



# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АГРОПРОИЗВОДСТВА НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА

**Т. Ю. ДЕГТЯРЕВА,**  
*старший преподаватель, Уральская ГСХА*



620075, г. Екатеринбург,  
ул. Карла Либкнехта 24;  
тел. 89221063906

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, агропроизводство, эффективность.  
**Keywords:** competitiveness, agromanufacture, efficiency.

В настоящее время в условиях формирования и развития новых экономических рыночных отношений в стране одним из важнейших условий выхода из кризиса является решение проблем повышения эффективности и конкурентоспособной деятельности сельскохозяйственных организаций и всего аграрного сектора экономики. Необходимость применения в данном случае всего накопленного в зарубежной теории и практике опыта, учета преимуществ и недостатков научных тенденций не повышает существенно эффективности отечественных аграрных организаций, многие из которых до сих пор находятся в крайне тяжелом, кризисном положении из-за недостаточно продуманных механизмов перехода к рыночным отношениям [2].

Поэтому возникает необходимость повышения  
[www.m-avu.narod.ru](http://www.m-avu.narod.ru)

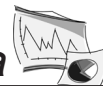
эффективности и конкурентоспособности аграрных хозяйств. К сожалению, предлагаемые отечественными авторами меры вывода аграрного сектора из кризиса недостаточно полно учитываются в программных разработках федерального и регионального уровней. Особенно это касается мотивационной составляющей экономического механизма повышения устойчивости сельскохозяйственного производства на основе более эффективного хозяйствования. В сельскохозяйственном производстве в условиях рынка не каждая организация имеет возможность использовать в управленческой деятельности более эффективные методы планирования, связанные с применением экономико-математических методов и современных средств вычислительной техники. Возникают трудности и в технико-технологическом

обновлении производства, а также в изучении рынка на основе современных методов агромаркетинга. То есть повышение эффективности и конкурентоспособности аграрного производства на основе улучшения мотивационного механизма – проблема комплексная и решать ее целесообразно одновременно на макро- мезо- и микроуровнях.

Мотивация необходима также для рациональной политики федерализма, обеспечивающей эффективность управления и в АПК.

В связи с этим в данной работе (статье) предлагаются концептуальные положения повышения конкурентоспособности агропроизводства на основе совершенствования мотивационного механизма.

Рассмотрим важнейшую составляющую мотивационного механизма – алгоритм



его формирования как совокупность задач, решаемых в логической последовательности. Прежде всего, определимся в понятиях «мотивационный механизм повышения конкурентоспособности агропроизводства» и «мотивационная система в агропромышленной сфере». В авторской трактовке «мотивационный механизм повышения конкурентоспособности агропроизводства» – это процесс воздействия властных управляющих структур на уровень устойчивости функционирования агроэкономической системы, находящейся в конкурентной рыночной среде, на основе использования системы мер законодательно-нормативного и социально-экономического характера, способствующих формированию на селе экономически активного к агропредпринимательской деятельности населения. Мотивационная же система в аграрной сфере – это, во-первых, совокупность взаимосвязанных элементов, входящих в мотивационный механизм в качестве показателей, характеризующих уровень мотивационного воздействия на сельхозпроизводителей и конкурентоспособность сельских хозяйств; во-вторых, это совокупность способов и методов материального, духовного и социального характера, направленных на мотивационное стимулирование трудовых коллективов аграрных предприятий с целью достижения эффективной и конкурентоспособной деятельности.

Представим данную совокупность задач, реализуемых в процессе формирования мотивационного механизма повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий, в виде следующего алгоритма (рис.).

Решение проблемы оптимизации политики федерализма касается не только регионов-доноров, которых в стране насчитывается 38 из 93 существующих, но и дотационных субъектов Российской Федерации. В первом случае требуется оптимизировать объемы отчислений из региональных бюджетов в госбюджет, в другом – из госбюджета дотационным регионам. То есть идет процесс неэффективного, на наш взгляд, перераспределения денежных средств между субъектами Российской Федерации, поскольку аграрный сектор в регионах, как правило, несет убытки от существующей системы государственного регулирования АПК. Особенно это касается необходимости регулирования (преодоления) неэквивалентного обмена в данном комплексе. Госбюджет, находящийся в тисках финансового кризиса и проблемах социального характера, не в состоянии выделить аграрному сектору дотационных регионов достаточно средств для компенсации потерь от ценового диспаритета. А регионы-доноры, перечисляя в госбюджет зачастую необоснованные объемы доходов, также утрачивают возможность решить эту проблему у себя. В результате, как те, так и другие не в состоянии оказать сельскому хозяйству достаточную поддержку.

В связи с этим возникает необходимость перечислять часть доходов

из регионов-доноров непосредственно близлежащим дотационным субъектам Российской Федерации. Такой подход к перераспределению средств позволяет мотивировать развитие аграрного сектора на макроуровне на основе учета взаимных социально-экономических интересов государства и субъектов Российской Федерации.

В данном случае мотивационная составляющая этих отношений будет проявляться и между регионами на основе развития агропредпринимательства. Оно может подкрепиться соответствующими постановлениями правительства, в которых экономическими методами (налоги, субсидии, кредиты ЦБ и т. д.) будет мотивироваться вложение частных инвестиций в развитие аграрного сектора региона.

Таким образом, рациональная политика федерализма может сыграть положительную мотивационную роль в развитии аграрного сектора субъектов Российской Федерации, повышая эффективность их функционирования и конкурентоспособность.

Следующая задача – система информационного обеспечения – является одним из важнейших элементов социально-экономического развития аграрного сектора. Данная проблема обозначена в «Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.». Мотивационный характер этой проблемы состоит в том, что, создавая эту систему, государственные органы управления могут более эффективно подходить к приоритетам развития агропроизводства в регионах, располагая более точной информацией на местах. Особенно это касается механизма распределения государственных субсидий. Не передав точную информацию о состоянии социально-экономического положения в регионах, их предприятия, находясь даже в благоприятной инвестиционной привлекательности, могут не получить этих средств для своего дальнейшего развития. То же самое касается и непосредственно регионов, когда решается проблема оптимизации распределения средств между агропредприятиями. Для индустриальных, экологически неблагополучных регионов, к которым, например, относится Свердловская область, важнейшей следует считать информацию о техногенной нагрузке на ресурсный потенциал сельских хозяйств. Экологическая реабилитация техногенно-загрязненных территорий требует дополнительных субсидий для производства экологически чистой агропродукции, что является важнейшим показателем продовольственной безопасности. Поэтому достоверность информации об экологическом состоянии региона трудно переоценить.

В рыночных условиях сельхозпроизводители остро нуждаются в достоверной информации о конъюнктуре продовольственного рынка. В мировой практике такая информация размещается на специальном табло в оптовых

продовольственных рынках, где представлены цены на продукты не только в данной конкретной стране, но и в других государствах, входящих в ВТО. В настоящее время фактически все фермеры зарубежных стран пользуются системой интернет, где информация о ценах не только на сельскохозяйственную продукцию и ее конечные виды, но и на материально-технические ресурсы размещена на специальном сайте.

Вместе с тем сельхозтоваропроизводителей более всего интересует информация о состоянии конкурентной среды на продовольственном рынке, и особенно о самих конкурентах, с позиции их конкурентных преимуществ. Обычно информация об этом является закрытой, особенно в инновационных изысканиях, что, может быть, и необходимо, однако данные по каждому агропредприятию о традиционных экономических показателях (себестоимость, рентабельность, продуктивность полей и ферм, качество земель сельхозназначения и другие) должны быть, по нашему мнению, опубликованы в обычных статистических сборниках. Поскольку эти данные с публикацией опаздывают как минимум на полгода, то они не отражают непосредственно текущий период и не ущемляют интересы агропредпринимателей. Однако они необходимы для агроуправленческих структур всех уровней, занимающихся текущим и стратегическим планированием развития аграрного сектора на региональном и федеральном уровнях. Эти показатели, по сути, являются базой для разработки механизма мотивационного развития аграрного сектора на всех уровнях (от сельхозпредприятия до крупных агрокорпораций и целых отраслей). Мотивационный характер этих показателей, а также сведений об инвестиционной привлекательности сельские территории (состояние социальной инфраструктуры, природных ресурсов, демографические показатели и т. д.) проявляется в процессе выбора приоритетов их развития и разработки государственных и региональных программ государственной поддержки аграрного сектора приоритетных регионов. Объективность обоснования приоритетности госсубсидирования сельских хозяйств, особенно в системе госзаказа, в значительной мере будет определяться предоставляемыми статистическими данными. Тем более что в последней Госпрограмме развития АПК приоритетность рассматривается в качестве одного из важнейших принципов.

Следующая задача алгоритма – формирование эффективной системы госзаказов, представляющей приоритетное размещение агропроизводства в регионах с учетом их инвестиционной привлекательности для решения проблем продовольственного обеспечения страны.

Данная задача имеет непосредственное отношение к мотивации, так как ориентация на госзаказ позволяет сельскохозяйственному предприятию гарантированно реализовать произведенную продукцию. В развитых зарубежных



странах фермеры добиваются государственного заказа на сельхозпродукцию в конкурентной борьбе между собой. Данная мотивационная задача будет решаться только при условии гарантированной и своевременной поставки необходимых для производства сельхозпродукции ресурсов. В противном случае, что характерно для России, не произойдет гарантированного сбыта продукции и хозяйства не будут обеспечены ресурсами. Это сильно подрывает мотивацию сельхозтоваропроизводителей работать на госзаказ. Поэтому возникает необходимость повышения роли госзаказа, особенно в решении продовольственного самообеспечения страны.

Для повышения доверия к госзаказу целесообразно, на наш взгляд, на законодательном уровне ввести механизм ответственности в данной системе, касающийся как сельхозтоваропроизводителей, так и властных госуправленческих структур, особенно в регионах, где он исполняется. В данном механизме целесообразно предусмотреть обоснованные размеры штрафных санкций за нарушение сроков поставок агропродовольственной продукции и снижение уровня ее качества. В случае же невыполнения своих обязательств перед сельскими хозяйствами со стороны региональных властей, особенно в части обеспечения материально-техническими ресурсами, которые должны выделяться аграриям еще до начала выполнения госзаказа, они вправе реализовать произведенную ими продукцию по своему усмотрению. Либо размер оказываемой по условиям контракта селу господдержки возрастает на величину стоимости возникающих у сельхозтоваропроизводителей рисков в связи с реализацией своей продукции.

Важная мотивационная задача – совершенствование институциональной сферы. Особенно это касается доступности кредитов для сельхозтоваропроизводителей, минимизации налоговой базы, отвечающей интересам сельскохозяйственной системы страхования. Все эти составляющие данной мотивационной ориентации могут быть использованы государственными властными структурами для оптимизации размещения сельскохозяйственного производства при решении проблемы продовольственной безопасности. Они могут быть реализованы в процессе разработки приоритетных проектов развития сельских территорий и освоении периферийных малонаселенных, но богатых ресурсами районов.

В частности в «Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.» повышение доступности кредита является одной из важнейших проблем, которые необходимо решать незамедлительно. Однако в этой программе не придается важности кооперативному кредиту как пока малозначимому. А ведь именно данный вид кредитования является в развитых зарубежных странах одним из основных. Например, в США на протяжении уже

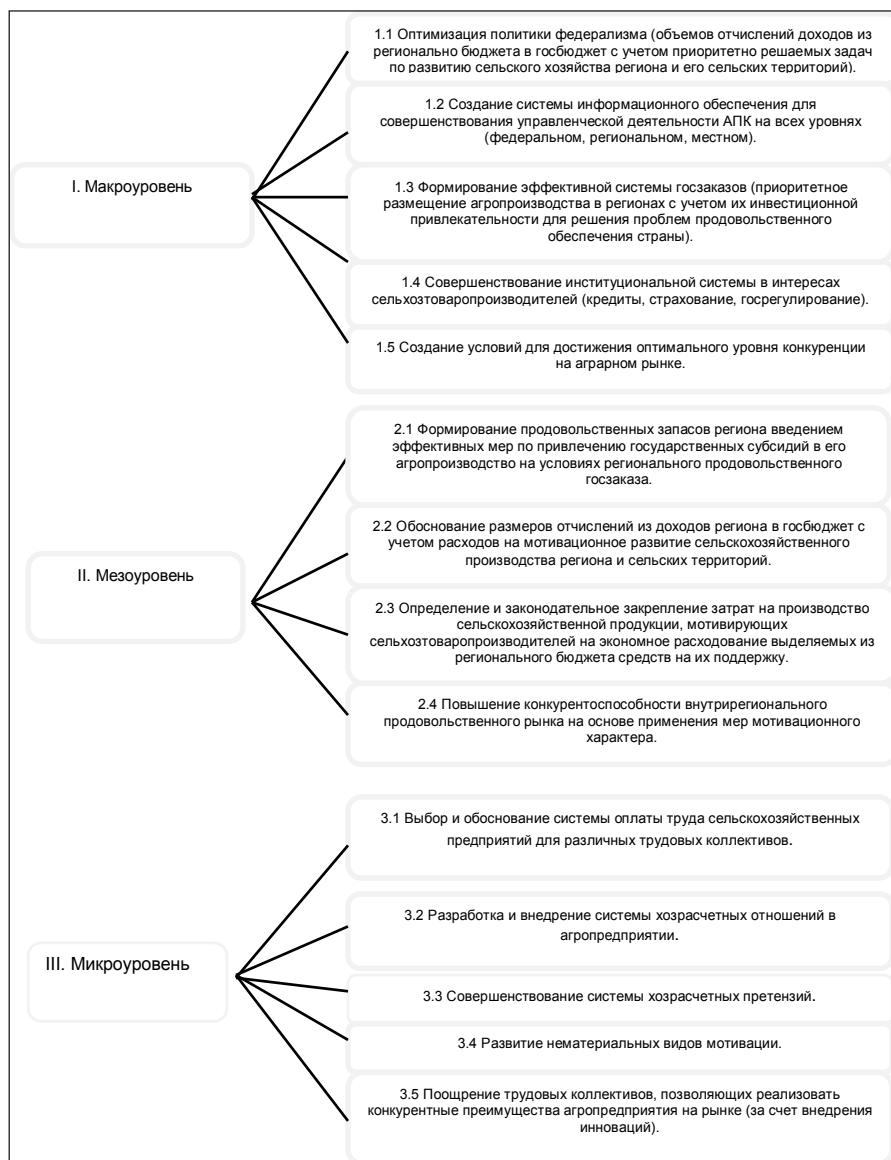


Рисунок 1

Алгоритм формирования мотивационного механизма для повышения конкурентоспособности аграрного производства.

почти 60 лет действует фермерская кооперативная кредитная система, которая по объему выделяемых фермерам кредитов превышает размер госкредитования.

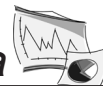
Аналогичная система может быть создана при более эффективной государственной поддержке и в нашей стране. Тем более что кредитные аграрные кооперативы в ряде регионов уже действуют. Например, в каждом сельском районе Тюменской области есть кредитный кооператив. Следует признать, что сельские кредитные кооперативы являются своеобразным мотивационным рычагом развития сельского агропредпринимательства.

В условиях богарного земледелия возникает острая необходимость страхования урожая, особенно в засушливые годы, как это показал печальный опыт лета 2010 г. Многие хозяйства страны потерпели огромные убытки от засухи и потому не желают продолжать свою деятельность. В связи с этим возникает необходимость повышения роли государственного страхования аграрных рисков. Трудно переоценить роль

государственного страхования рисков в агропроизводстве в экологически неблагоприятных регионах, к которым, например, относится Урал, частью которого является Свердловская область. Суть проблемы состоит в том, что выращенная агропродукция на экологически неблагоприятных сельхозземлях, доля которых на Урале составляет 20-25 %, не попадает под госзаказ, и могут возникнуть трудности с ее реализацией. В связи с этим целесообразно создавать страховые запасы сельскохозяйственной продукции, производя ее на экологически более чистых площадях. Их формирование также должно осуществляться на основе мотивации сельхозтоваропроизводителей с использованием как госзаказа, так и других мотивационных средств.

Следующая задача – создание условий для достижения оптимального уровня конкуренции на аграрном рынке.

Под оптимальным уровнем конкуренции на аграрном рынке, по нашему мнению, следует понимать такой уровень конкурентной борьбы между сельхозтоваропроизводителями, который позволяет



большинству из них устойчиво функционировать в условиях свободного предпринимательства и решать свои социальные проблемы в условиях расширенного воспроизводства. При этом выдерживается допустимый уровень импорта агропроизводства и создания необходимых условий для осуществления отечественными производителями экспортных операций. Мотивационный характер данного показателя проявляется в том, что оптимальный уровень конкуренции на агрорынке обеспечивается, с одной стороны, за счет воздействия на данный рынок импортируемой продукции, не позволяющей отечественным сельхозпроизводителям завышать цены на этом рынке, с другой – ориентирует их хозяйственную деятельность на экономное расходование ресурсов, включая средства государственной поддержки. При этом государственные управленческие структуры АПК могут воздействовать на уровень конкуренции известными экономическими методами (уровнем государственной поддержки, субсидиями и кредитами, размером налогооблагаемой базы и т. д.)

Рассмотрим мотивационные задачи мезоуровня.

Первая задача – формирование продовольственных запасов региона введением эффективных мер по привлечению государственных субсидий в его агропроизводство на условиях регионального продовольственного госзаказа.

Мотивируя сельхозпроизводителей выделением для них государственных субсидий и дешевых кредитов, региональные управленческие структуры АПК создают ценные условия для формирования необходимых резервных продовольственных фондов. Особенно это важно в экстремальных ситуациях (в условиях погодного риска). При этом важно создавать интервенционные запасы агропродукции, особенно при вхождении России в ВТО, когда в страну и ее регионы увеличился приток продовольственных товаров по демпинговому ценам. Объем этих запасов не должен быть менее объема импорта по таким ценам. Причем уровень качества интервенционных запасов продовольствия также не должен быть ниже ввозимого в регион, что может быть достигнуто на основе соответствующих мер. Это может быть, например, дешевый кредит или выделение дополнительных материально-технических и денежных ресурсов сельхозпредприятиям, задействованным в сфере интервенционных запасов.

Следующая задача данного уровня – обоснование размеров отчислений из доходов региона в госбюджет с учетом расходов на мотивационное развитие сельскохозяйственного производства региона и сельских территорий.

Она была рассмотрена в первой задаче макроуровня. Здесь лишь отметим, что часть средств, на которую уменьшится размер отчислений из регионального бюджета в федеральный, ориентируемых на развитие сельскохозяйственного региона, распределяются

между агропредприятиями с учетом мотивации их производственной деятельности на региональный заказ на сельскохозяйственную продукцию с минимальными издержками. При этом нормативы затрат на производство сельскохозяйственной продукции могут устанавливаться в соответствующих договорах между министерствами сельского хозяйства региона и сельхозпредприятиями. Данная мера будет усиливать мотивацию сельхозпроизводителей на эффективное хозяйствование, способствующее повышению конкурентоспособности производимой ими продукции, то есть будет проявляться двойственный характер мотивации. Законодательное закрепление этих нормативов (задачи и 2, и 3 мезоуровня) повысит ответственность сельхозтоваропроизводителей перед региональным правительством при выполнении государственного заказа, а властных управленческих структур – перед сельскими хозяйствами – за выполнение своих обязательств по материально-техническому обеспечению регионального заказа и бесперебойному приему продукции. Однако здесь необходимо учитывать влияние совокупного риска на возможность выполнения устанавливаемых нормативов, которые не могут быть постоянно действующими в условиях меняющейся конъюнктуры рынка материально-технических ресурсов и продовольственного. Здесь необходимо вводить систему мониторинга, для того чтобы своевременно вносить коррективы в соответствующую нормативную базу, особенно в нормативы затрат на производство основных видов сельскохозяйственной продукции. Мы предлагаем устанавливать несколько вариантов затрат, рассчитываемых для разных (возможных) значений совокупного риска. Это позволит более объективно оценивать эффективность хозяйствования и будет служить мотивом к повышению ответственности у сельхозтоваропроизводителей к установленным нормативам.

Важная задача мезоуровня – повышение конкурентоспособности внутрирегионального продовольственного рынка на основе применения мер мотивационного характера.

Она связана с механизмом реализации конкурентных преимуществ сельскохозяйственных предприятий. Одной из составляющих этого механизма является переход предприятий на инновационные технологии, обеспечивающие повышение производительности труда при минимальном использовании ручного труда. Однако, из-за отсутствия средств у большинства сельскохозяйственных предприятий на технико-технологическое обновление производства, он осуществляется в основном через систему лизинга, что сдерживает данный процесс, не позволяя производителю обеспечить на рынке конкурентоспособность своей продукции. Для улучшения положения в инновационной сфере было бы целесообразным создать государственную инновационную систему в АПК с широким привлечением в нее непосредственно

сельскохозяйственных предприятий. Их заинтересованность в этом будет проявляться в снижении расходов на инновации.

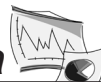
Рассмотрим задачи микроуровня. Первая – выбор и обоснование системы оплаты труда сельскохозяйственных предприятий для различных трудовых коллективов.

Мотивационный характер данной задачи реально может проявиться в том случае, если каждый трудовой коллектив сможет выбрать для себя ту или иную форму оплаты труда. Это должно решаться на общем собрании трудового коллектива (конкретного) данного подразделения путем тайного голосования большинством голосов по заранее установленным правилам голосования. В случае равенства голосов (50 на 50) производится повторное голосование (после разъяснения специалиста).

Основным недостатком существовавших и еще действующих хозрасчетных отношений в сельскохозяйственных предприятиях является уравнильный подход к разработке хозрасчетных заданий. В них слабо учитываются такие показатели, как качество сельскохозяйственных земель на различных полях, угол склона, выравненность полей, наличие на них различных препятствий, а также состояние технических средств с учетом уровня их износа, обеспеченность энергомашинными и всей производственной инфраструктурой. В животноводстве это качество животноводческих помещений, породы скота, технология их содержания, удаленность от центральной усадьбы и т. д. Как правило, совокупность названных и других показателей при разработке хозрасчетных заданий трудовым коллективом не учитывается, что приводит к необъективности планируемых затрат на производство продукции. В результате чего одни трудовые коллективы или их отдельные звенья оказываются в лучших условиях, чем остальные. Одни могут получать более высокие доходы от экономики затрат, а другие же, оказавшись в худших условиях, но получившие в производственных заданиях аналогичный уровень затрат, оказываются в убытке. В связи с этим в каждом сельхозпредприятии должно быть разработано и утверждено на общем собрании хозяйства положение о порядке (выработке) хозрасчетных заданий, в которых нормативы расходов ресурсов должны быть объективно обоснованы.

Следующая, не менее важная задача данного уровня – совершенствование системы хозрасчетных претензий. От объективности определения размера хозрасчетных претензий одного трудового коллектива к другому фактически может зависеть уровень дохода, распределяемого между их членами. Это возникает в том случае, если размер хозрасчетных претензий завышен, и «провинившийся» трудовой коллектив не в состоянии оплатить нанесенный им размер ущерба другому коллективу. Например, кормодобывающая бригада заготовила некачественные корма для





животноводства. В результате снизилась продуктивность животных до уровня, не обеспечивающего запланированных доходов. В связи с этим животноводы вправе потребовать от бригады возместить убытки.

Такой подход к расчету хозрасчетных претензий может не отражать уровень полученных убытков. Для того чтобы размер убытков был доказуем, необходимо учесть влияние других факторов на производительность, например, уровень соблюдения нормативной технологии содержания скота. Объективность нормативов может быть достигнута на основе применения регрессивной модели.

Важную роль в мотивационном механизме на уровне агропредприятия могут играть нематериальные факторы (карьерный рост, награды, грамоты, благодарности и т. д.). Однако их применение в настоящее время имеет ограниченные возможности, что связано в основном с

неудовлетворительным материальным положением населения, особенно сельского. В связи с этим, нематериальные виды мотивации должны сочетаться с материальными. Особенно в случаях недостатка средств у предприятия. Со временем, с выходом из кризиса и повышением устойчивости функционирования аграрного сектора, будут проявляться и духовные виды мотивации.

С данной задачей связана и следующая – поощрение трудовых коллективов, позволяющих реализовать конкурентные преимущества агропредприятия на рынке (за счет внедрения инноваций).

В каждом сельскохозяйственном предприятии целесообразно разработать и принять на общем собрании трудового коллектива «Положение о поощрении» его членов, вносящих предложения и разработки инновационного характера, способствующие, в случае их внедрения в практику хозяйственной

деятельности, увеличению дохода, повышению конкурентоспособности производимой продукции. Это могут быть рекомендации по совершенствованию оплаты труда, совмещению профессий, улучшению технологических процессов, различного рода изобретения, предложения по улучшению работы маркетинговой службы (сбыту продукции) и т. д.

В порядке заключения отметим, что при формировании механизма взаимодействия эффективности и мотивации необходимо придерживаться следующих принципов: целесообразность, реальность (гарантированность), комплексность, социальность, управляемость, непрерывность (устойчивость) действия, гибкость воздействия, согласованность. А критерием оценки улучшения работы сельхозорганизаций и аграрного сектора в целом можно принять уровень устойчивости эффективности функционирования большинства сельскохозяйственных предприятий региона.

### **Литература**

Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 гг.

Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка. СПб. : Наука, 2008. 542 с.