

## Неразумно конкурировать между собой на чужих рынках

Читатели «СГ» продолжают обсуждать статьи Александра Шпака о необходимости совершенствования аграрного бизнеса и отношения к земле

О ситуации в сельском хозяйстве говорят не только те, кто работает в этой отрасли, но и ученые, переработчики — все, кто озабочен повышением ее эффективности. Свою точку зрения на страницах нашей газеты высказал и доктор экономических наук, профессор, директор Института системных исследований в АПК Александр Шпак (см. [«Время менять правила игры в агробизнесе»](#), «СГ» № 3 за 10 января, и [«Разные доли»](#), «СГ» № 4 за 12 января этого года). Статьи не оставили читателей равнодушными. Одни с автором соглашались, другие спорят, предлагая свое видение повышения эффективности и конкурентоспособности агропромышленного производства, сокращения энерго- и ресурсоемкости. Но при разных подходах те и другие хотят видеть агрокомплекс страны высокопроизводительным, более эффективным, с высокой отдачей полей и ферм, и, конечно же, крепким финансово-экономическим положением. Вот еще несколько мнений в развитие темы.

### Регионы соперничают, валюта утекает

Автор подробно анализирует проблемы АПК, предлагает конкретные пути решения. Заслуживает внимания его вывод о формировании рыночного механизма хозяйствования посредством создания агрокомбинатов и холдингов. С их участием можно раскрутить торговые бренды, увеличить поставки продовольствия на зарубежные рынки. Расширять географию присутствия продукции АПК на мировых рынках требует и Президент. За счет ее можно увеличить валютную выручку.

Большинство действующих в агропромышленном производстве агрокомбинатов и холдинговых компаний показывает высокие и стабильные результаты за счет брендовой продукции. С одной стороны, это позволяет более эффективно использовать товаропроводящую сеть для выхода на зарубежные рынки, с другой — максимально результативно задействовать кадровый потенциал всех участников объединений. Совокупный эффект от интеграционного объединения значительно выше при создании крупных продуктовых компаний. Появляется возможность привести инфраструктуру производства и переработки сырья в соответствие с инфраструктурой сбыта и торговли. Совместный менеджмент технологически зависимых предприятий позволяет получать высокие финансовые результаты за счет опережающего прогнозирования потребительского спроса и своевременной диверсификации производства.

В условиях республики прослеживается тенденция региональных интеграционных структур. Они контролируют сырьевые зоны, создавая административные барьеры по утечке сырья в другие областные компании. В таком случае создается неоправданная конкуренция региональных товаропроизводителей, особенно на рынке животноводческой продукции.

Стоит задаться вопросом: что взять за основу интеграционного развития АПК — создание единых продуктовых компаний или региональных многоотраслевых агропромышленных формирований? Прежде чем ответить на этот вопрос, нужно определиться с приоритетами экономических интересов государства и отдельных компаний, просчитать экономику продвижения продовольствия на внешние рынки.

Что мы имеем? Созданные региональные (областные) компании на собственной сырьевой базе выпускают готовую продукцию и самостоятельно продают ее на внутреннем и внешнем рынках. Хорошо это или плохо? Для регионов благо. Это позволяет органам местного управления использовать их финансовые возможности

для решения узковедомственных территориальных проблем — выплачивать через перерабатывающие предприятия заработную плату сельхозорганизациям, причем во многих случаях в счет будущих поставок сырья, централизованно закупать через молоко- и мясокомбинаты топливо, удобрения, средства защиты, решать другие вопросы. Но для государства в целом более выгодно формирование единого белорусского бренда по тому или иному продукту, создание сквозных продуктовых компаний. Это позволяет сократить недобор валютной выручки.

Для подтверждения приведу расчеты ее недобора за 2014—2016 годы, когда региональные компании самостоятельно поставляли продукцию на внешний рынок. Они создали необоснованную конкуренцию, сбивали цены на продукцию. Так, реализация говядины в тушах в прошлом году была максимальной у предприятий Витебской области — 3315 долларов за тонну, а минимальной — Могилевской — 3017. По свинине разница между Брестской и Гродненской областями — 129 долларов за тонну. По колбасным изделиям в среднем за тонну разница между Брестской и Гомельской областями — 1766 долларов.

Аналогичная ситуация с экспортными ценами по региональным компаниям и молочным продуктам. Масло сливочное, например, предприятия Брестской области продавали по 4070 долларов за тонну, а Гомельской — только по 3053. Разница в цене за сыр между Витебской (3885) и Гомельской (3343) областями — 542 доллара.

Каждый по своей цене продавал и растениеводческую продукцию. Так, разница в цене льноволокна между Брестчиной (1333) и Гомельщиной (769) в прошлом году — 564 доллара за тонну, по картофелю — между Брестской (119) и Минской (84) областями — 35 долларов.

Если бы у нас были единые республиканские компании по продуктовому признаку, то республика смогла бы продавать продукцию под единым белорусским брендом, причем по максимальной цене, а значит, получать дополнительную выручку. Расчеты показывают: если в 2011 году по предприятиям Минсельхозпрода недобор валютной выручки за счет разной цены составил 251 миллион долларов, то в прошлом — около 550 миллионов.

А теперь пример положительный. Сахарные заводы (даже не создавая сахарную компанию) только за счет согласованной реализации готовой продукции добились формирования максимальной реализационной цены. По итогам работы за 2011—2016 годы ее разница между заводами практически отсутствует. К сожалению, здесь прослеживается тенденция к снижению (в 2011-м цена реализации тонны — 805 долларов, в 2014-м — 640, в прошлом — около 516 долларов).

Грамотная экспортно ориентированная политика предприятий сахарной отрасли базируется на активном развитии отраслевой товаропроводящей сети на внешнем рынке. Созданы торговые дома и представительства за рубежом, включая Белорусскую сахарную компанию в России и аграрную в Казахстане.

Приведенные факты убедительно показывают преимущество сквозных компаний по продуктовому признаку. Но возникает закономерный вопрос: почему они не созданы?

Основное условие эффективной работы таких компаний в АПК — добровольность их создания. Однако оно сдерживается многими факторами. Основные из них — ведомственная разобщенность субъектов интеграции в единой технологической цепи «производство—переработка—сбыт»; высокая степень влияния государства на управление агропромышленным производством (доля государства в сельхозорганизациях и перерабатывающих предприятиях остается преобладающей); наличие значительных долговых обязательств (в том числе просроченных) у потенциальных участников этих структур; слабая подготовка руководителей по "Сельская газета". Неразумно конкурировать между собой на чужих рынках

управлению бизнесом (основное их количество технологи, а не экономисты). Плюс «психологический» фактор руководителей — ликвидация юридически самостоятельных структур высвобождает часть их. Не все они готовы работать под чьим-то руководством; не решены проблемы налогообложения и консолидированного учета в кооперативно-интеграционных формированиях. Это снижает эффективность управления. Негативные факторы оказывают существенное влияние и на региональные интеграционные структуры. По этим причинам некоторые из них были даже расформированы.

В таких условиях на первоначальном этапе следует активнее использовать административные методы по созданию продуктовых компаний. На первый план необходимо ставить организационно-экономическую целесообразность, отодвигая на второй принцип добровольности.

Важнейший вопрос, совершенно справедливо отметил Александр Шпак, — сложившийся механизм взаимоотношений сельхозорганизаций с перерабатывающими предприятиями. Он заведомо ставит в худшие условия производителей сырья. Хозяйства беспомощны в отстаивании качества продукции и ее цены. Главная причина здесь — ведомственная разобщенность. Даже при большом желании она не позволяет переработчикам «поделиться» прибылью с производителями сырья.

В масштабах республики целесообразно формировать сквозные агропромышленные компании по продуктовому признаку. В таком случае можно преодолеть ведомственную и территориальную разобщенность различных групп товаропроизводителей, проводить согласованную государственную и рыночную политику, обеспечивать конкурентоспособность производства и сбыта. Такие продуктовые компании должны быть организованы преимущественно на частнособственнической или смешанной основе, дающей экономическую свободу инициативе и предприимчивости товаропроизводителей.

Михаил Запольский, доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом экономики отраслей АПК Института системных исследований в АПК НАН Беларуси

## Методы управления подустарели

Доктор экономических наук, профессор Александр Шпак вскрыл ряд проблем, тормозящих развитие национальной аграрной экономики. Однако одного этого недостаточно для кардинального повышения экономической эффективности сельского хозяйства, обеспечения его устойчивой конкурентоспособности на мировом рынке. Необходимо еще выяснить истоки проблем.

Если заглянуть в историю, нетрудно понять, что проблемы эффективного ведения сельского хозяйства у нас возникли после коллективизации. Организацию по ведению сельского хозяйства тогда практически полностью взяло на себя государство. Отсюда следует вывод: центральное место по выходу аграрной экономики из кризиса должно занять окрестьянивание сельскохозяйственных работников, то есть им необходимо стать полноценными хозяевами, кровно заинтересованными в достижении максимально высоких конечных результатов, рачительно относиться к земле и другим средствам производства. И располагать нужными для этого правами и реальными возможностями.

Александр Шпак затронул этот вопрос во второй статье «Разные доли», но не рассмотрел его до логического завершения, ограничившись в основном мерами государственной поддержки малого аграрного бизнеса. Притом «за кадром» остался, на мой взгляд, ключевой аспект — взаимоотношения между государством и аграрным хозяйственным субъектом.

Не надо опасаться, что в результате преобразования взаимоотношений между государством и аграрными хозяйственными субъектами произойдет неоправданное умаление роли государства в развитии аграрной экономики. За ним по-прежнему сохраняется ключевая функция управления аграрной экономикой — установление законодательно регламентированных правил и норм поведения указанных субъектов и осуществление контроля за их соблюдением. Посредством ее выполнения государство в состоянии задать целевую направленность производственно-хозяйственной деятельности любого экономического субъекта, предотвратив нанесение ущерба как обществу в целом, так и его экономическим контрагентам. По большому счету, речь идет всего лишь о перемене методов управления национальной, в том числе аграрной экономикой, а также переходе от прямых, административных, к косвенным, экономическим, методам управления.

Геннадий Лыч, академик, доктор экономических наук, профессор

### Заўважаць свежыя ідэі

Падчас абароны кандыдацкай дысэртацыі мне пашчасціла пазнаёміцца з прафесарамі, людзьмі творчымі, адданымі любімай працы. На жаль, многія іх ідэі і нават навукова-вытворчыя праекты не знаходзяць падтрымкі сярод аграрыяў. Некаторым кіраўнікам не хапае часу каб з імі азнаёміцца. Ім бы разабрацца ў інструкцыях ды выканаць указанні начальства. Прыгожыя і вельмі навукова правільныя ідэі не заўсёды даходзяць да сэрца сялян. Справа ў тым, што сістэма калектыўнага гаспадарання пабудавана на тым, каб як можна больш выціснуць з вёскі. Шмат таленавітых навуковых праектаў, у тым ліку акадэміка Аляксандра Шпака, як хвалі аб скалу будуць разбівацца аб сістэму цэнаўтварэння, якая склалася.

Вадзім Цыбульскі, фермер, Шчучынскі раён