным, но, вполне вероятно, уменьшение производства продовольствия в Беларуси положительно сказалось на белорусской экономике. Сохранение прежних его объемов при крайне низкой эффективности вело бы к дальнейшей бессмысленной трате финансовых и трудовых ресурсов.

Инвестиции в агропромышленном комплексе за период с 1990 по 1998 г. сократились более чем в 3 раза и составляют около 30% от уровня 1990 г. Если в 1990 г. на долю сельского хозяйства приходилось 28,8% всех инвестиций в Республике Беларусь, то в 1998 – всего 6,6%.

Ухудшение экономического положения в сельском хозяйстве, отсутствие средств на развитие приводит к возникновению социальных проблем и оттоку кадров из села. В результате этого численность занятых в сельском хозяйстве сократилась почти на 30% - с 985,4 тыс. чел. в 1990 г. до 695,3 тыс. чел. в 1998 г.

Открытая безработица в сельской местности по официальным данным незначительна, но заработная плата в сельхозпредприятиях на сегодня является самой низкой среди всех секторов национальной экономики. Если учесть, что объемы производства продукции сельхозпредприятиями за анализируемый период сократились почти в 2 раза, то можно констатировать, что на селе остро стоит проблема скрытой безработицы. Невозможность уволить избыточный персонал существенно затрудняет реструктуризацию коллективных хозяйств.

Сохраняется тенденция к снижению производства и, соответственно, потребления продуктов питания (по некоторым из них до уровня 50-х годов). Объем валовой продукции сельского хозяйства в сопоставимых ценах в колхозах и совхозах в 1999 году по сравнению с 1998 годом составил 84,8 %, в том числе в растениеводстве - 81,5 %, животноводстве 86,7 %, при прогнозных 102 -103 %. Данная негативная тенденция спада производства сельскохозяйственной продукции имеет место и в начале 2000 года.

Однако кризисные явления в сельском хозяйстве обусловлены не столько общим падением объемов производства, сколько снижением его эффективности. Так, в настоящее время уровень урожайности зерновых соответствует уровню 1980 г., а уровень урожайности овощей, плодово-ягодных культур и традиционного для Беларуси картофеля соответствует уровню 1950-55 г.г. За 1990-1998 г. затраты труда на производство 1 центнера зерна выросли на 42%, картофеля – на 57%, овощей – на 92%.

Еще более тяжелая ситуация в животноводстве, которое всегда имело экспортную ориентацию. Так, поголовье коров в хозяйствах всех категорий в 1999 г. было ниже довоенного уровня, а поголовье свиней лишь незначительно превышает послевоенный уровень¹⁰. Трудоемкость в животноводстве за 1990-1998 г. выросла на 25-30%.

В пользу необходимости реформирования сельского хозяйства говорит и следующий факт: несмотря на общее падение объемов производства, население и крестьянские хозяйства за анализируемый период увеличили объемы производства сельскохозяйственной продукции на 17,7%. Если спад в колхозно-совхозном секторе продолжался постоянно, то в частном секторе он начался лишь в 1996 г., когда объемы производства уже составляли 137,8% от уровня 1990 г. Населением республики в 1998 г. собрано около 85% картофеля, 82% овощей; в крестьянских хозяйствах содержится около 15% поголовья крупного рогатого скота и производится 39% молока и 24% мяса, что косвенно также свидетельствует о более высокой эффективности именно частного сектора.¹¹

Внешнеторговое регулирование в агропродовольственной сфере до настоящего времени находится в плену традиций дефицитной экономики: Беларусь продолжает ограничивать

¹⁰ В 1941 г. поголовье коров в Беларуси составило 1956 тыс. голов, а в 1999 г. – 1946 тыс. голов. 1 января 2000 г. численность крупного рогатого скота на сельхозпредприятиях РБ составила 3604,4 тыс. голов, или 92% к аналогичному показателю 1999 г., а к показателю 1991 г. - 59%. Так же складывалась ситуация и в свиноводстве: поголовье свиней - 2127,7 тыс. голов (95% и 63% соответственно).

¹¹ Хочется напомнить читателю, что, как отмечалось в предыдущей главе «резкая интенсификация ручного крестьянского труда позволила Китаю за два года увеличить производство риса в два раза», а значит, в частном секторе еще существуют возможности «для изыскания внутренних резервов».

экспорт и сильно субсидировать импорт как продовольствия, так и ресурсов для его производства.

В силу специфики применения многих распространенных мер государственного протекционизма в аграрном секторе в условиях переходной экономики, государственная поддержка должна быть направлена на расширение сбыта агропродовольственной продукции, а не на поддержание объемов производства и внутреннего потребления.

В настоящее время Беларусь практически не экспортирует мяса и молока. В 1999 г. экспорт молочных продуктов составил всего 469,6 тыс. т, а экспорт мясопродуктов – всего 36,8 тыс. т. Экспорт свинины в 1999 г. составил 8 тыс. т, что более чем в 2 раза ниже уровня 1997 г., когда экспорт свинины составлял 17,8 тыс. т. За 11 месяцев 1999 г. официально зарегистрированный вывоз в РФ мяса и мясопродукции по сравнению с аналогичным периодом прошлого года уменьшился более чем на 41%, молока и молокопродукции – почти на 30%.

В Беларуси, как и практически во всех странах социалистического лагеря с индустриальным типом экономики, цены на средства производства для сельского хозяйства были ниже мирового уровня. В то же время продовольственное потребление населения существенно субсидировалось, стимулируя его довольно высокий уровень.

Формирование нового паритета цен на сельскохозяйственную и промышленную продукцию и либерализация цен на энергоносители в условиях резкого снижения производительности труда и эффективности производства¹² делают продукцию сельского хозяйства неконкурентоспособной по сравнению с соответствующей продукцией даже ближайших соседей по СНГ, а также Польши и стран Прибалтики. В целом, экспорт сельскохозяйственной продукции за последние годы упал более чем втрое.

Таким образом, аграрная политика последних лет формируется под воздействием текущих складывающихся обстоятельств. Главными доминантами в формировании этой политики являются инерция механизмов прошлых лет и попытки заимствования механизмов из арсенала западных стран. Анализ показывает, что ни тот, ни другой подход не отвечает требования переходной экономики. Очень часто принимаемые меры работают во вред сельскому хозяйству, и при этом требуют значительных затрат из бюджета.

В настоящее время насчитывалось около 30 видов и направлений централизованной поддержки сельских товаропроизводителей, включая фонд поддержки производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия, средства местных бюджетов и фонда стабилизации производства. Наряду с этим, были представлены налоговые и таможенные льготы, отсрочены бюджетные ссуды, предоставлены банковские и товарные кредиты.

Такие методологические подходы к выделению средств производителям сельскохозяйственной продукции приводят к их распылению и рассредоточению, а целевое использование трудно контролируется, что в конечном итоге приводит к усилению иждивенческих настроений. Централизованные источники рассматриваются как обязательное требование. В конечном итоге механизм доведения средств и порядок их использования не всегда стимулирует увеличение производства продукции.

Задержка с финансовой стабилизацией ведет к тому, что единственным источником сезонного кредита для сельского хозяйства остается национальный бюджет. Централизованные кредиты, как бы они ни распределялись, по существу кредитами не являются и их возвратность в Республике Беларусь крайне низка. Поэтому централизованные кредиты всегда сопряжены с реструктуризацией и списанием долгов сельскому хозяйству. Это, в

¹² По результатам работы в 1999 году 1233 хозяйства, или половина от общего числа сельхозпредприятий убыточны.

свою очередь, ухудшает финансовую дисциплину в отрасли и подрывает принципиальные возможности формирования в отрасли нормальной системы кредита.

Сбыт агропродовольственной продукции будет расти прежде в ходе макроэкономической стабилизации и роста реальных доходов населения. Тем не менее, инвестиции в пищевую промышленность, ведущие к росту конкурентоспособности этого сектора на внутреннем рынке и ассортиментному приспособлению, могут существенно увеличить сбыт и при сложившемся уровне потребительского спроса. Во-первых, внутренняя конкурентоспособность ведет к импортозамещению и соответствующему росту сбыта. Во-вторых, ассортиментные приспособления к потребностям различных доходных групп населения также позволяет увеличить сбыт.

Другим направлением роста сбыта отечественной продукции должна стать поддержка экспорта. Прямые экспортные субсидии довольно дорогостоящи. Однако государственные экспортные кредиты, а также субсидии на развитие экспортной инфраструктуры могут оказать действенную поддержку отечественным производителям.

3. Оценка подготовленности руководителей сельскохозяйственных предприятий для работы в рыночных условиях

Для выявления уровня подготовленности руководителей сельскохозяйственных предприятий двух районов Минской области применялся следующий порядок проведения исследования:

1. «Разморозка» и установление доверительных отношений с респондентами
2. Выявление ключевых проблем сельскохозяйственных предприятий
3. Формирование командных отношений
4. Разморозка
5. Выявление командных ролей
6. Формирование команд для работы в группах
7. Дискуссии в мини-группах
8. Доклады от мини-групп.
9. Тестирование:
 - вербальный тест
 - содержательный тест.

В исследовании приняли участие руководители всех сельскохозяйственных и агропромышленных предприятий двух районов Минской области, условия хозяйствования в которых соответствуют среднереспубликанским. Всего в исследовании приняло участие 66 человек.

При рассмотрении результатов исследования следует принимать во внимание, что все мнения и предложения были самостоятельно высказаны руководителями хозяйств и ни одна идея не была в той или иной форме навязана организаторами исследования.

3.1. Ключевые проблемы сельскохозяйственных предприятий

В целях выявления ключевых проблем сельскохозяйственных предприятий руководителям всех хозяйств двух районов было предложено ранжировать проблемы следующим образом:

- в зависимости от степени важности: проблемы, которые требуют немедленного решения и решение которых допустимо в будущем;
- в зависимости от эффективности: проблемы, решение которых принесет высокий эффект и решение которых будет полезно.

В качестве проблем, которые требуют немедленного решения и решение которых может принести высокий эффект уже сейчас, были названы проблемы, касающиеся изменения хозяйственного механизма:

- свободный сбыт продукции;
- механизм ценообразования;
- реформирование отношений собственности;
- финансирование и снабжение сельхозпредприятий;
- система государственного регулирования;
- социальная и кадровая проблема.

Дальнейшее обсуждение, проведенное в мини-группах, позволило выявить уже конкретные элементы хозяйственного механизма, которые с точки зрения руководителей необходимо изменить в первую очередь.

В качестве первой проблемы была названа **проблема ценообразования**. Большинство руководителей высказалось за установление свободных цен на сельхозпродукцию, либо, как минимум, за установление регулируемых цен с рентабельностью производства не менее 15%. Акцентировалось внимание на недопустимости административного установления цен ниже себестоимости производства.

В то же время, **следует отметить недостаточное понимание со стороны руководителей сущности «свободных цен» и принципов рыночного ценообразования в целом**. Часть руководителей трактует свободное ценообразование как возможность устанавливать завышенные (и, следовательно, неконкурентоспособные цены), что, в их понимании, может привести к резкому падению объемов реализации продукции. Однако часть руководителей все-таки исходит из того, что свободная цена – эта не та завышенная цена, по которой хочет продать продукцию хозяйство, а та цена, которую готов заплатить потребитель.

В результате дискуссии сформировался своеобразный дуализм мнений: выступая за свободный рынок и свободные цены, руководители говорили о необходимости сохранения элементов государственного регулирования, предполагая, что именно государство сможет предохранить их от возможных ошибок на рынке и защитит от иностранных конкурентов. Тем не менее, большинство руководителей было единодушно в недопустимости государственного диктата в области ценообразования и сбыта продукции.

Аналогичные проблемы возникают при рассмотрении проблемы **сбыта продукции**. Так, большинство руководителей считают административное распределение продукции малоэффективной мерой и считают, что сельхозпредприятия должны самостоятельно решать, что и в каких количествах необходимо производить, где и кому продавать.

Большой критике подвергается работа молочных заводов, мясокомбинатов и других перерабатывающих предприятий, которые централизованно получают от колхозов и госхозов

сырье достаточно высокого качества, а на выходе у которых – готовая продукция низкого качества, но по высоким ценам. Многие хозяйства, имеющие собственные перерабатывающие цеха, демонстрируют способность более эффективно решать проблему производства мясной и молочной продукции с точки зрения соотношения цена/качество.

В то же время, часть руководителей рассматривает свободный сбыт как возможность неконтролируемого экспорта продукции, демонстрируя непонимание современных каналов товародвижения и рыночной конъюнктуры.

Дальнейшее тестирование подтвердило отсутствие у большинства руководителей базовых знаний в области маркетинга, рыночного ценообразования и дистрибьюции товаров.

Одним из ключевых моментов при рассмотрении проблемы сбыта и ценообразования является установление паритета между сельским хозяйством и промышленностью. Руководители считают, что сельскохозяйственные и промышленные предприятия должны функционировать в равных экономических и административно-правовых условиях хозяйствования.

Обсуждая проблему финансирования сельского хозяйства, руководители сельхозпредприятий выделили такие основные моменты как кредитование, субсидии и льготы при налогообложении.

Лишь немногие руководители высказали потенциальную готовность отказаться от льготных кредитов. Однако речь шла о целевом, «точечном» кредитовании конкретных хозяйств и конкретных мероприятий, а также о распространенном во всем мире кредитовании под будущий урожай. При этом руководители обращали внимание на фактор инфляции, который не учитывается при установлении цен на сельхозпродукцию, что исключает возможность рассчитаться по кредитам.

В то же время, часть руководителей высказала мнение, что в условиях свободного ценообразования при нормальной рентабельности продукции может отпасть необходимость в субсидиях и налоговых льготах. Часть финансовых проблем можно было бы решить при создании системы страхования сельхозпроизводителей по аналогии с некоторыми европейскими странами. Целый ряд финансовых проблем позволило бы решить введение единого валютного курса и индексация цен исходя из реального уровня инфляции.

При обсуждении вопросов государственного регулирования большинство руководителей согласилось с тем, что система госрегулирования необходима, но она нуждается в реформировании. Прежде всего, это упрощение структуры государственного управления, сокращение бюрократических процедур, снижение уровня государственного контроля и уменьшение количества контрольно-проверяющих органов, а также предоставление хозяйствам и их руководителям большей автономии и самостоятельности в принятии решений, ликвидация распределительной системы.

Проблема материально-технического снабжения сельского хозяйства не рассматривалась руководителями в качестве ключевой. Большинство руководителей исходило из того, что при решении вопросов ценообразования, распределения продукции и финансирования хозяйств, эта проблема может быть решена самостоятельно. Сложности могут быть только при решении проблемы обеспечения хозяйств новой техникой. Было предложено развивать систему авансирования и страхования сельскохозяйственного производства со стороны государства. В качестве решения проблемы обеспечения хозяйств техникой был предложен лизинг.

В ходе обсуждения в мини-группах возникли предложения, которые не были заявлены в первоначальной дискуссии. Так, одной из проблем, требующей решения была названа проблема кадрового обеспечения. Многие руководители понимают, что для осуществле-

ния конкретных действий необходимы соответствующие высококвалифицированные специалисты, которых в колхозах и госхозах всегда не хватало.

Также обращалось внимание на то, что государство мало внимания уделяет решению социальных проблем сельского хозяйства.

Для решения кадровых проблем было предложено разработать меры по повышению заработной платы в сельском хозяйстве и отказаться от обязательного административного распределения выпускников вузов. Молодые специалисты не должны отбывать повинность в колхозах и госхозах. Для создания системы мотивации высококвалифицированных кадров было предложено разработать специальную программу льготного кредитования для молодых специалистов, начать строительство жилья.

Было высказано мнение, что существующая система сельхозпроизводства станет эффективной только тогда, когда зарплата позволит работникам обходиться без личного подсобного хозяйства, так как в настоящее время люди работают в две смены и на износ.

В ходе дискуссии прозвучало мнение о необходимости обучения специалистов в зарубежных странах с высокоразвитым сельскохозяйственным производством.

Большинство руководителей сошлось во мнении о **необходимости реформирования отношений собственности** в сельском хозяйстве. Неоднократно звучало мнение, что колхозы и госхозы уже изжили себя как форма организации сельхозпредприятий и без решения вопроса собственности любые экономические реформы на селе могут оказаться неэффективными, что неоднократно подтверждалось в прошлом.

При рассмотрении проблемы реформирования отношений собственности возникло два основных вопроса:

- собственность на землю;
- собственность на средства производства и форма организации сельхозпредприятий.

В отношении собственности на землю мнения руководителей разделились: часть выступала за частную собственность на землю, часть – против, либо за частную собственность с рядом ограничений. Прозвучало мнение, что именно частная собственность на землю и развитие ипотеки может стать одним из акселераторов экономического роста в сельском хозяйстве. Менее радикальные руководители считают возможным ввести частную собственность на землю только для производителей сельхозпродукции. Некоторые из руководителей в качестве решения проблемы видят возможность бесплатной аренды земли для сельхозпредприятий и крестьян.

При рассмотрении вопроса о собственности на средства производства руководители пришли к единому мнению о необходимости реструктуризации предприятий путем разукрупнения, выделения самостоятельных хозрасчетных единиц, создания новых дочерних структур.

Таким образом, сами руководители понимают, что проводить какие-либо реформы на базе «колхозной» собственности бессмысленно. Можно сделать следующий вывод: **любая попытка реформировать сельское хозяйство с сохранением существующей колхозно-совхозной системы закончится провалом лишь по той причине, что сами руководители сельхозпредприятий, наученные прошлым опытом, не верят в возможность такого реформирования.** Преодолеть этот мощный демотиватор, своеобразный синдром «щучки», можно только предложив качественно новое решение, связанное с изменением отношений собственности. Только поняв, что старая система больше не существует, руководители начнут предпринимать конкретные шаги по реальному повышению эффективности своих хозяйств. Вполне вероятно, что главной причиной таких действий станет стремление сохранить свой статус и положение.

3.2. Выявление командных ролей

В целях выявления личных качеств руководителей районов и их групповых ролей, было проведено тестирование руководителей хозяйств по методике Мереди Белбина, которая позволяет выявить те командные качества, которые в наибольшей степени присущи руководителям хозяйств. При этом исследование исходило из того, что один человек не может совместить в себе все характеристики, необходимые для успешного менеджмента – слишком много качеств взаимно исключают друг друга. В рамках успешной группы руководителей должны быть в равной мере представлены различные качества. Только в этом случае при наличии хорошей коммуникации между руководителями в рамках района может сформироваться команда руководителей, способных принести и поддержать успешную систему менеджмента. Результаты исследования представлены на рисунке 1.

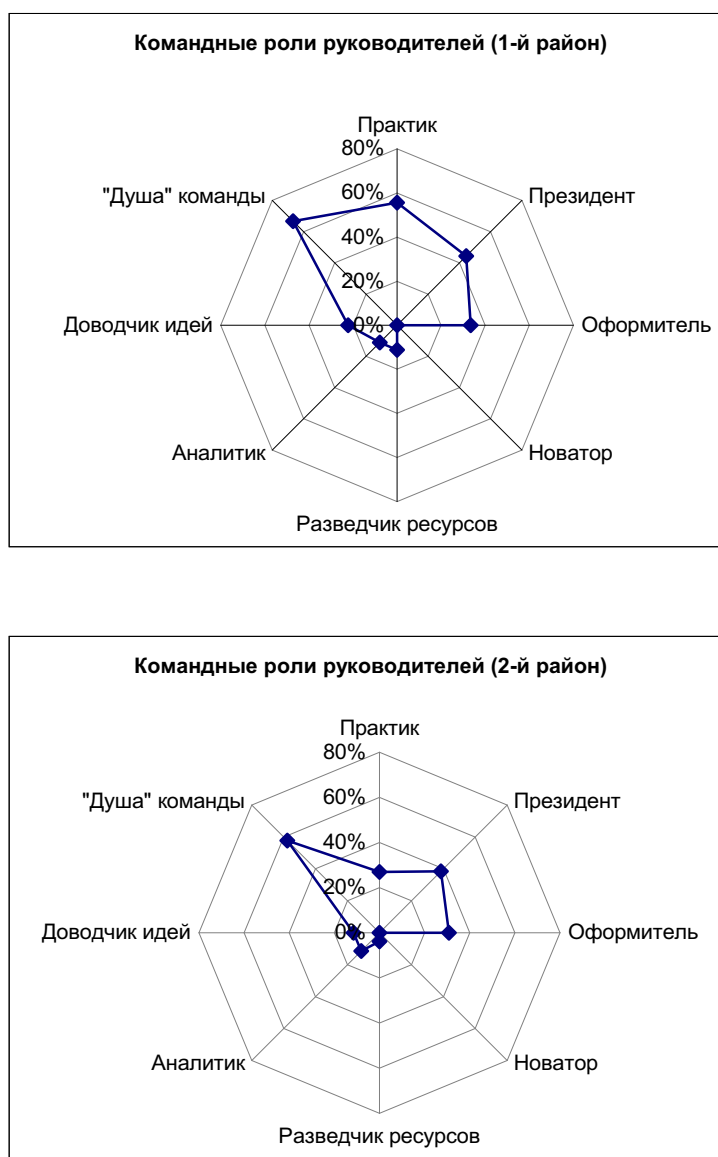


Рисунок 1. Командные роли руководителей сельскохозяйственных предприятий двух районов Минской области

Наиболее распространенным типом руководителей является «душа команды» (67% и 58% соответственно), который характеризуется социальной ориентацией, мягкостью,

чувствительностью. Такие руководители способны позитивно реагировать на людей и ситуации, однако руководители такого типа теряются в критические моменты и не способны принимать адекватные решения в условиях кризиса.

Довольно распространенным типом руководителя является **«президент» (44% и 38% соответственно)**, характеризующийся спокойствием, самообладанием и самоуверенностью. Такие руководители способны к целенаправленным действиям, к объективному, без предубеждений, восприятию информации. Они способны вести организацию к достижению общей цели, наилучшим образом используя имеющиеся ресурсы.

Значительная часть руководителей – это т. н. **«руководители-практики» (56% и 27% соответственно)**, которые отличаются консерватизмом, лояльностью к вышестоящему руководству и окружающим, предсказуемостью действий. В большинстве случаев – это хорошие организаторы, практичные, здравомыслящие, дисциплинированные и усердные работники. Однако такие характеристики в большей степени относятся к исполнителям и подчиненным, чем к руководителям. **У них отсутствует гибкость, необходимая в условиях изменения деловой среды, они не интересуются новыми, непроверенными идеями.** Это руководители «старой закалки», которые привыкли систематически и эффективно выполнять планы, доведенные сверху, трансформируя их в практические рабочие процедуры.

Некоторые из руководителей – это т. н. **«оформители решений» (33% и 31% соответственно)**, которые всегда имеют большие возможности для деятельности. Такой тип руководителей часто в открытую протестует против неэффективности, самодовольства, обмана. Иногда они склонны к провокациям, раздражению, нетерпимости, но всегда направляют внимание группы на наиболее перспективные цели.

Главной проблемой является полное отсутствие **«новаторов» (0% в каждом из районов)** - руководителей, способных предлагать новые идеи и стратегии, акцентируя внимание на наиболее важных вопросах, характеризующихся интеллектом и долгосрочным видением.

Наблюдается отсутствие т. н. **«разведчиков ресурсов» (11% и 4% соответственно)** - руководителей, способных быстро устанавливать контакты, полезные для предприятия, исследовать новые идеи и возможности для поиска и привлечения необходимых ресурсов.

Также не велика группа **«доводчики идей» (22% и 12% соответственно)** - руководители, способные доводить задание до конца, отличающиеся внимательностью, порядком и добросовестностью.

Руководители, проявляют значительную осторожность при возникновении необходимости генерировать новые идеи, осуществлять критическую оценку и анализ текущей деятельности, отбор новых идей, доводить начатое дело до конца.

В большинстве своем руководители проявляют инициативу при необходимости осуществлять текущее руководство оперативной деятельностью на основании идей и планов, доведенных вышестоящим руководством. У большинства руководителей не просто **отсутствует гибкость, необходимая в условиях изменения деловой среды, но они даже не интересуются новыми идеями, в некоторых случаях даже проявляя нетерпимость и раздражительность.**

Те руководители, которые были способны генерировать новые идеи, умели эффективно реализовывать новые проекты, имели доступ к материальным и коммуникационным ресурсам покинули хозяйства, либо утратили свои качества. Также следует учитывать и то,

что новаторские качества, в отличие от исполнительских, не являлись главным критерием отбора и оценки руководителей в плановой экономике¹³.

Тем не менее, более 40% руководителей – это хорошие организаторы, практичные, здравомыслящие, дисциплинированные и усердные *работники*, которые характеризуются целенаправленностью и адекватностью действий и способны вести возглавляемое хозяйство к достижению *сформулированной* общей цели, наилучшим образом используя *имеющиеся* ресурсы.

Как известно, главными проблемами сельскохозяйственных предприятий *в условия социалистической экономики* является недостаток эндогенных экономических стимулов хозяйственной деятельности предприятий и отсутствие действенного механизма мотивации труда внутри хозяйств. В условиях, когда предприятию централизованно задаются объемы и структура производства, цены и каналы реализации, пределы фондов потребления, а также при фондируемом снабжении, финансовый результат хозяйственной деятельности - прибыль - не мог быть стимулом или критерием эффективности. Не случайно, основным рычагом воздействия на сельхозпредприятия в условиях социализма были партийная и хозяйственная дисциплина руководителей, раздача наград и выговоров за уровень выполнения плановых заданий, приведшие к укоренению практики приписок, показательных посевов вдоль дорог и т.п.¹⁴

3.3. Тестирование общего уровня подготовки к выполнению функций руководителя

Для выявления общего интеллектуального потенциала руководителям районов был предложен вербальный тест, направленный на выявление способности человека понимать смысл прочитанного отчета или сообщения, когда нельзя быть уверенным, что они правдивы и объективны.

Каждому руководителю было предложено прочитать один абзац (3 предложения) научно-популярного текста, включающего заявления для информационного сообщения и для убеждения читателя в правоте другой точки зрения.

После текста следовало четыре утверждения, имеющих отношение к информации, которую он содержит. Руководителям было предложено определить, являются ли эти утверждения истинными, ложными, или в тексте содержится недостаточно информации, чтобы сделать заключение об истинности или ложности утверждения. Результаты исследования представлены на рисунке 2.

¹³ В качестве частного наблюдения следует отметить, что во время ознакомления с результатами тестирования респонденты высказывали нескрываемое удовольствие, получая оценку «душа команды», а присутствовавшие во время семинара руководители районной администрации не проявляли никакого беспокойства по поводу отсутствия «новаторов», «аналитиков» и других типов руководителей, необходимых для эффективной работы в современной экономике

¹⁴ Серова Е. Экономическое содержание аграрной реформы в России: 1992-1995 годы. М.: ИЭПП, 1995.

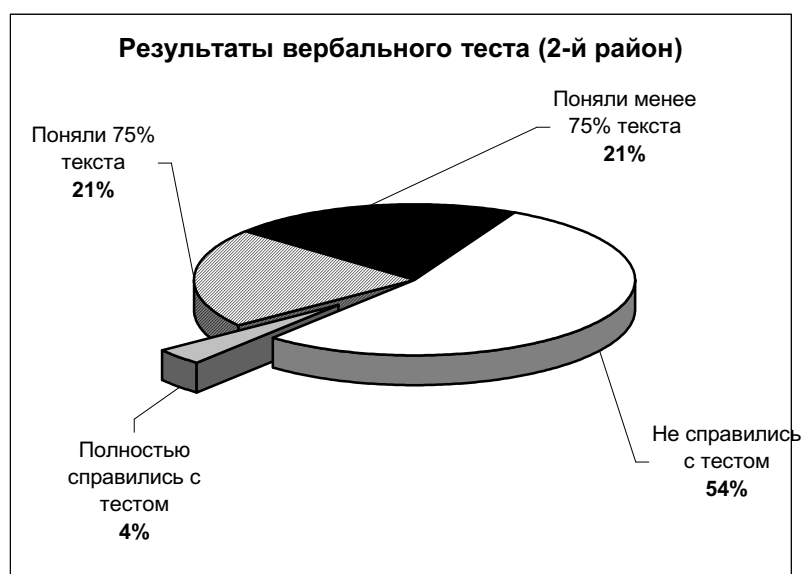
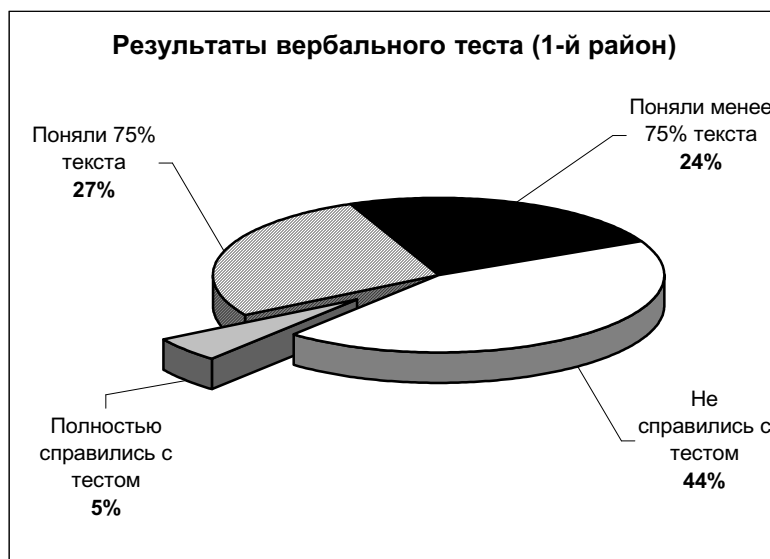


Рисунок 2. Результаты вербального теста

Обработка теста показала, что из 37 опрошенных руководителей первого района **всего 5% опрошенных (2 человека) полностью поняли прочитанный текст**. 44% руководителей с тестом не справились. То есть, практически половина руководителей не смогли понять смысл прочитанного текста, а оставшаяся часть руководителей поняла смысл прочитанного текста лишь частично.

Из 28 опрошенных руководителей второго района **лишь 4% (1 человек) полностью поняли прочитанный текст**. 54% руководителей с тестом не справились. То есть, более половины руководителей не смогли понять смысл прочитанного текста, а 40% руководителей поняли смысл прочитанного текста лишь частично.

3.4. Тестирование профессиональных знаний руководителей хозяйств в области менеджмента, маркетинга и финансов

Каждому руководителю было предложено ответить на тест, содержащий вопросы из трех областей экономических знаний: финансы, менеджмент, маркетинг.

В основу предложенного теста легли экзаменационные вопросы, используемые при оценке знаний и аттестации антикризисных управляющих. Оценка знаний руководителей производилась по 10-балльной шкале. Учитывая тот факт, что у респондентов отсутствовало время для предварительной подготовки, **сдавшими тест считались руководители, ответившие более чем на 40% вопросов.**

Руководители обеих районов показали примерно одинаковый уровень знаний в области **финансов** (см. табл. 1), однако в одном из районов количество руководителей, справившихся с тестом было выше, чем в другом (см. рисунок 3).

Таблица 1

Результаты тестирования по финансам (средний балл)

Наименование показателя	1-й район	2-й район	В среднем по двум районам
Средний балл (по 10-балльной шкале)	3,67	3,10	3,43
Удельный вес руководителей, справившихся с тестом	36%	28%	32%

Наибольшую сложность у руководителей двух районов вызвали вопросы, касающиеся анализа финансового положения предприятия и экономической интерпретации финансовых показателей. **Всего 9% руководителей хозяйств смогли дать определение ликвидности предприятия. Более 80% руководителей показали незнание структуры баланса на уровне трактовки сущности пассива и актива и не смогли дать экономическую интерпретацию показателей рентабельности.** Определенные сложности возникали при ответах на вопросы, связанные с интерпретацией постоянных и переменных издержек. В целом, ни один руководитель в двух районах не смог ответить на все вопросы теста.

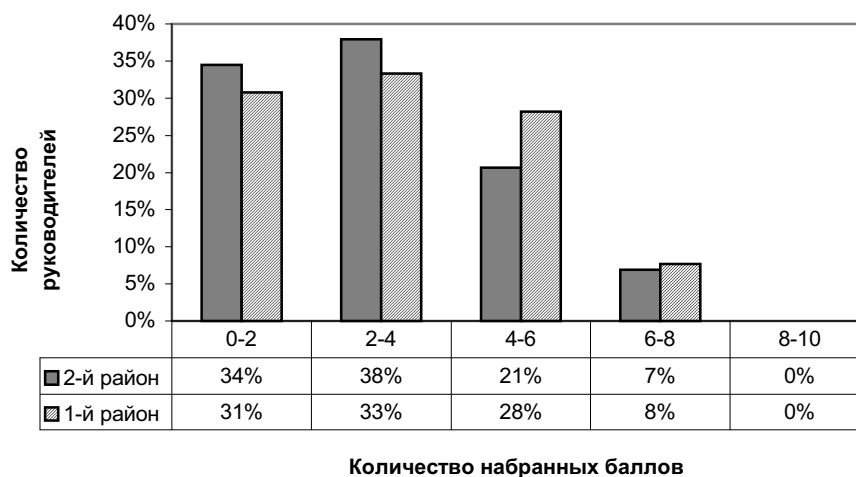


Рисунок 3. Результаты тестирования по финансам (распределение)

Руководители 1-го района, где с тестом **по менеджменту** справился 51% руководителей, показали более высокий уровень знаний, чем во 2-м районе где на тест сумели ответить менее трети руководителей (см. табл. 2). Ни один руководитель 2-го района не сумел ответить более чем на 60% вопросов, в то время как в 1-м районе такой результат показали 41% руководителей (см. рисунок 4).

Таблица 2

Результаты тестирования по менеджменту (средний балл)

Наименование показателя	1-й район	2-й район	В среднем по двум районам
Средний балл (по 10-бальной шкале)	4,51	1,17	3,09
Удельный вес руководителей, справившихся с тестом	51%	31%	43%

Сложность при ответах вызвали вопросы, связанные с мотивацией и оплатой труда работников. **Всего 8% опрошенных сумели правильно определить факторы мотивации.** Слабым местом является понимание принципов организации работы руководителей и подчиненных. **90% опрошенных считает, что для эффективной работы руководителя будет недостаточно оговорить с ним лишь цели деятельности, а необходимо четко сформулировать конкретные задачи,** которые он должен выполнять. Такое понимание более подходит для исполнителя среднего звена, а не для руководителя самостоятельной бизнес-единицы, функционирующей в условиях рыночной экономики.

Наибольшую сложность у руководителей двух районов вызвали вопросы, касающиеся развития внутреннего предпринимательства – всего 9% руководителей хорошо понимают, что лежит в его основе. Большинство руководителей ошибочно считает, что развитие предпринимательства можно осуществлять через конкретные административные указания менеджерам и специалистам и через доведение до них должностных инструкций. Несмотря на то, что многие руководители высказывались за повышение самостоятельности и снижение административного контроля, они не понимают, что развитие инициативы и предпринимательства осуществляется путем делегирования полномочий и совместного обсуждения целей деятельности.

Из сказанного выше можно сделать вывод, что руководители приспособлены скорее к принципам управления в условиях административно-командной, а не рыночной экономики.

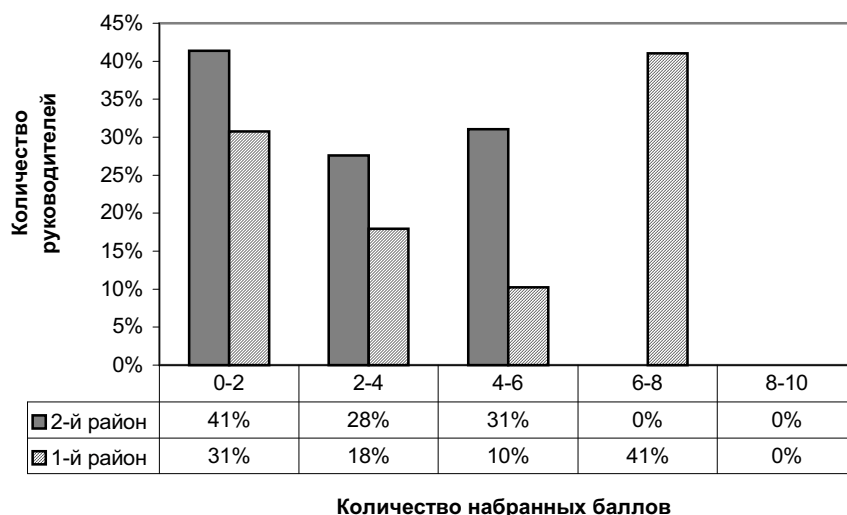


Рисунок 4. Результаты тестирования по менеджменту (распределение)

Все руководители показали одинаково низкий уровень знаний в области маркетинга – с тестом справились менее 25% респондентов (табл. 3), в то время как по финансам этот показатель составил 34%, а по менеджменту – 43%.

Таблица 3

Результаты тестирования по маркетингу (средний балл)

Наименование показателя	1-й район	2-й район	В среднем по двум районам
Средний балл (по 10-бальной шкале)	3,31	3,81	3,52
Удельный вес руководителей, справившихся с тестом	21%	28%	24%

В ходе опроса было выявлено, что руководители владеют лишь базовыми знаниями в области маркетинга на уровне основных функций и понятий. На вопросы этой группы смогли ответить 30-40% руководителей. Однако, отвечая на вопросы, касающиеся конкретного содержания этих функций, целей и задач маркетинговой деятельности, подавляющее большинство отвечающих испытывало существенные затруднения.

Наибольшую сложность у руководителей двух районов вызвали вопросы, касающиеся разработки продуктовой стратегии и управления жизненным циклом товара. С вопросами этой группы не справился практически ни один руководитель из двух районов.

Как следствие, **95% руководителей показали полное непонимание каналов товародвижения и подходов к сегментации рынка.** Лишь 10% руководителей ориентируется в источниках маркетинговой информации и показывают базовые знания по проведению маркетинговых исследований.

Таким образом, руководители хозяйств не понимают, какие продукты им нужны для успешной работы и что необходимо делать с уже существующими продуктами, а также как осуществлять продвижение своих продуктов на рынке.

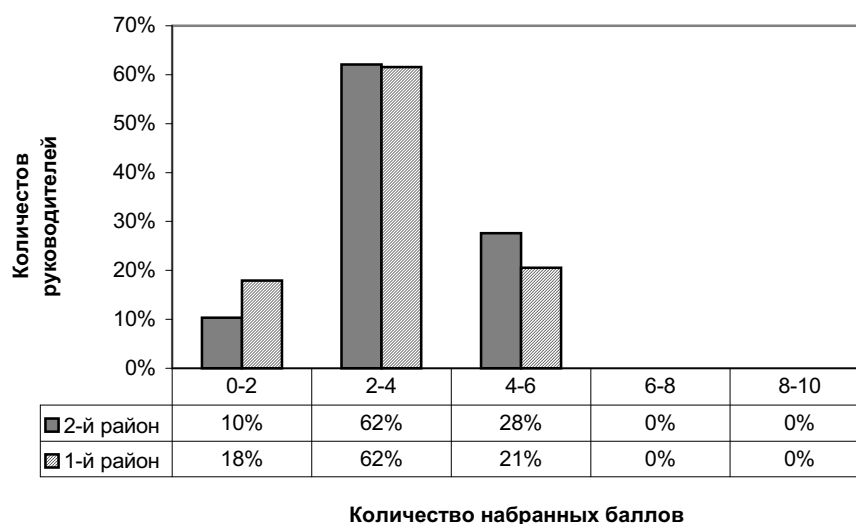
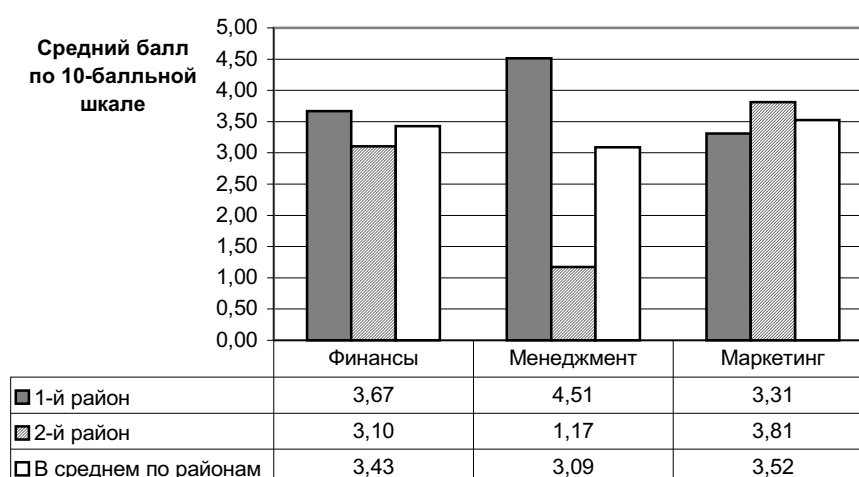


Рисунок 5. Результаты тестирования по маркетингу (распределение)

Сопоставляя данные тестирования по каждому направлению для двух районов (рисунок б), можно сделать следующие выводы:

- Самый слабый уровень подготовки у руководителей двух районов – в области маркетинга (более 75% руководителей получили неудовлетворительные результаты), несмотря на то, что средний бал достаточно высок¹⁵.
- Ни один руководители ни по одному из блоков не смог ответить более, чем на 80% вопросов.
- Средний балл по каждому тесту составил менее «4», то есть менее «2» по пятибалльной системе, принятой в средней школе.
- Имеющиеся знания и поведенческие установки руководителей соответствуют требованиям административно-командной экономики и неадекватны рыночным условиям хозяйствования.



¹⁵ Читателю можно напомнить, что «успешно сдавшими тест» считались руководители, ответившие на 40% вопросов и более. Таким образом, оценка «2» по традиционной для средней школы системе, рассматривалась как успех.



Рисунок 6. Общие результаты тестирования

Выводы

Опыт как развитых стран, так и стран с переходной экономикой убедительно показывает, что т. н. «продовольственная безопасность страны», которой в последнее время уделяется так много внимания, зависит не от размера привесов и надоев, валового сбора зерна и картофеля, а от наличия в сельском хозяйстве страны рыночных производственных единиц, способных эффективно конкурировать на внутреннем и мировом рынках.

Проведенное в декабре 1999 г. исследование выявило целый ряд проблем, с которыми сталкиваются хозяйства двух районов Минской области, и которые, как можно предположить, являются характерными для всего сельского хозяйства республики:

- отсутствие высококвалифицированных кадров, обладающих современными знаниями в области бизнеса;
- отсутствие руководителей, способных генерировать новые идеи;
- низкий уровень знаний в области менеджмента, финансов и маркетинга, являющийся стопором на пути новых идей;
- непонимание принципов развития внутреннего предпринимательства.

Эти выводы были подтверждены результатами тестов, которые показали, что руководители владеют лишь базовыми знаниями в области маркетинга и стратегического менеджмента на уровне основных функций и понятий, затрудняются в интерпретации экономического смысла финансовых понятий.

Всего 9% руководителей хорошо понимает, что лежит в основе эффективной мотивации и развития внутреннего предпринимательства среди своих подчиненных.

Таким образом, тестирование руководителей предприятий в двух районах показало, что они не обладают достаточными знаниями о работе управленца в рыночной экономике, а попытки реструктуризировать сельскохозяйственные предприятия и развить у них стандарты рыночного поведения могут привести лишь к усугублению ситуации.

Единственным способом решения перечисленных выше проблем является комплексное обучение руководителей и специалистов колхозов и госхозов, направленное не только на

приобретение новых знаний и развитие управленческих навыков, но и на изменение поведенческих установок. Только в этом случае будет получена возможность, проводя реформирование, говорить с руководителями хозяйств на понятном им языке и рассчитывать на их поддержку.

Мы должны осознать, что невозможно говорить с руководителем о необходимости повышения рентабельности и ликвидности, если он только *слышал* об этих понятиях и не понимает их экономического содержания. Нельзя обсуждать перспективы *свободного* рынка, *свободного* сбыта и *свободных* цен, если руководитель знаком только с азами маркетинга и не до конца понимает даже закон спроса и предложения. Невозможно осуществить реформирование и реструктуризацию хозяйств, если руководители считают, что в основе эффективной предпринимательской организации лежат указания сверху, инструкции, распоряжения «сверху» и т. п.

Таким образом, мы должны понимать, что многие понятия и концепции рыночной экономики и современного менеджмента являются достаточно новыми и неизвестными в аграрном секторе, что, как и все новое, является своеобразным шоком¹⁶, который может вызывать сопротивление руководителей при попытках реформировать предприятия. Помимо открытого либо скрытого сопротивления, невозможность понять и объяснить многое из происходящего вокруг, приводит к демотивации, пассивности и отстраненности в отношении происходящих экономических явлений и находящихся в подчинении предприятий.

Однако, кроме знаний в области управления бизнесом, необходимо развивать знания и навыки в области технологии. Опыт работы Института приватизации и менеджмента показывает, что наиболее эффективным путем освоения новых технологических знаний являются совместные проекты с носителями технологических и управленческих ноу-хау. Такие проекты могут быть организованы в рамках производственной кооперации, в рамках создания совместных предприятий, либо в рамках реализации технической помощи стран с развитым сельскохозяйственным производством.

Литература

1. Агропромышленный комплекс Республики Беларусь (Статистический сборник). Мн.: 1999 г.
2. Аграрный протекционизм в странах с переходной экономикой. //Бюллетень АПЭ, 1999, №1(1).
3. Аграрная реформа в России: содержание и результаты. М.: Аналитический центр АПЭ, 1997 г.
4. Карлова Н., Серова Е. Основные тенденции в продовольственной торговле и изменения в системе государственного регулирования внешнеэкономической деятельности. М.: ИЭПП, 1997 г.
5. Серова Е. Особенности экономического поведения коллективного предприятия. М.: ИЭПП, 1997 г.
6. Социально-экономические проблемы России (Справочник). М.: 1999, гл. 7.
7. Экономическое содержание аграрной реформы в России: 1992-1995 годы. М.: ИЭПП, 1997 г.
8. Karen Macours, Johan F.M. Swinnen. Patterns of Agrarian Transition. A Comparison of Agricultural Output and Labor Productivity Changes in Central and Eastern Europe, the Former Soviet Union, and East Asia, Policy Research Group, Department of Agricultural and Environmental Economics, Katholieke Universiteit Leuven, 1999.

¹⁶ «Шоком будущего», используя терминологию Олвина Тоффлера