

ISSN 1817-7204(Print)

ISSN 1817-7239(Online)

УДК 338.43.021.8(476)

<https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-2-135-142>

Поступила в редакцию 14.02.2020

Received 14.02.2020

**В. Г. Гусаков**

*Президиум Национальной академии наук Беларуси, Минск, Беларусь*

**ФАКТОРЫ И МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ.  
Ч. 2. КООПЕРАЦИЯ И ИНТЕГРАЦИЯ СУБЪЕКТОВ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ,  
ИНВЕСТИЦИИ В РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВА, ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
РЕГУЛИРОВАНИЕ АПК, РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА  
И ПОДГОТОВКА КАДРОВ**

**Аннотация:** В Республике Беларусь идет активный поиск путей и механизмов модернизации аграрной экономики и повышения ее эффективности в условиях ужесточающейся конъюнктуры рынка, однако действенных механизмов пока не найдено. В этой связи нами выполнены системные исследования и подготовлена научная работа, отвечающая на многие вопросы подъема экономики сельского хозяйства и вызовы рынка. Полагаем, что она может стать базой для принятия конкретных рекомендаций. Во второй части статьи изложены роль, функции и значение таких основополагающих факторов эффективного ведения сельского хозяйства, как кооперация и интеграция субъектов хозяйствования, инвестиции в развитие производства, государственное регулирование АПК, а также развитие предпринимательства и подготовка соответствующих кадров.

**Ключевые слова:** сельское хозяйство, аграрная экономика, кооперация, интеграция субъектов хозяйствования, государственное регулирование АПК, предпринимательство, подготовка кадров

**Для цитирования:** Гусаков В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования. Ч. 2. Кооперация и интеграция субъектов хозяйствования, инвестиции в развитие производства, государственное регулирование АПК, развитие предпринимательства и подготовка кадров / В. Г. Гусаков // Вест. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, №2. – С. 135–142. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-2-135-142>

**Vladimir G. Gusakov**

*Presidium of the National Academy of Sciences of Belarus, Minsk, Belarus*

**FACTORS AND METHODS OF EFFECTIVE MANAGEMENT. P. 2. COOPERATION AND INTEGRATION  
OF BUSINESS ENTITIES, INVESTMENT IN DEVELOPMENT OF PRODUCTION, STATE REGULATION OF AIC,  
BUSINESS DEVELOPMENT AND PERSONNEL TRAINING**

**Abstract:** There is an active search for ways and mechanisms to upgrade the agrarian economy in the Republic of Belarus and increase its efficiency in conditions of stiffen market situation, but no efficient mechanisms have yet been found. In this regard, we've carried out systematic research and prepared a research papers that answer many questions regarding raising the agricultural economy and market challenges. We believe that it can become the basis for accepting specific recommendations. The second part of the paper dwells on the role, functions and significance of such fundamental factors of efficient agriculture as cooperation and integration of business entities, investment in development of production, state regulation of AIC, as well as development of entrepreneurship and training of relevant personnel.

**Keywords:** agriculture, agrarian economy, cooperation, integration of business entities, state regulation of AIC, entrepreneurship, personnel training

**For citation:** Gusakov V. G. Factors and methods of effective management. P. 2. Cooperation and integration of business entities, investment in development of production, state regulation of AIC, business development and personnel training. *Vesti Natsyyanal'nay akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2020, vol. 58, no 2, pp. 135–142 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-2-135-142>

Интенсификация, концентрация и специализация производства, о которых шла речь в предыдущей части, неизбежно приводят к необходимости кооперации и интеграции производства, товаропроизводителей, предприятий и отраслей [1]. Особенно возросла значимость кооперации и интеграции товаропроизводителей и сфер хозяйствования на нынешнем этапе развития аграрной экономики, когда стоит задача быстрого наращивания объемов агропромышленного

производства и сбыта, расширения внешнеэкономической деятельности. Тем более, что при продвижении продукции на внешние рынки приходится сталкиваться с жесткой конкуренцией, диктуемой требованиями Всемирной торговой организации (ВТО) и условиями наиболее развитых держав и экономических сообществ.

**Кооперация и интеграция.** Устойчиво развиваться, наращивать объемы экспорта продукции и эффективно противостоять массивному импорту, в том числе демпингу, в условиях свободной рыночной экономики можно только на принципах кооперации и интеграции. В этом направлении идут практически все развитые страны. В настоящее время в мире начинает доминировать небольшое число крупных и крупнейших интегрированных компаний, которое не только контролирует международную торговлю сельскохозяйственной продукцией и готовым продовольствием, но и задает условия такой торговли.

Мелкие и разрозненные товаропроизводители при глобализации мировых экономических процессов не в состоянии противостоять мощи и потенциалу крупных международных (транснациональных) компаний и корпораций. Транснациональные компании имеют массу экономических и организационных преимуществ и возможностей для того, чтобы обеспечивать себе устойчивое рыночное пространство и убирать (подавлять) нежелательных конкурентов, особенно мелких.

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

При избрании первого пути белорусскому сельскому хозяйству будет весьма сложно, а порой и невозможно, включиться на правах равнозначного партнерства в мирохозяйственный комплекс. Крупнейшие мировые конкуренты и лидеры не дадут белорусским предприятиям на равных взаимодействовать на мировом и региональных продовольственных рынках, будут диктовать условия и подавлять самостоятельность, что, естественно, чревато потерей доходов и прибыли.

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

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

Таким образом, второй путь – наиболее приемлемый и перспективный. Он позволяет белорусскому АПК надежно интегрироваться в мировое продовольственное пространство, занять выгодный сегмент в международной торговле готовым продовольствием, обеспечить необходимое поступление валютных средств.

Кроме того, кооперация и интеграция товаропроизводителей по технологической цепи от сельскохозяйственного производства до переработки сырья, продажи готовой продукции на

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

**Инвестиции в развитие производства.** Это, пожалуй, один из основных факторов устойчивого хозяйствования, поскольку без инвестиций в создание, воспроизводство и обновление производственного потенциала невозможно ведение сельского хозяйства. Инвестиции необходимы в воспроизводство потенциала земли (для внесения органических и минеральных удобрений), в создание и обновление основных средств производства (для приобретения техники, строительства зданий и сооружений), в поддержание нормативов оборотных средств (для создания кормовой базы, семенного материала), в формирование трудовых ресурсов (для мотивации и стимулирования труда) и т.д. Существует четкая прямая зависимость размера инвестиций и выхода продукции: каждая единица инвестиционного капитала должна давать соответствующее количество конечной сельскохозяйственной продукции. Для этого наукой разработаны специальные нормативы инвестиций (вложений капитала) и окупаемости ресурсов. Такие нормативы выполняют весьма важную роль, поскольку они предупреждают от перерасхода средств и показывают, сколько необходимо вложить средств и каких для получения запланированного объема продукции.

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

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

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

Зарабатывание инвестиций, прежде всего формирование выручки от реализации продукции и прибыли, требует организации высокоэффективного производства, позволяющего за счет собственной хозяйственной деятельности покрывать все текущие затраты, осуществлять требуемые вложения капитала и формировать доходы для предстоящего устойчивого ведения хозяйства. Вот почему в каждом хозяйстве необходима разработка объективного и хорошо просчитанного

бизнес-плана развития, который должен охватывать все отрасли и направления хозяйствования, содержать балансы ресурсов, расходов и инвестиций и предусматривать целевые результаты хозяйственной деятельности, способные обеспечивать устойчивое и ритмичное функционирование предприятия. Образно говоря, бизнес-план должен в первую очередь предусматривать целевые объемы доходов и прибыли, необходимые для устойчивого функционирования предприятия, и под эти планово-расчетные финансово-экономические результаты закладывать объемы производства и реализации продукции, включая структуру производства, освоение новых конкурентных видов продукции, поиск выгодных каналов продаж и т.д. Знать это чрезвычайно важно, ведь бизнес-план – это не формальный «продукт» управленческой деятельности, который составляется по требованию вышестоящих органов, как это обычно происходит на практике, а действенный инструмент, который призван обеспечивать самое эффективное и выгодное ведение хозяйства и нацеливать коллектив на достижение наиболее приемлемых производственных и экономических результатов.

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

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

Предотвратить подобные факты может только ценовой паритет. Это значит, что необходимо возвести в ранг государственного законодательства ценовое эквивалентное соотношение на товары промышленного производства и продукцию сельского хозяйства. Должна быть узаконена «корзина» ресурсов промышленного происхождения и «корзина» продукции сельского хозяйства, по которым необходимо отслеживать текущее движение цен. Ценовое соотношение по обеим этим «корзинам» должно быть близким к 1,0. Если, скажем, меняются рыночные цены на промышленные ресурсы, то в таком же порядке должны меняться цены и на сельскохозяйственную продукцию. В обязательном порядке следует поддерживать ценовую эквивалентность (паритетность) межотраслевого товарного обмена, не допускать вольного ценообразования на промышленные средства в ущерб сельскому хозяйству. Это имеет коренное значение для поддержания эффективности сельскохозяйственного производства, поскольку ресурсы промышленного производства являются материализованными инвестициями в сельское хозяйство: чем дороже будут ресурсы промышленности, тем хуже будет обеспечиваться инновационность сельскохозяйственного производства.

**Государственное регулирование.** Проявляется государственное регулирование АПК в различных формах: в виде прямой и косвенной централизованной финансовой и инвестиционной поддержки агропромышленного производства как возвратной, так и безвозвратной, в виде налогового льготирования и компенсации части или всего размера банковских процентов, в виде прямой компенсации некоторых затрат сельскохозяйственных предприятий (например, на проведение известкования почв, мелиоративных работ, противоэпизоотических мероприятий и т.д.), в виде установления надбавок к ценам (для стимулирования отдельных видов продукции), в виде покрытия части платежей при поставке наиболее дорогих материально-технических средств предприятиям по лизингу и др. Во всех этих вопросах роль государства сложно переоценить, оно принимает на себя значительную часть затрат и инвестиций,

что особенно важно при недостатке собственных средств предприятий. В этой связи часто говорится о незаменимой роли государства и что эта функция поддержки является якобы неизбежной, всеобщей и предписанной объективно.

Однако, так ли это на самом деле? Да, в настоящее время государство выполняет в значительной мере роль своеобразного буфера для сельского хозяйства, смягчая последствия жесткой рыночной конъюнктуры и неспособность АПК быстро адаптироваться к резким перепадам цен, поставок, спроса и предложения. Например, при избытке сельскохозяйственного производства государство может скупать часть произведенной продукции (чтобы товаропроизводители не потеряли в доходах), а при дефиците, когда спрос на сельскохозяйственную продукцию намного превышает предложение, поставлять на рынок из своих запасов недостающую часть продукции для избежания ажиотажного спроса и поддержания продуктового и ценового равновесия.

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

Анализ подтверждает, там, где сильным оказывается государственное вмешательство, высокой является и централизованная финансовая поддержка агропромышленного производства. В странах, где сельское хозяйство работает на принципах экономической свободы, рыночной самостоятельности и саморазвития, государственная финансовая поддержка является минимальной или отсутствует ее необходимость.

Более того, анализ свидетельствует, если действуют механизмы прямого государственного вмешательства в АПК, то само сельское хозяйство утрачивает сильный иммунитет самовоспроизводства и саморазвития, становится недостаточно жизнеспособным, инерционным, зависимым от внешних вливаний. В рыночных условиях конкурентоспособность такого сельского хозяйства поддерживается, как правило, путем постоянных и усиливающихся государственных мер. Если же вмешательство государства незначительное, то сельское хозяйство становится устойчивым к рыночным форс-мажорным обстоятельствам, приобретает способность конкурировать в жестких конъюнктурных условиях.

Беларусь можно отнести к группе стран со средним уровнем государственной поддержки. Централизованные инвестиции составляют в среднем по годам от 100 до 200 долларов в расчете на 1 га сельскохозяйственных угодий, тогда как, например, в Европейском союзе – более 800 долларов, а в Новой Зеландии – только около 5 долларов. В этой связи Беларусь имеет возможность выстраивать эффективные и гибкие рыночные механизмы саморегулирования и саморазвития сельского хозяйства исходя из конъюнктуры мирового рынка, поскольку суммарный размер государственных субвенций в республике не оказывает доминирующего влияния на объемы инвестиций АПК. Так, удельный вес государственных преференций всех видов в стоимости валовой продукции составляет в среднем по годам от 10 до 15 %. Следовательно, преобладающие размеры инвестиций – это средства самих сельскохозяйственных предприятий, включая заемные (их также можно относить к собственным, так как они являются платными и возвратными). Кроме того, в суммарном размере государственных инвестиций непосредственно на сельское хозяйство направляется не более одной трети, остальные идут на поддержку предприятий и отраслей, которые производят материально-технические ресурсы для сельского хозяйства, включая поддержку банковской системы. Следовательно, с полным правом можно говорить, что сельское хозяйство страны приближается к тому, чтобы работать на самоокупаемости. Но вся проблема в том, что в республике по отношению к АПК сложилась жесткая система прямого административного управления, которая не позволяет предприятиям иметь необходимую экономическую свободу и работать на принципах рыночной экономики. Поэтому государственную финансовую поддержку АПК можно расценивать как своего рода плату государства за прямое административное вмешательство в технологические процессы производства и ведение сельского хозяйства.

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

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

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

Надо подчеркнуть, что государство во все времена решало многие свои экономические и социальные проблемы за счет сельского хозяйства. Не является исключением и нынешний период взаимодействия государства и сельского хозяйства. Государство устанавливает жесткий контроль за ценообразованием в АПК и привязывает его к доходам населения, т.е. к прожиточному минимуму основных категорий населения, который формируется, как известно, на основе потребительской корзины. Сделано это сознательно, ведь, как уже подчеркивалось, сельское хозяйство лишено возможности свободного ценообразования и самостоятельности рыночного хозяйствования для того, чтобы население могло потреблять необходимый объем и перечень продовольственных товаров, т.е. сельское хозяйство, как всегда, взяло на себя социальную функцию государства.

В этой ситуации неизбежна необходимость некоторой компенсации потерь сельского хозяйства за счет централизованной поддержки АПК, хотя о полной компенсации речь даже не идет. Поэтому государственные преференции для АПК ныне можно также рассматривать как частичную плату за низкие, вернее социальные, закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию, не дающие возможность полностью реализовать принцип зарабатываемости для перехода на самофинансирование. В этих условиях сокращение и исключение государственной поддержки при сохранении социальных цен на сельскохозяйственную продукцию не даст возможности предприятиям вести даже простое воспроизводство. Следовательно, в настоящее время государственная поддержка не только целесообразна, но и неизбежна, особенно при финансировании таких направлений, как аграрное образование, аграрная наука, поддержание мелиоративных систем, организация семеноводства и племенного дела, проведение противоэпизоотических мероприятий и др. Кстати, эти направления считаются сутью государственной аграрной политики, следовательно, они являются больше не делом сельского хозяйства, а функцией государства, относятся к общегосударственным интересам и поэтому должны финансироваться государством по определению, независимо от инвестирования непосредственно сельскохозяйственной деятельности.

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

Сельское хозяйство, как и любое материальное производство, должно стать сферой реального бизнеса, реализации предпринимательских интересов предприятий и трудовых коллективов. Конечно, в рамках рационального права и законодательства, стоящего на защите не только менеджеров-предпринимателей, но и государства (общества).

Предпринимательство необходимо воспитывать, формировать и расширять, создавать все возможности для реализации предпринимательских возможностей кадров. Конечно, далеко не все могут быть предпринимателями. Получить специальное образование и квалификацию – это еще полдела. Надо иметь природные задатки и врожденные способности к предпринимательской деятельности. Настоящих предпринимателей, способных генерировать идеи и воплощать их в практику, в любом обществе совсем немного, это всего несколько процентов от общего количества занятых в экономике. Они по праву составляют «золотой фонд» любой нации. И эти несколько процентов создают эффект равнозначный и даже превосходящий результаты всех остальных занятых производственной деятельностью.

Изучение показывает, что и в условиях Беларуси есть группа наиболее одаренных руководителей и специалистов, которые, несмотря на все трудности переходного периода и действующих экономических противоречий, способны вести эффективное и высокоприбыльное производство, являть собой образцы рационального хозяйствования. Также есть немалая группа дельных и грамотных руководителей и специалистов, способных обеспечить стабильное развитие предприятий и находить приемлемые решения их устойчивого функционирования в любых форс-мажорных обстоятельствах.

Не секрет, если во главе предприятия находятся дельные, грамотные и способные личности, то хозяйство функционирует результативно даже в условиях резкой нехватки отдельных видов ресурсов, причем налаживается их рациональное взаимозамещение и экономное использование. Если же хозяйство, даже хорошо оснащенное ресурсами, попадает в руки бездарных руководителей, то оно в непродолжительное время приходит в упадок. Таких примеров на практике множество. Именно это заставляет сказать, что в основе устойчивого хозяйствования прежде всего должны находиться дельные и способные руководители, а уже затем ресурсы, ведь ресурсы создаются и преумножаются созидательным трудом.

Вот почему в стране надо наладить поиск и подготовку дельных предпринимательских кадров, способных решать сложные производственные задачи, мобилизовать и повести за собой трудовые коллективы. К сожалению, пока такой системной подготовки предпринимательских кадров в стране нет. Действующие учебные заведения, как известно, готовят традиционных специалистов-технологов, не имеющих комплексных знаний по организации и ведению бизнеса.

В свою очередь, на практике также отбор и подбор руководителей и специалистов происходит в основном методом «проб и ошибок», являющимся весьма дорогостоящим для экономики.

Вопрос это государственный и решаться должен по-государственному. Это значит, что подготовка предпринимательских кадров должна быть целевой и хорошо организованной. Ее можно осуществлять как на базе действующих в стране учебных заведений, где должен работать самый квалифицированный состав преподавателей, хорошо знающих суть бизнеса и предпринимательства, включая приглашенных преподавателей из ведущих мировых бизнес-центров, так и путем направления для обучения наиболее способной молодежи в лучшие зарубежные учебные и тренинговые учреждения.

На подготовке бизнес-элиты и предпринимателей нельзя экономить средства. Нет необходимости лишний раз доказывать, что все издержки на обучение незамедлительно окупаются высокоэффективной практической деятельностью предпринимательских кадров. Важно знать, пока в АПК страны не будет развито предпринимательство, которое должно стать сферой внимания государства, а хозяйства будут возглавлять случайные специалисты-технологи, сквозную конкурентоспособную систему ведения сельского хозяйства в сложных и осложняющихся рыночных условиях создать практически невозможно. Небольшая группа одаренных практиков общей проблемы не решит. Рыночной системе должны отвечать и рыночные кадры.

Таким образом, из изложенного во второй части статьи вытекает, что кооперация и интеграция субъектов хозяйствования, инвестиции в развитие производства, государственное регулирование АПК, а также развитие предпринимательства и подготовка соответствующих кадров служат группой макро- и микроэкономических методов и факторов, призванных не только способствовать росту эффективности АПК, но и напрямую его обеспечивать. Не зная генезиса данной группы, нельзя рассчитывать, что сельское хозяйство будет организовано на основании научно обоснованных параметров.

### Список использованных источников

1. Гусаков, В.Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования. Ч. 1. Интенсификация, концентрация, специализация и размещение производства / В. Г. Гусаков // Вес. Нац. акад. наук Беларусі. Сер. аграр. навук. – 2020. – Т. 58, № 1. – С. 7–12. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-1-7-12>

### References

1. Gusakov V. G. Factors and methods of effective management. P. 1. Intensification, concentration and production location. *Vestsi Natsyyanal'nay akademii navuk Belarusi. Seryya agrarnykh navuk = Proceedings of the National Academy of Sciences of Belarus. Agrarian series*, 2020, vol. 58, no 1, pp. 7–12 (in Russian). <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2020-58-1-7-12>

### Информация об авторе

Гусаков Владимир Григорьевич – академик НАН Беларуси, доктор экономических наук, профессор, Председатель Президиума Национальной академии наук Беларуси (пр. Независимости, 66, 220072 Минск, Республика Беларусь). E-mail: [office@presidium.bas-net.by](mailto:office@presidium.bas-net.by). orcid: 0000-0001-9897-9349

### Information about the author

Vladimir G. Gusakov - Academician, D. Sc. (Economics), Professor. The National Academy of Sciences of Brlarus (66 Nrzavisimosti Ave., Minsk 220072, Republic of Belarus). E-mail: [office@presidium.bas-net.by](mailto:office@presidium.bas-net.by). orcid: 0000-0001-9897-9349