

**УПРАВЛЕНИЕ
АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ
КОМПЛЕКСОМ**

УПРАВЛЕНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

Под редакцией
доктора экономических наук
И. Г. Ушачева



МОСКВА АГРОПРОМИЗДАТ 1985

ББК 65.9(2)32-4

У67

УДК 631.145:65.011

Авторы: *И. Г. Ушачев, А. И. Невлев, А. А. Шутьков, А. П. Апестин, В. П. Арашуков, В. А. Боровик, М. В. Давтаев, В. Н. Добрынченко, Н. А. Жукова, А. Н. Масюк, Р. Б. Мархотская, Г. С. Павленко, А. Ф. Серков, Ю. С. Ткаль, В. А. Ткаченко*

Рецензенты: доктора экономических наук *Ю. И. Бытраков* и *Ю. И. Краснопояс*

Управление агропромышленным комплексом/Под ред.
У 67 И. Г. Ушачева. — М.: Агропромиздат, 1985. — 336 с.

Книга посвящена важнейшим вопросам организации управления агропромышленным комплексом (АПК), раскрытию методических и экономических основ построения организационных структур управления в сельском хозяйстве и других отраслях АПК. Особое внимание уделено совершенствованию экономического механизма управления АПК.

Предназначена для руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, агропромышленных формирований, работников аппарата управления районных, областных, республиканских и союзных органов управления АПК.

У 3801010000—429
035(01)—85—9—85 ТП изд-ва «Колос»

ББК 65.9(2)32-4

333

© ВО «Агропромиздат», 1985

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития нашего общества одним из узловых вопросов аграрной политики КПСС является повышение эффективности сельского хозяйства и всего АПК, играющего важную роль в выполнении Продовольственной программы страны. В системе мер, направленных на дальнейший количественный и качественный рост производства, важное место отводится более совершенному механизму управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК.

Совершенствование управления сельским хозяйством АПК в целом объективно вытекает из требований экономического закона соответствия производственных отношений характеру производительных сил. Этот период связан с историческими решениями XXVI съезда КПСС, майского (1982 г.) и последующих Пленумов ЦК КПСС, определившими крупные, принципиально новые меры по управлению АПК страны.

В связи с этим исключительное значение имеют утвержденные майским (1982 г.) Пленумом ЦК КПСС постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР: «Об улучшении управления сельским хозяйством и другими отраслями агропромышленного комплекса», «О мерах по совершенствованию экономического механизма и укреплению экономики колхозов и совхозов», «О мерах по усилению материальной заинтересованности работников сельского хозяйства в увеличении производства продукции и повышении ее качества», «О дальнейшем укреплении колхозов и совхозов руководящими кадрами и специалистами, повышении их роли и ответственности в развитии сельскохозяйственного производства», «О мерах по дальнейшему улучшению жилищных, коммунально-бытовых и социально-культурных условий жизни сельского населения», а также принятые постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР, направленные на совершенствование механизма управления АПК: «О совершенствовании экономических взаимоотношений сельского хозяйства с другими отраслями народного хозяйства», «О мерах по дальнейшему повышению технического уровня и качества машин и оборудования для сельского хозяйства, улучшению использования, увеличению производства и поставок их в 1983—1990 го-

дах» (1983 г.) и др. Этими документами определен принципиально новый подход к организации производства и управления во всей системе АПК.

На октябрьском (1984 г.) Пленуме ЦК КПСС было подчеркнуто, что и проблемы, которые выдвигает жизнь на пути превращения сельского хозяйства страны в высокоразвитый сектор экономики, требуют новых, наиболее эффективных решений. И речь идет не о перестановке акцентов в наших директивах, а о поиске подлинно новаторских и творческих подходов.

Формирование и развитие АПК характеризуются тем, что общественное производство планомерно переводится на путь интенсификации, ускоряются темпы индустриализации сельского хозяйства, усиливаются интеграция и общественное разделение труда. Рост сельскохозяйственного производства, перевод его на индустриальные технологии и промышленную основу ведут к тому, что сейчас, как никогда ранее, конечные результаты сельского хозяйства зависят от развития других отраслей АПК. Подавляющая часть фондов сельского хозяйства имеет промышленное происхождение, в материальных затратах на производство сельскохозяйственной продукции более половины приходится на долю овеществленного индустриального труда. Теперь расширенное воспроизводство в сельском хозяйстве в решающей мере зависит от отраслей промышленности, поставляющих селу машины, оборудование и другие материально-технические ресурсы, что расширяет и усложняет сферу управления, диктует необходимость приведения в соответствие с этими процессами механизма управления сельским хозяйством и других отраслей АПК.

Впервые АПК выделен как самостоятельный объект планирования и управления, что позволяет лучше, эффективнее сочетать территориальное, отраслевое и программно-целевое планирование, в основу которого положен конечный результат — бесперебойное снабжение страны продовольствием. Этой цели подчиняется увязанная в единое целое система управления сельским хозяйством и связанных с ним отраслями в центре и на местах. В совершенствовании системы управления заложены большие резервы повышения эффективности работы АПК. Не привлекая дополнительных материальных, трудовых и финансовых ресурсов, а лишь наведя порядок в организации управления, можно значительно увеличить объем агропромышленного производства, снизить себестоимость продукции, поднять производительность труда.

Качественно новым явлением в организационном механизме управления явилось создание агропромышленных объединений, а в союзных республиках и центре — агропромышленных комис-

сий. Анализ их деятельности показал, что в основу формирования системы управления АПК положены правильные научно обоснованные принципы организационного и экономического механизма. Образование агропромышленных объединений способствует лучшему согласованию интересов, усилению ответственности входящих в них предприятий и организаций за достижение конечных результатов.

Однако созданная система управления не обеспечивает завершенности организационного построения, особенно на верхних уровнях. Дальнейшему развитию организационного механизма управления не способствует ряд элементов экономического механизма, в частности, высокая степень централизации планирования, снижение действенности хозяйственного расчета, несовершенство финансово-кредитных отношений, экономического и материального стимулирования, слабое развитие договорных отношений и прямых связей.

Процесс обобществления труда, его разделение и кооперирование, индустриализация сельского хозяйства неизбежно формируют не только организационные, но, прежде всего, технологические аспекты интеграции. В этой связи возникает необходимость привести в соответствие систему управления, планирования и хозяйствования АПК с ориентацией на конечные результаты производства. Именно поэтому весь хозяйственный механизм необходимо направить на обеспечение строгого соблюдения технологии агропромышленного производства. Здесь наиболее важной проблемой является создание организационного и экономического единства в структуре управления, планирования, финансирования, кредитования, хозрасчетных отношений, заинтересованности и ответственности за конечные результаты работы АПК, устранение ведомственной разобщенности и ее последствий. А поэтому, как подчеркивалось на апрельском (1985 г.) Пленуме ЦК КПСС, следует осуществить меры, которые позволят управлять, планировать и финансировать агропромышленный комплекс как единое целое на всех уровнях.

В данной монографии авторы на основе марксистско-ленинского учения об объективном характере процесса соединения земледелия и промышленности, его тесной связи с развитием производительных сил общества рассматривают основные закономерности и принципы управления АПК, этапы развития системы управления сельским хозяйством и другими отраслями комплекса, общие методические положения анализа и совершенствования системы управления.

Основное внимание уделяется раскрытию проблем организационного и экономического механизма на сельскохозяйствен-

ных предприятиях и в районных, областных агропромышленных объединениях.

Несомненно, книга не охватывает всего многообразия проблем управления АПК. Некоторые выводы авторов требуют экспериментальной проверки. В то же время монография может представлять определенный интерес для руководящих работников и специалистов колхозов, совхозов, районных и областных агропромышленных объединений и других органов управления АПК.

Монографию написали: И. Г. Ушачев—введение, § 1 главы I (совместно с Романовым А. Е.), § 2, 3 главы I, § 2 главы II, глава VI, глава VII (совместно с Петровым А. Г.), глава VIII (совместно с Кимом Г. В.); В. Н. Добрынченко—§ 1 главы II; В. А. Боровик—§ 3 главы II; А. Н. Масюк, В. П. Арашуков—§ 4 главы II; А. И. Иевлев—§ 5 главы II; В. А. Ткаченко—§ 1 главы III; А. А. Шутьков—§ 2, 3, 4 главы III; А. П. Апестин—§ 1 главы IV; А. П. Апестин, М. В. Давтаев, Г. С. Павленко, Н. А. Жукова—§ 2 главы IV; Ю. С. Ткаль—§ 3 главы IV; А. Ф. Серков—§ 4 главы IV; Р. Б. Мархотская—§ 1, 2 главы V; § 3 главы V—Р. Б. Мархотская, Н. А. Жукова.

Авторский коллектив выражает искреннюю благодарность сотрудникам отдела проблем управления ВНИЭСХ Михайловой М. С. и Пьяновой Р. А. за большую помощь, оказанную при подготовке данной книги.

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АПК

В соответствии с решениями XXVI съезда партии, майского (1982 г.) и последующих Пленумов ЦК КПСС планомерно осуществляется перестройка всей системы управления сельским хозяйством и другими тесно взаимосвязанными с ним отраслями в условиях функционирования нового объекта планирования и управления АПК страны. Эта перестройка базируется на основных закономерностях и принципах науки управления с учетом огромного исторического опыта развития систем управления народным хозяйством.

§ 1. ИСТОРИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ И ДРУГИМИ ОТРАСЛЯМИ АПК

Совершенствование управления АПК как сложной социально-экономической проблемы требует использования исторического подхода к решению всех его ключевых задач. Планомерное формирование и развитие АПК в нашей стране начались в период индустриализации и технической реконструкции народного хозяйства. Именно в эти годы были созданы отрасли тракторного и сельскохозяйственного машиностроения, по производству минеральных удобрений, определенное развитие получили легкая и пищевая промышленности. В результате значительно увеличились поставки сельскому хозяйству материально-технических ресурсов, ощутимая доля продуктов земледелия и животноводства стала поступать в промышленную переработку.

За годы Советской власти накоплен огромный опыт организации управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК. При этом можно выделить несколько периодов в развитии системы управления сельским хозяйством и связанных с ним отраслей.

В первые годы Советской власти для управления сельским хозяйством в составе Высшего Совета Народного Хозяйства (ВСНХ) был образован Народный Комиссариат Земледелия (Наркомзем), а в 1918 г. — Комитеты бедноты, которые руководили распределением земли, изъятием ее излишков у кулаков и передачей бедноте или коллективным хозяйствам.

Через систему губернских (губсоюзов) и районных (райсоюзов) управлений советскими хозяйствами государство создало качественно новую централизованную систему управления, которая в условиях гражданской войны мобилизовывала их работу на нужды армии и городов.

Для управления многочисленными кооперативами были созданы соответствующие кооперативные органы на местах, а также всероссийские сельскохозяйственные кооперативные центры: Центральный союз кооперативов по сбыту, закупке и обработке семенных, зерновых и хлебных продуктов — «Кооперативное зерно», Всероссийский совет кооперативов по переработке и сбыту картофеля — «Союзкартофель» и др. Предприятия пищевой промышленности в основном бездействовали из-за разрушенности, отсутствия сырья и топлива. Для централизации управления сохранившимися предприятиями сахарного, кондитерского, хлебопекарного, мукомольно-крупяного, маслобойного и других производств в системе ВСНХ было образовано Управление предприятиями по обработке пищевых и вкусовых веществ.

Принципиальной особенностью этого периода является переход к новой экономической политике и трестированной системе управления совхозами. В трестах было сосредоточено управление производственной деятельностью совхозов, снабжение их средствами производства, перераспределение основных фондов и прибылей. Тресты обеспечивали себя необходимыми ресурсами за счет средств, полученных от реализации своей продукции, которую они сбывали за наличный расчет, в кредит, осуществляя товарообмен.

Трестирование совхозов и предприятий перерабатывающей промышленности позволило сформировать новую систему управления: в губерниях были созданы тресты, которые по РСФСР вошли в Торгово-промышленный государственный российский сельскохозяйственный синдикат (Госсельсиндикат). Совхозы промышленно-сырьевого направления объединялись в специализированные тресты и синдикаты. Постепенно в систему трестов включились все совхозы, кроме племенных, семеноводческих и опытных, находившихся в непосредственном подчинении Наркомзема.

В этот период большое внимание уделялось совершенствованию управления колхозами. Большинство сельскохозяйственных кооперативов было объединено в союзы, производственные и экономические функции которых в период НЭПа были значительно расширены.

Переход к НЭПу, замена продразверстки продналогом коренным образом изменили характер экономических отношений между государством и крестьянством. Реализация экономиче-

ского механизма товарно-денежных отношений осуществлялась в этот период по различным каналам: через систему контрактации, налоговую, финансовую и кредитную политику, материальную заинтересованность крестьян в восстановлении сельскохозяйственного производства, организацию снабжения сельского хозяйства машинами и инвентарем, политику цен и т. д. Использование экономических методов управления имело решающее значение в социалистическом переустройстве деревни, успешной реализации ленинского кооперативного плана и создало предпосылки для сплошной коллективизации крестьянских хозяйств.

В эти годы только начало зарождаться тракторное и сельскохозяйственное машиностроение, которое к концу 20-х годов выпускало для сельского хозяйства всего 32 типа машин и оборудования. Поэтому сельскохозяйственное производство основывалось на использовании конно-ручного труда. Переработка сырья ограничивалась системой потребительской и сельскохозяйственной кооперации, где имелись мелкие маслодельные и сыроваренные заводы, механические мельницы, крахмало-паточные и винокуренные заводы, предприятия по переработке овощей. Важную роль в развитии перерабатывающей промышленности имело сосредоточение заводов каждой отрасли в специализированных трестах: Сахаротрест, Жировой трест, Маслотрест, Союзмясо, Союзмолоко и др.

Однако факт вхождения перерабатывающих предприятий в состав треста и союзов кооперации еще не говорит о зарождении процессов агропромышленной интеграции и начале формирования АПК. Производственно-экономические связи между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями, сохраняющими свою самостоятельность, были слабыми, носили неустойчивый характер. Интеграция проявлялась здесь лишь в той мере, в какой интегрировались функции управления.

Значительные изменения в управлении сельским хозяйством связаны с периодом завершения сплошной коллективизации, созданием МТС, строительством крупных зерновых и животноводческих совхозов, совершенствованием экономического районирования страны (1927—1935 гг.).

В 1931 г. был упразднен Союз союзов сельскохозяйственной кооперации, а руководство всесоюзными отраслевыми центрами сельхозкооперации в части организации производства стало осуществляться Народным комиссариатом земледелия через союзный Колхозцентр.

Для устранения сложившейся разобщенности управления трестами в 1929 г. при Наркомземе РСФСР было создано Всероссийское центральное объединение трестированных совхозов — Совхозцентр. В связи с организацией Наркомзема СССР

надобность в Совхозцентре отпала, поэтому с весны 1930 г. он был упразднен.

Для ускорения развития отдельных отраслей сельского хозяйства был взят курс на организацию специализированных скотоводческих, свиноводческих, молочных, коневодческих, других совхозов и создание на этой основе специализированных всесоюзных государственных объединений: Скотовод, Свиновод, Овцевод и многих других, которые до 1931 г. находились в ведении Наркомзема СССР, а затем — Народного комиссариата зерновых и животноводческих совхозов.

Основываясь на теоретических положениях классиков марксизма-ленинизма о высшем синтезе — союзе земледелия с промышленностью, в резолюции ноябрьского (1929 г.) Пленума ЦК ВКП(б) было записано: «Необходимость поощрять инициативу в деле установления непосредственной хозяйственной связи между государственными промышленными предприятиями (сахарные, льноперерабатывающие, хлопкоочистительные заводы и т. д.) и совхозами, с одной стороны, и окружающими колхозами, с другой стороны, создавая во всех возможных случаях под общим руководством этих промышленных предприятий и совхозов смешанные совхозно-колхозные объединения с согласованным хозяйственным планом, с общей технической базой (тракторные колонны, ремонтные мастерские и т. п.), с общими предприятиями по переработке сельскохозяйственных продуктов (маслодельные, сыроваренные, льноперерабатывающие заводы, мельницы и т. п.)».

Основными организационными формами, в которых предлагалось воплотить эти идеи, являлись широко проектируемые и создаваемые аграрно-индустриальные и индустриально-аграрные комбинаты. Однако в дальнейшем партия правильно оценила преждевременность создания таких крупных аграрно-промышленных формирований и уже в решении VI съезда Советов (1931 г.) были осуждены «всякого рода попытки отождествлять совхозы и колхозы, создавать скороспелые совхозно-колхозные комбинаты, а тем более подчинять колхозы совхозам».

Практически неосуществимость создания аграрно-индустриальных комбинатов в этот период связана прежде всего с низким уровнем развития производительных сил как в промышленности, так и в сельском хозяйстве, со значительным разрывом в степени индустриализации этих отраслей, отсутствием экономических и социальных предпосылок.

Таким образом, в организационном плане в этом периоде сложились две крупные системы органов управления сельским хозяйством. Одна из них представляла систему органов управления колхозами по схеме: Наркомзем СССР, союзный Колхозцентр, отраслевые колхозные центры, Наркомзем союзной

республики, республиканский Колхозцентр, отраслевые республиканские центры (союзы), областные (краевые) земельные управления, районный земельный отдел, колхозы.

Другая система сложилась по управлению совхозами: Наркомат зерновых и животноводческих совхозов СССР, всесоюзные государственные объединения (тресты) совхозов, Наркомат зерновых и животноводческих совхозов союзной республики, республиканские отраслевые объединения (тресты) совхозов, областные (краевые) тресты совхозов, совхозы.

К концу этого периода относится, на наш взгляд, и начало зарождения АПК. Стали развиваться новые отрасли промышленности по производству тракторов и сельскохозяйственных машин. В 1936 г. промышленность выпускала 116 тыс. тракторов и 42,6 тыс. комбайнов. Получила развитие химическая и комбикормовая промышленность. Начальному периоду формирования АПК свойственны относительно небольшая зависимость сельского хозяйства от других отраслей, существенные различия в уровне специализации, концентрации, техники и технологии производства между предприятиями взаимодействующих отраслей, недостаточное развитие прямых производственных связей.

Качественно новой по форме и содержанию особенностью управления совхозами является переход от трестированной к территориально-производственной структуре управления. Вместо четырехуровневой системы (Наркомат, Всесоюзное объединение — трест, трест, предприятие) начала функционировать трехуровневая (территориально-производственное управление Наркомата, трест, предприятие).

Одновременно с совершенствованием управления совхозами партия и правительство в предвоенные годы принимали серьезные меры по улучшению руководства колхозами. Для этого в 1938 г. в составе Наркомзема был создан организационно-колхозный отдел, на который возлагались задачи руководства вопросами колхозного строительства и осуществления контроля за соблюдением Примерного устава сельскохозяйственной артели.

Восстановление разрушенного войной сельского хозяйства требовало существенного улучшения системы управления. В 1946 г. Совет Народных Комиссаров СССР был преобразован в Совет Министров СССР. Аналогичные изменения произошли в союзных и автономных республиках.

В послевоенный период, особенно в ходе выполнения постановления от 7 сентября 1953 г. формирование АПК значительно ускорилося.

В течение трех пятилеток (1951—1965) был сделан новый, крупный шаг в развитии производительных сил во всех отрас-

лях экономики, участвующих в производстве продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья.

В конце 50-х годов начала осуществляться переориентация управления на территориальный принцип. Организационной основой территориальной структуры управления стали советы народного хозяйства по экономическим районам. Союзно-республиканские и союзные министерства были упразднены или реорганизованы.

Организация управления по территориальному принципу преследовала цель устранить ведомственный подход в развитии производства, обеспечить комплексное развитие экономических районов, установить хозяйственные рациональные связи между предприятиями.

Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 20 февраля 1961 г. «О реорганизации Министерства сельского хозяйства СССР» предопределяло меры, которые, по существу, были равноценны ликвидации министерства как центрального органа по руководству сельскохозяйственным производством.

Мартовский (1962 г.) Пленум ЦК КПСС принял постановление о новой перестройке руководства сельским хозяйством. В областях и краях были созданы комитеты по сельскому хозяйству и управления производства и заготовок сельскохозяйственных продуктов, в районах — совхозно-колхозные управления. Упразднились созданные в 1961 г. районные (межрайонные) государственные инспекции по закупкам, районные (межрайонные) тресты совхозов. В республиках, кроме комитетов по сельскому хозяйству, создавались министерства производства и заготовок сельскохозяйственных продуктов. Однако организационные меры без существенного улучшения экономических методов управления не решали проблемы повышения эффективности сельскохозяйственного производства. Объемы и структура закупок сельскохозяйственной продукции, которые доводились в то время на один год, нередко необоснованно изменялись. Хозяйствам давались многочисленные указания сверху по различным вопросам, что сдерживало инициативу руководителей и специалистов, мешало нормальной работе предприятия.

В 60-е годы происходило дальнейшее углубление общественного разделения труда, которое применительно к агропромышленному производству выражалось в обособлении от сельского хозяйства обслуживающих его видов деятельности. Так, в качестве самостоятельных ведомств от сельского хозяйства стали выделяться материально-техническое обслуживание (1961 г.), мелиорация и водное хозяйство (1963 г.) и т. д. Таким образом, в 60-е годы начинают активно формироваться ключевые отрасли АПК.

Развитие АПК существенно ускорилось после решений мартовского (1965 г.) Пленума ЦК КПСС. Качественные сдвиги в материально-технической базе сельского хозяйства и всех отраслей АПК, планомерный перевод аграрного производства на рельсы крупной машинной индустрии, усиление концентрации и углубление специализации колхозов и совхозов, широкое развитие межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции, ускорение научно-технического прогресса и массовое внедрение его достижений в общественное производство — важные вехи на пути организационно-технического и экономического становления АПК и повышения его эффективности.

В результате разработанного Пленумом курса на повышение интенсификации сельского хозяйства была осуществлена целая система экономических мер, которая включала установление твердых планов на ряд лет, повышение закупочных цен и введение надбавок за сверхплановую продажу сельскохозяйственных продуктов, совершенствование оплаты труда, внедрение полного хозрасчета и другие меры.

Одним из важных мероприятий по усилению централизованного управления сельским хозяйством было восстановление с 1965 г. Министерства сельского хозяйства СССР как полноправного государственного органа, отвечающего за состояние сельскохозяйственного производства в колхозах и совхозах страны.

Для организации руководства совхозами в составе министерства было образовано управление совхозов, а на местах сохранены тресты специализированных совхозов. Производственные колхозно-совхозные управления были преобразованы в районные производственные управления сельского хозяйства, а должности инспекторов-организаторов заменены должностями специалистов по отраслям сельскохозяйственного производства.

Областные управления производства и закупок сельскохозяйственных продуктов были преобразованы в управления сельского хозяйства облисполкомов. В результате сформировалась территориально-отраслевая структура управления сельским хозяйством, сочетающая централизованное плановое руководство со стороны Министерства сельского хозяйства СССР с территориальным управлением на республиканском, областном и районном уровнях.

Для осуществления управления совхозами в 1972 г. вновь было создано союзно-республиканское министерство совхозов, которое функционировало до 1975 г. Районные управления сельского хозяйства были переименованы в производственные управления сельского хозяйства райисполкомов. На областном уровне руководство сельским хозяйством стали осуществлять производственное управление сельского хозяйства облисполко-

ма и отраслевые тресты совхозов. Сложившаяся в 1975 г. структура управления сельским хозяйством до 1982 г. принципиально не изменялась.

§ 2. ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АПК

Существенные количественные и качественные сдвиги в производительных силах деревни потребовали соответствующих изменений производственных отношений, поиска новых, более эффективных форм организации производства и управления сельским хозяйством. По мере развития научно-технического прогресса, углубления специализации, концентрации сельскохозяйственного производства, межхозяйственного кооперирования и агропромышленной интеграции наряду с территориальным получает распространение и отраслевой принцип управления. Например, организовано и успешно действует союзно-республиканское управление птицеводческой промышленности — Птицепром СССР. Эта система дает 85% товарного производства яиц и мяса птицы. Созданы специализированные сельскохозяйственные и агропромышленные объединения, межхозяйственные предприятия и организации. Построены сотни крупных комплексов по производству продукции на промышленной основе, тепличные комбинаты. Созданы специализированные организации по обслуживанию сельскохозяйственного производства («Союзсельхозтехника», Министерство мелиорации и водного хозяйства СССР, Министерство сельского строительства СССР и межколхозные строительные организации, Министерство машиностроения СССР для животноводства и кормопроизводства, «Сельхозэнерго» и др.). Они осуществляют снабжение сельскохозяйственных предприятий материальными ресурсами, ремонт и техническое обслуживание машин и оборудования, внесение удобрений, мелиоративные работы, строительство, транспортировку, хранение и переработку сельскохозяйственной продукции.

Процесс формирования таких систем вполне закономерен. В нем находит отражение действие объективного экономического закона — общественного разделения труда. При этом улучшаются условия для углубления специализации сельскохозяйственного производства, внедрения промышленных технологий в земледелии и животноводстве. У руководителей и специалистов колхозов, совхозов, межхозяйственных предприятий стало больше возможностей для концентрации внимания и усилий непосредственно на производстве продукции.

Вместе с тем с созданием новых организационных форм хозяйствования возник ряд сложностей в управлении сельским

хозяйством. Оно оказалось рассредоточенным по многочисленным ведомствам и организациям, громоздким и многоступенчатым. Это характерно также и для управления обслуживающими сельское хозяйство предприятиями и организациями. В их деятельности начали преобладать узковедомственные интересы, отсутствовала необходимая материальная заинтересованность и ответственность за конечные результаты сельскохозяйственного производства.

Сложившаяся к 1982 г. система управления сельскохозяйственным производством в разных союзных республиках в своей основе имела большие, не всегда оправданные различия. Особенно сложна и разобщена была система управления сельским хозяйством в Российской Федерации. Это можно проследить на примере Ростовской области.

В ведении областного управления сельского хозяйства находились все 344 колхоза и 46 совхозов из 249. Остальные 203 совхоза были подчинены областным трестам и объединениям, которые выходили на соответствующие республиканские объединения Министерства сельского хозяйства РСФСР. Одновременно в области были созданы ряд органов управления по руководству межхозяйственными формированиями: «Ростовоблколхозстрой», «Ростовсельхозэнерго», «Донколхозздравница», «Облстройматериалы», а также хозрасчетное управление капитального строительства, объединенная дирекция по строительству в совхозах, «Ростовкомбикорм» и др. Кроме того, в области имелись организации по обслуживанию сельского хозяйства — «Госкомсельхозтехника», «Трансельхозтехника», «Облмелиоводхоз», «Донводстрой», «Донгидрострой», «Донсовхозстрой» и др.

Всего в области насчитывалось около 70 органов и организаций по управлению и обслуживанию сельского хозяйства. Несмотря на многочисленность аппарата управления в целом по области, в результате разобщения в управлении технологические и экономические службы оказались рассредоточенными и маломощными. Все это затрудняло целенаправленно и эффективно использовать в целом многочисленный штат специалистов областного звена, проводить в области единую техническую и технологическую политику в соответствующих отраслях сельского хозяйства и в значительной степени принижало роль специалистов и их влияние на развитие колхозно-совхозного производства.

Многочисленным и разобщенным был аппарат управления и в других областях. Создание многих управленческих органов, расположенных в областных и районных центрах, вызывало большой отток высококвалифицированных кадров специалистов из хозяйств. Тем самым значительно ослаблялось

основное производственное звено в сельском хозяйстве — колхозы и совхозы.

Организация различных предприятий и объединений по обслуживанию колхозов, совхозов и соответствующих управленческих органов порождало практику создания в каждом районе множества ведомственных административных зданий, мелких гаражей для служебных автомашин, котельных, складских помещений и баз, ремонтных мастерских, транспортных и строительных предприятий. Все это приводило не только к отвлечению немалых капитальных вложений, материальных и трудовых ресурсов от основного производства в колхозах и совхозах, но и значительному их распылению, а нередко и к неполному использованию уже имеющихся мощностей.

Часто ведомственная разобщенность хозяйств на уровне района и области не соответствовала их реальной специализации. Они во многих случаях являлись специализированными по форме, но многоотраслевыми по структуре производства. Таким образом, вместо специализации производства получила распространение специализация управления. Между тем теория и практика подтверждают, что не производство должно строиться под управление, а, наоборот, управление — под производство. Созданные отраслевые органы управления во многих случаях начали форсировать процесс специализации путем преждевременной и совершенно необоснованной ликвидации отдельных отраслей.

Ведомственное разделение сельского хозяйства заметно усложнило решение задач по комплексному развитию многих административных районов. Особенно было затруднено объединение сил и средств хозяйств для осуществления мероприятий по решению общих вопросов, связанных с их обслуживанием, решением социально-экономических и культурно-бытовых проблем села. Районные управления не имели достаточных прав по отношению ко всем хозяйствам, расположенным на территории районов. В этих условиях основная нагрузка по координации между отдельными организациями и хозяйствами приходилась на долю райкомов партии. В результате партийные комитеты вынуждены были брать на себя выполнение несвойственных им хозяйственных функций, что сужало их возможности в проведении организаторской и политической работы с людьми в подборе, расстановке и воспитании кадров. Создание многочисленных органов управления, ведомственная разобщенность все более усиливали административные методы руководства в ущерб экономическим.

Создание районных и областных агропромышленных объединений вызвано необходимостью улучшения системы управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК на основе по-

вышения хозяйственной самостоятельности и инициативы сельскохозяйственных, других предприятий и организаций, входящих в состав объединения, улучшения координации деятельности предприятий и организаций АПК, ориентации трудовых коллективов на конечные результаты сельскохозяйственного производства.

В соответствии с Типовым положением о районном агропромышленном объединении (РАПО) главными задачами этого органа являются:

1. В области развития — обеспечение пропорционального и сбалансированного развития предприятий и организаций, входящих в состав объединения, совершенствование хозяйственных и межотраслевых связей; обеспечение экономически обоснованной специализации и концентрации производства, развития межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции; организация разработки и практической реализации комплексных межотраслевых программ по широкому внедрению достижений науки и передового опыта, повышающих производительность труда и эффективность производства; укрепление материально-технической базы комплекса и последовательный переход к интенсивным методам ведения сельского хозяйства; осуществление мер по дальнейшему развитию личных подсобных хозяйств граждан и сельских подсобных хозяйств предприятий и организаций как составной части АПК района.

2. В области использования ресурсов — обоснование направлений и обеспечение рационального использования капитальных вложений; повышение эффективности использования трудовых, материально-технических и финансовых ресурсов; улучшение использования земель и повышение их плодородия, проведение комплекса мероприятий по мелиорации, борьбе с эрозией почв; комплексное использование органических и минеральных удобрений и средств защиты растений, укрепление кормовой базы, развитие кормоприготовления и повышение продуктивности скота и птицы; предотвращение потерь и обеспечение сохранности сельскохозяйственной продукции, полная утилизация отходов производства и переработки, повышение эффективности работы отстающих отраслей, производств и предприятий.

3. В области хозяйственного механизма — создание устойчивых экономических условий для хозрасчетной деятельности трудовых и производственных коллективов, выравнивание экономических условий хозяйствования; ориентация производственной деятельности всех предприятий и организаций района на конечные результаты; применение рациональных форм организации труда и производства, нормирования и оплаты труда, материального и морального стимулирования; создание надеж-

ной системы информационно-вычислительного обслуживания; совершенствование организации социалистического соревнования.

4. В области правового регулирования—усиление роли договоров контрактации и других хозяйственных договоров как правового средства обеспечения выполнения планов производства, государственных закупок и других плановых заданий; обеспечение соблюдения социалистической законности в хозяйственных отношениях, осуществление мер по улучшению правовой работы на предприятиях и в организациях, входящих в состав объединения.

Руководство РАПО осуществляется советом объединения, образуемым в соответствии с установленным порядком на сессии районного Совета народных депутатов по представлению его исполнительному комитету. При этом предприятия и организации, входящие в состав объединения, сохраняют хозяйственную самостоятельность, право юридического лица и ведомственную принадлежность.

Рабочим аппаратом совета РАПО является аппарат управления сельского хозяйства райисполкома¹. Структура и штатная численность рабочего аппарата утверждаются исполкомом районного Совета народных депутатов по представлению совету объединения исходя из утвержденных в установленном порядке нормативов численности работников и выделенных лимитов предельных ассигнований на содержание аппарата управления с учетом потребностей объединения, размеров сельскохозяйственного производства, состава его участников и их ведомственной принадлежности. Совет РАПО в пределах его компетенции — орган государственного управления.

Принципиально важным является наделение совета РАПО функциями органа государственного управления. Это значит, что его решения являются обязательными для выполнения всеми предприятиями и организациями объединения. При этом возрастает роль и значение колхозов и совхозов в решении вопросов межотраслевой деятельности, что обеспечивается большинством в составе совета объединения председателей колхозов и директоров совхозов. Права и обязанности РАПО, предусмотренные Типовым положением, осуществляются советом объединения.

В соответствии с целями, задачами и правовым статусом совет объединения должен обеспечить выполнение функций по координации деятельности и четкому взаимодействию со всей системой расположенных на данной территории предприятий

¹ В Грузинской ССР, Эстонской ССР, Латвийской ССР функционирует интегрированный аппарат управления АПК района.

и организаций других отраслей народного хозяйства по вопросам совместного развития инфраструктуры в данном районе:

сельскохозяйственных предприятий, расположенных на территории района;

сельскохозяйственных предприятий с предприятиями и организациями сферы обслуживания;

перерабатывающих, транспортных, заготовительных и торговых предприятий и организаций.

В системе РАПО управление сельского хозяйства райисполкома помимо ранее выполняемых функций отраслевого (сельскохозяйственного) органа в качестве рабочего аппарата совета объединения дополнительно решает следующие межотраслевые задачи на уровне административного района:

разрабатывает и контролирует выполнение сводных годовых и пятилетних планов экономического и социального развития АПК района в целом, включающих показатели по производственным, социально-экономическим, культурно-бытовым и другим вопросам;

разрабатывает и контролирует выполнение перспективных планов специализации и размещения, производственной кооперации и агропромышленной интеграции предприятий и организаций различных отраслей комплекса;

устанавливает на основе заявок колхозов и совхозов объемы работ и услуг для выполнения предприятиями Госкомсельхозтехники СССР, Сельхозхимии, Министерства мелиорации и водного хозяйства СССР, строительными и другими предприятиями и организациями;

разрабатывает на основе типовых нормативов расценки и тарифы на работы и услуги, выполняемые предприятиями и организациями независимо от их ведомственной принадлежности (кроме случаев, оговоренных Типовым положением), расчетные цены на скот, корма, материалы и другие ресурсы, поставляемые колхозами, совхозами и другими предприятиями и организациями друг другу;

формирует централизованные фонды экономического стимулирования (материального поощрения, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, развития производства), создаваемые для финансирования мероприятий, связанных с решением производственных, социально-экономических задач в целом по предприятиям и организациям, входящим в состав объединения, и организует их использование;

готовит предложения по распределению и перераспределению материально-технических ресурсов, выделяемых участникам объединения, а также не осваиваемых отдельными государственными предприятиями и организациями капитальных вложений между предприятиями и организациями, контролирует

ет материально-техническое снабжение и реализацию выделенных фондов всех предприятий и организаций РАПО;

организует и регулирует производственно-хозяйственные связи и экономические взаимоотношения сельскохозяйственных предприятий с другими предприятиями и организациями, входящими в состав РАПО;

участвует в организации прямых связей сельскохозяйственных предприятий с промышленными и торговыми предприятиями, организует переход к приемке заготовительными организациями продукции непосредственно в хозяйствах и вывозу ее транспортом заготовителей;

разрабатывает и осуществляет мероприятия по повышению качества производимой, заготавливаемой и перерабатываемой продукции.

Важность задач, стоящих перед РАПО, предопределяет повышенные требования к организации и осуществлению деятельности совета объединения и его рабочего аппарата — управления сельского хозяйства райисполкома.

Значимость и потенциальная возможность РАПО состоит в том, что данное хозяйственное формирование создает более благоприятные условия по разработке и реализации научно обоснованной программы индустриализации, специализации, концентрации и межхозяйственной кооперации самого сельскохозяйственного производства.

РАПО позволяет более целенаправленно внедрять индустриальные методы производства, эффективнее использовать преимущества научно-технического прогресса. Эти вопросы здесь решаются комплексно, в органической взаимосвязи по всем отраслям, одновременно обеспечивая углубленную специализацию между членами объединения и создавая поэтапно новые производственные объекты оптимальных размеров с прогрессивной технологией — по откорму крупного рогатого скота и свиней, выращиванию телок, семеноводству зерновых, многолетних трав и картофеля, по искусственному осеменению животных, различным обслуживающим производствам (отраслям) и т. д.

В выполнение этих специализированных функций (по производству семян, откорму скота и т. д.), как правило, поручается уже существующим колхозам и совхозам без особой необходимости создания новых межхозяйственных предприятий, то есть рационально используя уже имеющиеся кадры и материально-техническую базу.

Поэтому создание новых межхозяйственных формирований или специализированных предприятий и организаций РАПО целесообразно осуществлять после того, когда исчерпаны возмож-

ности реализации перспективной схемы на основе существующих хозяйственных формирований, предприятий и организаций.

В пределах районных агропромышленных объединений возможно более целеустремленно, обоснованно, экономично решать и вопросы социального развития села, создания благоустроенных перспективных сельских населенных пунктов при кооперации средств соседних сельскохозяйственных, других предприятий и организаций.

Подобные формирования созданы на областном, краевом и республиканском (АССР) уровнях. Многие функциональные права и обязанности Совета областного объединения аналогичны с Советом районного объединения.

На союзном и республиканском уровнях АПК созданы Комиссия Президиума Совета Министров СССР и Комиссии Президиумов Советов Министров союзных республик по вопросам АПК.

На эти комиссии возлагается выполнение следующих задач: координация деятельности министерств и ведомств, входящих в АПК, разрешение возникающих межотраслевых проблем, выявление и обеспечение использования дополнительных резервов для увеличения производства сельскохозяйственной продукции и продовольственных товаров, повышения их качества и расширения ассортимента;

осуществление контроля за выполнением министерствами и ведомствами, входящими в АПК, постановлений партии и правительства по вопросам развития сельского хозяйства и агропромышленных комплексов в целом, заданий по заготовкам продукции сельского хозяйства и поставкам ее в общесоюзный фонд, по производству продукции пищевых отраслей промышленности, повышению ее качества и доведению до потребителя, а также осуществление контроля за выполнением заданий по поставкам отраслям АПК машин, оборудования, средств химизации, тары и других материально-технических средств, за ходом выполнения планов строительства объектов, ввода в действие производственных мощностей и основных фондов в этих отраслях;

осуществление контроля за рациональным использованием в отраслях АПК имеющихся основных фондов, производственных мощностей, материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также капитальных вложений;

осуществление контроля за подготовкой и повышением квалификации руководителей, специалистов и рабочих массовых профессий в системе министерств и ведомств, входящих в АПК, а также за проведением мероприятий по дальнейшему улучшению жилищных, коммунально-бытовых и социально-культурных условий жизни сельского населения;

предварительное рассмотрение подготавливаемых Госпланом СССР проектов годовых и перспективных планов развития АПК в целом и входящих в него отраслей, проектов балансов и планов распределения продукции сельского хозяйства и пищевых отраслей промышленности, сельскохозяйственной техники, минеральных удобрений, средств защиты растений и других материально-технических средств.

Изучение и обобщение опыта по совершенствованию управления народным хозяйством в нашей стране и других социалистических странах, теоретические разработки по вопросам организации управления показывают, что совершенствование управления сельскохозяйственным производством и всем АПК — не кратковременная кампания, а постоянный процесс, неотъемлемая часть развития научно-технического прогресса. Он не заканчивается, а лишь начинается с созданием районных и областных агропромышленных объединений, принятием положений и других регламентирующих актов о новых органах управления. Предстоит огромная целенаправленная работа по регулированию организационного и экономического механизма хозяйствования на всех уровнях управления. Это возможно лишь при наличии единого методического подхода к совершенствованию системы управления АПК.

§ 3. ОСНОВНЫЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ АНАЛИЗА И РАЦИОНАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АПК

Совершенствование системы управления АПК — сложная и многогранная проблема. Она требует тщательной разработки методических основ предварительного анализа действующего организационно-экономического механизма управления в АПК и его рационализации.

При проведении анализа организации управления АПК должен быть использован прежде всего системный подход, основными принципами которого являются динамичность, целостность, иерархичность (выделение главного звена), принцип обратной связи и др. Ведущее место в системном подходе как методологическом направлении занимает структурный, функциональный и генетический подход, отражающий существо диалектического метода исследования.

К наиболее общим закономерностям управления социалистическим производством, в том числе АПК, можно отнести: взаимосвязь и единство принципов управления на всех иерархических уровнях, достижение и сохранение пропорциональности и оптимальной соотносительности частей системы, сочетание централизации и децентрализации функций в процессе управления, оптимальную звенность в структуре управления и др.

Единство принципов управления на всех иерархических уровнях АПК. Эта закономерность управления производством обуславливается общественной собственностью на средства производства, которая создает возможность и объективную необходимость координации управления всеми процессами социалистического расширенного воспроизводства. Наличие взаимосвязи принципов управления на всех ступенях хозяйствования не исключает, а предполагает применение разнообразных форм и методов управления, которые зависят от конкретных условий и задач, решаемых на том или ином уровне управления.

Пропорциональность и оптимальная соотносительность частей (организованность) системы — ведущий принцип управления. Уровень эффективности всего АПК находится в непосредственной зависимости от степени управления, что обеспечит пропорциональность и оптимальную соотносительность между отдельными отраслями, звеньями АПК в динамике.

Принцип оптимального уровня централизации (децентрализации) функций управления. Чрезмерная централизация управления ведет к неоправданному повышению нормы управляемости и выработке решений, в которых слабо учитываются специфические условия функционирования низовых, первичных объектов управляемой системы. При чрезмерной децентрализации нарушается единство управления, снижается его эффективность даже в тех случаях, когда локальное управление отдельными звеньями вполне эффективно.

Оптимальная звенность — одна из основных закономерностей организации структуры управления. Данное требование выступает как конкретный способ реализации принципа пропорциональности и оптимальности при рационализации структуры управления АПК. При слишком большой звенности структуры управления неизбежно появляется дублирование выполняемых управленческих функций. Недостаточная же звенность структуры управления мешает рациональному разделению труда, специализации в выполнении функций, что ухудшает качество управления.

Специализация работников аппарата управления — наиболее рациональное разделение и кооперация управленческого труда; правильная расстановка работников аппарата управления, учет их квалификации, способностей, производственного опыта и организаторских навыков. Специализация предполагает всесторонний учет индивидуальных психологических и физиологических особенностей работников — памяти, сосредоточенности, скорости реакции на изменение внешних условий в процессе управленческой деятельности. Учет не только специальной подготовки, но и психологических, и физиологических особенностей позволяет правильно подбирать кадры и наиболее рационально

использовать труд каждого человека, желающего работать в аппарате управления.

Согласованность осуществления различных функций управления — сложный управленческий процесс, характеризующийся тесным переплетением множества разнородных производственных и управленческих функций. Для успешного осуществления всего процесса управления в оптимальные сроки с минимальными затратами необходима четкая синхронизация выполнения каждой из функций, осуществляемых в определенных сроках и объемах. Несогласованность управленческих функций в пространстве, во времени, в средствах и исполнителях приводит к резкому снижению качества управления и непроизводительным затратам управленческого труда.

Современный агропромышленный продовольственный комплекс представляют, помимо сельского хозяйства, многие другие отрасли, принимающие непосредственное участие в процессе производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. Всех их объединяет одна общая цель — надежное удовлетворение потребности страны в продуктах питания и сельскохозяйственном сырье. Отсюда следует, что основные закономерности и принципы построения системы управления АПК должны базироваться на следующей исходной предпосылке: все отрасли, входящие в состав этого комплекса, представляют в совокупности единое производственно-хозяйственное и социально-экономическое формирование, руководство которым осуществляется под одним организационно-экономическим началом.

При этом более рациональная система управления сельским хозяйством и другими отраслями должна прежде всего строиться на основополагающих принципах управления социалистическим производством (единство политического и хозяйственного руководства, демократический централизм, единоначалие и коллегиальность, плановость и экономичность, системный подход и оптимальность, материальная и моральная заинтересованность, правильный подбор и расстановка кадров). Наряду с указанными общими принципами управления подлежат реализации следующие основные организационные принципы построения системы управления всеми отраслями АПК:

обязательное соответствие организационной структуры управления организационной структуре производства. При этом образованию новых специализированных органов управления должно предшествовать проведение специализации производства;

отражение в структуре управления динамики изменений объективных условий хозяйствования при обеспечении гибкости, надежности и восприимчивости этой структуры. При этом

организационная структура управления должна не тормозить, а создавать наиболее благоприятные условия для внедрения прогрессивных организационных форм производства;

правильное сочетание отраслевого, территориального и программно-целевого аспектов управления;

эффективное построение организационной структуры управления с наименьшим количеством ступеней, звеньев и объектов управления;

обеспечение дальнейшего развития специализации и интеграции сельскохозяйственного производства на базе кооперации и интеграции с другими отраслями;

наиболее полное и правильное использование производственно-технического потенциала сельского хозяйства и связанных с ним отраслей, а также земельных, трудовых, материальных и финансовых ресурсов;

рациональное распределение функций между отраслевыми и территориальными органами АПК (централизация и децентрализация функций по вертикальным и горизонтальным направлениям);

четкое разграничение целей, задач, прав, обязанностей и ответственности между органами управления и административными лицами на основе функциональной автономии и делегирования полномочий;

соответствие организационных структур управления научно обоснованным нормам управляемости;

повышение экономичности и эффективности управленческой деятельности;

максимальная разгрузка центральных органов управления от решения текущих задач и сосредоточение их усилий преимущественно на важных перспективных проблемах развития сельского хозяйства и связанных с ним отраслей;

приближение органов управления к производству путем предоставления непосредственно сельскохозяйственным и агропромышленным предприятиям и объединениям возможности решения вопросов производственно-экономической деятельности, а также всемерного развития их хозяйственно-оперативной самостоятельности.

Успешное решение задач по надежному обеспечению страны готовой к потреблению сельскохозяйственной продукцией и дальнейшему улучшению социально-экономических и культурно-бытовых условий жизни на селе во многом зависит от экономического механизма, используемого при управлении агропромышленным продовольственным комплексом на всех уровнях иерархии.

Экономический механизм управления, будучи одной из важнейших форм выражения производственных отношений, пред-

ставляет совокупность экономических рычагов и стимулов, используемых государством, органами управления, объединениями, предприятиями и организациями при производстве сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. Экономический механизм управления строится на практике применительно к конкретным организационным формам производства и управления, функционирующим в этом комплексе на всех его уровнях.

Экономический механизм управления в целом и его основные элементы в системе АПК строятся в соответствии с принципами, предусматривающими:

непременное соблюдение требований экономических законов, объективно действующих в условиях развитого социализма (основного экономического закона, закона социалистического накопления, закона планомерного, пропорционального развития народного хозяйства, закона неуклонного роста производительности труда, закона распределения по труду, закона соответствия производственных отношений характеру производительных сил и др.);

гармоничное сочетание общественных, коллективных и личных (индивидуальных) интересов всех без исключения участников производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. При этом приоритет отдается общественным интересам;

обеспечение комплексного экономического и социального развития на всех уровнях иерархии;

обеспечение планомерного, пропорционального и сбалансированного развития отраслей АПК района на основе единого комплексного плана, обеспечивающего максимальный выход сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки с наименьшими затратами труда и средств;

создание относительно равных экономических условий производства в отраслях, на предприятиях, в организациях и объединениях путем возмещения каждому из них планово-нормативных затрат и планово-нормативных накоплений;

создание равной материальной заинтересованности и ответственности всех трудовых коллективов исходя из учета их вклада в конечные результаты агропромышленного производства.

Высокая эффективность функционирования организационного и экономического механизма управления АПК может быть достигнута при реализации указанных принципов не каждого в отдельности, а в их комплексном и совокупном использовании.

При обследовании и анализе существующей системы управления должен использоваться системно-диагностический ана-

лиз, который позволит выявить дефекты в системе управления, установить причины снижения эффективности ее функционирования.

Основными элементами диагностического анализа являются: постановка задачи исследования, обоснование и оценка обстановки, установление диагноза, выявление «узких мест», уточнение диагноза, разработка рекомендаций и плана мероприятий по их устранению.

Безусловно одним из основных элементов системы управления АПК является его организационно-производственная структура. Поэтому анализ и рационализация структуры производства представляет собой важный этап совершенствования организационного механизма управления АПК.

В связи с тем, что региональные АПК функционируют в самых различных погодно-климатических зонах, имеют разные уровни и направления специализации, агропромышленной интеграции, чрезвычайно актуальными стали вопросы их классификации (типизации). Типизация позволяет существенно повысить качество проводимого анализа организационно-производственных структур (РАПО и ОАПО), а также усиливает адресность и обоснованность разрабатываемых предложений и рекомендаций по совершенствованию организации этих формирований. При этом можно выделить ряд подходов к типизации производственных структур АПК.

Первый подход характеризует соотношение между производственной и перерабатывающей сферами АПК. Все существующие региональные АПК можно отнести к трем группам (типам): с большим, средним и малым удельным весом перерабатывающей промышленности.

Критерием второго подхода является уровень развития сельского хозяйства в регионе, который определяется по соотношению:

$$\frac{\text{Валовая продукция сельского хозяйства}}{\text{Валовая продукция регионального АПК}}.$$

По этому признаку можно выделить РАПО и ОАПО с высоко развитым, развитым и слабо развитым сельским хозяйством.

Критерием третьего подхода является специализация сельского хозяйства, которую можно представить в виде соотношения валовой продукции растениеводства (или животноводства) к валовой продукции сельского хозяйства региона (республики). Региональные АПК (РАПО, ОАПО) можно отнести к трем основным типам: растениеводческие, животноводческие, комплексные (многоотраслевые). Возможны и другие подходы к классификации производственных структур АПК различных уровней.

Следует отметить, что вопросы классификации (типизации) особенно актуальны для организации управления в РАПО. Причем здесь уже необходимо осуществлять многоуровневую классификацию (для каждого уровня используется свой критерий).

На основе модели производственной структуры определяют производственно-экономические связи между сельским хозяйством и другими отраслями АПК с учетом организационных аспектов. Данные об организационно-производственной структуре целесообразно также накапливать и анализировать в виде таблицы, где каждая строко-графа a_{ij} содержит информацию о масштабе взаимодействия между i -ой и j -ой отраслями, входящими в состав конкретного АПК. В случае $i=j$, a_{ii} (a_{jj}) — объем конечной продукции, которую потребляет сама i -ая отрасль, где $i, j = \overline{1, N}$, N — количество отраслей АПК. На основе данных таблиц можно рассчитать показатель уровня интеграции, тесноты связей:

между отдельными отраслями

$$K_{ij} = \frac{a_{ij} + a_{ji}}{A_i + A_j},$$

где a_{ij} , a_{ji} — показатели, характеризующие поток продукции и услуг соответственно из i -ой в j -ую и из j -ой в i -ую отрасль; A_i , A_j — показатели общего объема деятельности i -ой отрасли и j -го вида деятельности, производства АПК;

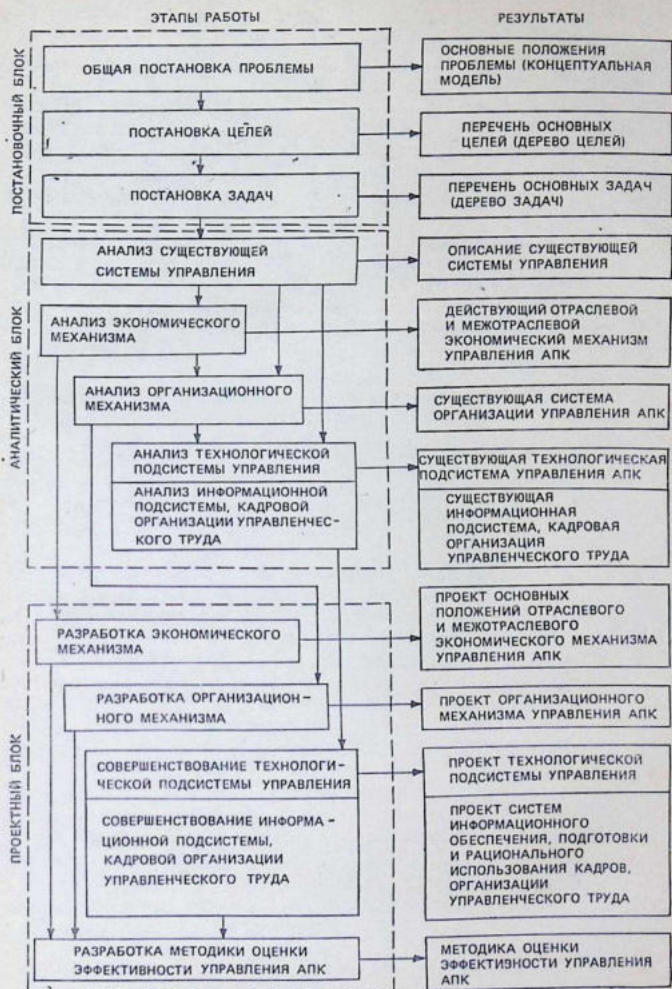
в целом по АПК

$$K_{\text{общ}} = \frac{\sum \sum a_{ij} - \sum \sum a_{ji}}{\sum A_i + \sum A_j}.$$

Установленные параметры организационной структуры производства (объект управления) являются основой для анализа соответствия ей существующей структуры органов управления (субъект управления). Вопросы рационализации системы органов управления следует решать с учетом уровня концентрации, специализации и кооперации производства, объема интенсивности, регулярности осуществления технико-технологических и экономических связей между предприятиями, организациями и отраслями АПК.

Чем интенсивнее и регулярнее процесс обмена деятельностью между структурными единицами АПК (K_{ij} , $K_{\text{общ}}$), тем в большей степени нуждаются они в едином и регулярном управлении. Это является основной отправной точкой при обосновании состава, структуры и функций органов управления АПК.

Рассмотрим основной методический подход к разработке наиболее важных элементов системы управления АПК.



ПОРЯДОК СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АПК.

Анализ и рационализация функций проводятся на основе экспертной оценки, матричного моделирования, анкетного опроса, системно-функционального анализа, обобщения данных исследований научных результатов экспериментов.

В ходе исследований на первом этапе уточняются классификация функций, их объем с учетом особенностей отраслей. Затем выявляются факты дублирования и параллелизма в деятельности органов управления, определяются варианты рационализации и перераспределения основных и дополнительных функций.

При разработке функций необходимо обратить внимание на определение параметров соотношения функций отраслевых специализированных органов управления (трестов, производственных объединений) и территориальных (районных и областных управлений сельского хозяйства); на разработку и перераспределение основных функций (по горизонтали и вертикали) органов управления всех сфер АПК.

Основными документами, регламентирующими функции, должны быть положения о деятельности органов управления, в которых целесообразно иметь четыре раздела: общую часть, права, ответственность, взаимоотношения с другими органами управления.

В ходе исследования изучается влияние факторов на организационную структуру управления: социально-политических (экономические, политические, социальные, национальные) и организационно-технических, отражающих особенности технического уровня производства и управления, а также степень концентрации и специализации сельскохозяйственного производства, характер его размещения на территории.

В связи с этим необходимо построить рабочую схему организационной структуры управления сельским хозяйством в системе АПК с указанием органов (аппарата) по уровням управления и распределения по ним численности инженерно-технических работников и служащих, а также общих задач и функций управления с обоснованием информационных связей.

Организационная структура управления отражает прежде всего управление в статике. Она дает представление о формах связи между элементами структуры (органами, их ячейками и отдельными работниками). Эти связи бывают двух видов: вертикальные, то есть подчинения или руководства, и горизонтальные, то есть кооперации равноправных и не подчиненных друг другу, но организационно между собой связанных элементов.

Вертикальные связи подразделяются, в свою очередь, на линейные или обязательные для подчинения данному субъекту всех нижестоящих объектов и органов по всем функциям и

функциональные, когда подчинение осуществляется только по одной или нескольким определенным функциям.

В зависимости от того, какие связи преобладают в той или иной системе управления, какова форма распределения конкретных функций управления, различают следующие типы структур управления: линейную, функциональную, комбинированную и матричную. Организационная структура характеризуется также числом ступеней соподчинения или уровнем управления по вертикали.

В отличие от линейно-функциональных программно-целевые (матричные) структуры создаются для управления осуществлением реализации какой-либо специальной группы задач (программ), выходящих по своему содержанию за пределы обычной, стандартной деятельности всех или части подразделений управляемого объекта и предусматривающих достижение определенной цели (Чумаченко, 1980).

Поскольку чаще всего программно-целевые (матричные) структуры лишь дополняют линейно-функциональные, в обязанности, права действующих управленческих служб вносятся дополнения, предусматривающие предоставление этим службам, наряду с полномочиями по управлению текущей деятельностью объекта, полномочий по обеспечению выполнения целевой программы.

Учитывая, что матричные структуры управления конструируются и фактически действуют в рамках сложившихся линейно-функциональных структур, как правило, имеющиеся вертикальные связи руководства и подчинения сохраняются. Таким образом, связи управленческих подразделений, как и отдельных лиц управленческого персонала по осуществлению целевых программ со всеми подразделениями и исполнителями, входящими в линейно-функциональную структуру, являются прежде всего функциональными. Это обеспечивает единство распорядительства со стороны руководителей управляемого объекта по выполнению как общих планов, так и специальных программ. Единство распорядительства, в свою очередь, делает работу всего управляемого объекта более устойчивой, менее подверженной влиянию внешней среды.

В матричной модели взаимодействие различных структур управления осуществляется при сохранении всей совокупности информационных связей, свойственных механизму управления, что не противоречит принципу единоначалия, так как линейное руководство функциональными органами обеих структур сохраняется за одними и теми же уровнями управления. Матричная структура упорядочивает и резко сокращает длину горизонтальных связей в процессе управления, сводит к мини-

мumu отрицательные последствия многоуровневого линейного подчинения, ускоряет принятие управленческих решений.

Сочетание прав, обязанностей и ответственности — важнейшее условие действенности организационной структуры управления. Цель анализа в данном случае заключается в получении представления о возможных дефектах в существующем распределении полномочий, обязанностей и ответственности в органах управления и о путях их устранения.

Основными характеристиками, которые подлежат исследованию в процессе анализа, являются: предоставленные права; степень охвата полномочиями всех сторон деятельности управляемого объекта; дублирование полномочий; излишний контроль, снижающий ответственность контролируемого; передача на высшие уровни решения незначительных вопросов; решение вопросов на низших уровнях в условиях дефицита необходимой информации и отсутствия прав на использование ресурсов; несоответствие обязанностей ответственности. Информацию для анализа сочетания прав, обязанностей и ответственности можно получить при изучении положения об органе (предприятии), должностных инструкций, матриц распределения полномочий, штатных расписаний, приказов и деловой переписки, которую ведет каждое управленческое подразделение, из бесед с работниками подразделения, при непосредственном наблюдении за их работой.

Степень охвата полномочиями различных сторон деятельности управляемого объекта анализируется путем сравнения фактического состава работ, выполняемых каждым управленческим подразделением, с составом, определенным соответствующими организационно-регламентирующими документами.

Анализ структур управления основывается на определении состава звеньев и ступеней управления по горизонтали и вертикали, установления между ними линейных, функциональных, комбинированных, координационных связей. Проводится также анализ координации и взаимодействия органов управления сельскохозяйственного производства с организациями и предприятиями других ведомств и министерств.

На основе информационных связей целесообразно построить матрицу связей и взаимосвязей органов управления, предварительно определив объем перерабатываемой информации каждым органом или подразделением. Показатели объемов информации являются базой для определения коэффициентов тесноты управленческих связей. Все это даст возможность путем совершенствования организационной структуры управления определить основные параметры деятельности органов управления АПК.

После выбора типа структуры и выработки основных параметров рационализации функций переходят к определению необходимого состава подразделений аппарата управления. При формировании подразделений акцентируется внимание на соблюдении следующих принципов: ориентации каждого подразделения на выполнение группы однородных и взаимосвязанных целей; наделении подразделений полномочиями и ответственностью за результаты их деятельности; увязке взаимосвязанных видов деятельности на основе рационального распределения функций для достижения промежуточных и конечных результатов; обеспечении минимально необходимого числа уровней в управленческой иерархии; соблюдении норм управляемости; оптимальном сочетании вертикального (между уровнями) и горизонтального (между звеньями) способов осуществления связей.

Анализ численности аппарата управления начинается с выявления тенденций к росту или сокращению числа предприятий, организаций и количества в них управленческих работников. Для анализа берутся все предприятия и организации, непосредственно связанные с управлением и обслуживанием сельскохозяйственных предприятий. Рост (сокращение) численности и расходы на содержание аппарата управления сопоставляются с ростом валовой продукции сельского хозяйства, в результате чего показывается увеличение (снижение) издержек производства, связанных с содержанием управленческого аппарата на единицу производства валовой продукции. На основе анализа штатных расписаний органов управления предприятий и организаций АПК в динамике показываются службы, содержащиеся за счет отчисления хозяйств. Отдельно анализируется численность аппарата строительных и других предприятий и организаций, входящих в различные ведомства, с тем чтобы сформулировать рекомендации по централизации строительства или другого вида деятельности.

В соответствии с конкретным вариантом организационного построения АПК аппарат органов управления формируется на базе существующих производственных управлений сельского хозяйства, отраслевых и территориальных организаций и предприятий взаимодействующих отраслей в пределах численности управленческих работников с учетом комплексного решения проблем производства, заготовок, переработки сельскохозяйственной продукции, успешного решения задач социально-экономического развития села. Возможное увеличение численности управленческого аппарата по отдельным службам (в связи с перераспределением функций) осуществляется за счет перераспределения штатных единиц предприятий и организаций, образующих АПК.

Расчет численности производится с учетом штатных нормативов соответствующих ведомств и министерств.

Важным является нормирование труда управленческих работников, при котором могут разрабатываться и применяться нормы и нормативы времени, нормы обслуживания и управляемости, нормативы соотношений и численности. Нормативы и нормы труда — регламентированные величины затрат времени работников определенной квалификации на выполнение функций или трудовых процессов.

Для определения затрат труда на выполнение трудовых процессов по функциям используются общепринятые способы изучения затрат рабочего времени: фотография рабочего дня, хронометраж, самофотография, анкетный или устный опрос. Расчеты норм труда производятся поэлементным (аналитическим) или суммарным (укрупненным) методом.

Оптимизация структуры аппарата управления представляется как достаточно стандартизованная процедура с широким привлечением экономико-математических методов и ЭВМ. Созданию общей модели структуры предшествует разработка ряда частных математических моделей.

Расчет частных моделей служит основой построения алгоритма общей модели построения аппарата управления, которая предусматривает, как правило, двукратный разрыв в цепи алгоритма модели для корректировки параметров аппарата управления в рамках диалогового режима работы системы «человек — модель» с учетом пожеланий заказчика (Министерства сельского хозяйства СССР и других органов управления АПК). В процедуре расчета численности управленческого персонала следует выделить два этапа: расчет общей численности, структурных коэффициентов и распределение общей численности по подразделениям аппарата управления.

При анализе технологии управления для выявления дефектов, снижающих эффективность управления, необходимо рассмотреть каждый процесс управления с разделением его на отдельные управленческие работы. Под такими работами понимаются комплексы управленческих операций (процедур), состоящих в переработке информации и выполнении действий, объединенных одной целью — достижением определенных результатов. Одна или несколько таких взаимосвязанных или дополняющих друг друга задач составляют этап процесса управления. Исследование каждого процесса и составляющих его операций может вскрыть дефекты в технологии управления. Процесс управления обычно состоит из следующих основных этапов: сбора необходимой информации, ее анализа, установления необходимости вмешательства в ход процесса подготовки вариантов решения, выбора и оформления решения, подготов-

ки исполнителей, организации исполнения решения, контроля за его исполнением. В конкретных случаях могут выполняться не все перечисленные этапы.

Состав этапов конкретного процесса управления определяется сложностью ситуации и масштабами объекта, принятой системой распределения прав, обязанностей и ответственности, составом действующих инструктивных материалов. Для оценки состояния этих сторон технологии управления целесообразно применять графические методы: построение документограмм, информационных моделей и оргigramм.

Документограмма — таблица-график, в которой в качестве подлежащего перечисляются операции процесса — процедуры составления документа, а в сказуемом выделяется графа для каждого исполнителя или подразделения, участвующего в осуществлении процесса. При составлении документограммы на пересечениях граф и строк с помощью условных обозначений указываются выполняемые операции (процедуры), между которыми проводятся линии связи.

Если составляется *информационная модель*, в строках таблицы дается перечень управленческих операций, в отдельной графе указывается периодичность выполнения каждой информационной операции, а в графах сказуемого отмечается участие каждого исполнителя в выполнении конкретных информационных операций (например, фиксация информации, ее переработка, использование). Документограммы и информационные модели составляются для оценки возможного совершенствования документооборота и системы информации, а значит, и улучшения технологии управления.

Для анализа группы (комплекса) процессов управления рекомендуется составление *оргigramмы*, где в строках размещаются наименования всех процессов комплекса, а в графах условным обозначением фиксируется участие исполнителей.

Каждый из этапов процесса управления имеет свои особенности. Рассматривая начальную стадию процесса управления — получение первичной информации о состоянии объекта, следует обращать основное внимание на обеспечение достоверности информации и оперативность ее получения, а при изучении этапов «анализ информации» и «подготовка вариантов решения» на регламентированность процедур, обеспеченность работ соответствующими методическими инструкциями или рекомендациями.

При анализе технологии выбора решения важно рассмотреть, как осуществляется этот выбор: единолично или коллегиально, наделен ли орган управления или руководитель, принимающий решение, соответствующими правами, располагает ли он информацией для обоснованного выбора решения. Ис-

следования и опыт свидетельствуют, что оперативное решение эффективнее принимать единолично.

Особого внимания требует анализ этапа реализации принятых решений, поэтому необходимо тщательно изучать причины невыполнения решений, в частности их правовую обоснованность, способы доведения их до исполнителей. В обеспечении выполнения управленческих решений заметную роль играет подготовка исполнителей к реализации решения, стимулирование роста творческих начал в их труде, а также организация контроля за выполнением принятых решений.

Таким образом, в результате анализа технологии выполнения управленческих процессов можно выявить дефекты, снижающие эффективность управления, и определить конкретные пути их устранения.

Вся иерархия организационной структуры управления, опирающаяся на передовую технологию и технику управления, будет успешно функционировать, как указывалось выше, только при четко разработанном экономическом механизме как по горизонтали, так и по вертикали всей системы АПК.

В процессе анализа экономического механизма управления АПК рассматриваются:

- экономические взаимоотношения колхозов, совхозов и других предприятий и организаций сельского хозяйства и связанных с ним отраслей АПК с планово-экономическими органами;

- экономические взаимоотношения между сельскохозяйственными предприятиями (колхозами, совхозами, межхозяйственными предприятиями и т. д.);

- экономические взаимоотношения колхозов и совхозов с предприятиями и организациями, осуществляющими производственно-техническое обслуживание сельскохозяйственного производства и производящими заготовку, хранение, переработку и сбыт сельскохозяйственной продукции;

- система материального стимулирования трудовых коллективов и органов управления взаимодействующих предприятий и организаций за конечные результаты производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки;

- экономические рычаги, используемые при решении общих производственных, социально-экономических и культурно-бытовых вопросов, связанных с экономическим и социальным развитием районного и областного АПК.

При анализе экономических взаимоотношений предприятий и организаций АПК на первом этапе основное внимание обращается на изучение экономических показателей и распределение прибыли в сельском хозяйстве и взаимодействующих отраслях, на втором — образование и использование фондов материального поощрения. Здесь же рассматриваются распреде-

ление прибыли по фондам материального стимулирования, социально-культурных мероприятий. На основе нормативных документов, показателей деятельности предприятий — сложившиеся производственные и экономические взаимоотношения колхозов и совхозов с предприятиями других отраслей АПК. Изучаются порядок и условия взаиморасчетов между партнерами, применяемые санкции и поощрения. Одновременно обращается внимание на уровень дифференциации накоплений между отдельными отраслями АПК, пропорциональность и сбалансированность в их развитии, расхождение экономических интересов, отсутствие взаимной материальной заинтересованности и ответственности за конечные результаты производства продукции.

При подготовке более совершенной системы управления экономический механизм должен строиться с учетом: сочетания общественных, коллективных и личных интересов, направленных на получение наибольшего народнохозяйственного эффекта; создания экономических условий, обеспечивающих для взаимодействующих отраслей планомерное, пропорциональное и сбалансированное их развитие; материального стимулирования коллективов взаимодействующих отраслей с учетом эффективности их собственных трудовых усилий в конечные результаты выполнения плана производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки; создания работникам всех отраслей АПК равных возможностей в использовании социальных благ.

Глава II

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ В КОЛХОЗАХ, СОВХОЗАХ И НА МЕЖХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

§ 1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Современный совхоз или колхоз — крупное сельскохозяйственное предприятие. В нем занят многочисленный трудовой коллектив механизаторов, полеводов, животноводов, обрабатываются тысячи гектаров земель, содержится значительное поголовье скота и птицы. В среднем в одном совхозе работают 536 человек и колхозе — 498, посевы сельскохозяйственных культур занимают соответственно 5,2 тыс. и 3,6 тыс. га, стадо крупного рогатого скота насчитывает в среднем как в совхозе, так и в колхозе более 1800 голов, в том числе коров более 600.

Столь крупные хозяйства не смогут эффективно функционировать, если не создадут в своем составе относительно обособленные подразделения в основном (отделения, производственные участки, отраслевые цехи, животноводческие фермы, отраслевые, специализированные или комплексные бригады), вспомогательном (механические мастерские, ремонтно-строительные участки (бригады) производства и обслуживании (автотранспортные подразделения, материальные склады и т. д.). Такое расчленение на подразделения, их кооперирование, взаимосвязи и размещение по территории хозяйства и есть организационно-производственная структура предприятия.

Организация управления как в совхозах, так и в колхозах строится на единых принципах, свойственных социалистической формации. Структуры управления в них имеют однотипные формы. Вместе с тем формы собственности — государственная в совхозах и кооперативная в колхозах — обуславливают некоторую специфику в решении отдельных вопросов управления.

Организационные структуры производства и управления совхозов и колхозов подразделяются на три типа: отделенческий, бригадный, цеховой. Обособленными являются формы, включающие элементы двух из приведенных выше структур управления. Такие формы называют комбинированными (смешанными).

Наименование типа структур является производным от формы производственных подразделений верхней ступени, на которые непосредственно расчленяется предприятие. Так же и в других отраслях народного хозяйства наименование типов ор-

ганизационных структур соответствует наименованию производственных подразделений верхнего порядка.

Отделенческий тип структур характеризуется тем, что хозяйства этой группы расчленяются на отделения (комплексные, отраслевые), которые, в свою очередь, как правило, подразделяются на бригады и фермы (различных форм и уровня специализации). К этому же типу относятся колхозы, состоящие из производственных участков.

При отделенческой структуре организации производства и управления руководителю хозяйства подчинены управляющие отделениями, а последним — руководители производственных бригад. При этом руководитель хозяйства несет ответственность за производственно-хозяйственную деятельность предприятия, управляющие отделениями — за деятельность отделений, бригадиры — за деятельность бригады. Особенностью данного типа структур является наличие двух ступеней функционального аппарата управления: общехозяйственного и в отделениях. Руководителю хозяйства подчинены различные отделы, группы специалистов; управляющим отделениями — специалисты или группы в основном тех же наименований, что и в общехозяйственном аппарате. Отделенческие органы управления функционально подчинены общехозяйственным. Совместно с бригадирами управляющие отделениями организуют работу производственных трудовых коллективов бригад в основном через подчиненных им функциональных работников. Отделение имеет свою бухгалтерию, что ведет к децентрализации учета в хозяйстве. Главные специалисты совхоза (колхоза) оказывают воздействие на производство не только через управляющих отделениями, но по некоторым вопросам и через соответствующих специалистов отделений. Следовательно, функциональное руководство также децентрализуется.

Коэффициент централизации функций (доля численности инженерно-технических работников и служащих в общехозяйственных органах управления от общей их численности по данным функциям управления) по агротехнической, зоотехнической, инженерно-технической службам в хозяйствах с отделенческими формами структур составляет 0,3—0,6, что говорит о большой численности функциональных работников в производственных подразделениях (в отделенческих органах управления).

В группу с *бригадным* типом структур входят преимущественно колхозы и сравнительно небольшие совхозы, расчлененные на производственные бригады (независимо от их формы и уровня специализации). В хозяйствах с бригадными формами структур функциональный персонал почти полностью сосредоточивается в общехозяйственном аппарате. В производственных

подразделениях (в бригадах, на фермах) к функциональным работникам относятся помощники бригадира и учетчики. Поэтому коэффициент централизации функций агротехнической, зоотехнической, инженерно-технической, планово-экономической и бухгалтерского учета достигает 1, то есть эти функции, как правило, полностью централизованы.

В таких хозяйствах директор (председатель) руководит бригадами (бригадирами) непосредственно сам, а в отдельных случаях через функциональных работников. Последние же, не имея в бригадах подчиненных им специалистов, все поручения руководителя хозяйства реализуют только через бригадира. Все это накладывает отпечаток не только на технологию проведения управленческих процессов, операций, но и на методы работы управленческого персонала.

Третья группа форм управления — *цеховой* тип организационной структуры производства и управления — включает совхозы и колхозы, состоящие из цехов, образуемых в основном производстве, а также во вспомогательном производстве и обслуживании. При цеховой структуре управления отдельные главные специалисты со своими группами, являясь работниками общехозяйственного аппарата управления, одновременно входят в состав производственного подразделения — цеха. При этом главный специалист — руководитель цеха выступает как непосредственный начальник для бригадиров (заведующих фермами), наделенный всеми необходимыми правами административного (линейного) руководителя.

Права и обязанности главного специалиста как руководителя отрасли существенно отличаются от прав и обязанностей главного специалиста — начальника цеха. По содержанию различны и понятия «отрасль животноводства» и «цех животноводства». Первичные подразделения отрасли животноводства (фермы, бригады) в совхозах с отделенческой структурой сосредоточены по ряду отделений. Главный зоотехник может влиять на ход дел в отраслевых подразделениях (бригадах, группах работников) только через управляющее отделение. Последний же функционально подчинен не только главному зоотехнику, но и другим главным специалистам хозяйства. Управление отраслью животноводства еще более усложняется, если первичные трудовые коллективы животноводов входят в состав комплексных бригад. Здесь указания главного зоотехника носят скорее рекомендательный характер, чем обязательный. Мало изменяется положение, если совхоз расчленяется непосредственно на отраслевые бригады: по-прежнему главный зоотехник (главный агроном) остается функциональным работником. При цеховой структуре животноводческие бригады и фермы сводятся в самостоятельное административно обособленное

производственное подразделение — цех. Руководство отраслью и управление цехом как производственным подразделением строятся на различной основе.

Следует подчеркнуть, что цех на сельскохозяйственных предприятиях имеет большие отличия от цеха в промышленности: особенностями производства, высоким уровнем технико-производственной самостоятельности производственных подразделений в сельском хозяйстве. В совхозах и колхозах процесс производства отдельного продукта ограничивается обычно бригадой или фермой, в то время как создаваемый в промышленности продукт (изделие) последовательно проходит все подразделения основного производства завода и только после этого может быть реализован. На цех в совхозе или колхозе нельзя полностью распространять определение, которое дается цеху промышленного предприятия.

Таким образом, под цехом в основном производстве сельскохозяйственного предприятия следует понимать производственное подразделение, подчиненное непосредственно директору совхоза, объединяющее в своем составе все первичные производственные подразделения (бригады, фермы, звенья) одной отрасли (подотрасли) сельскохозяйственного производства и возглавляемое главным специалистом совхоза (колхоза) по этой отрасли. Если в порядке исключения в одной из отраслей создаются два цеха (по подотраслям), второй цех возглавляет старший специалист подотрасли с заработной платой управляющего отделением. Главный агроном или главный зоотехник, будучи начальником цеха, одновременно выполняет функции главного специалиста совхоза по соответствующей отрасли.

Данное определение относится к цехам основного производства многоотраслевых совхозов и колхозов и не распространяется на цех узкоспециализированных предприятий, ведущих производство на промышленной основе (птицефабрики, тепличные комбинаты, откормочные комплексы и т. д.), где организация цехов основывается на других принципах.

Образуемый во вспомогательном производстве цех механизации включает группу главного инженера совхоза или колхоза (руководство цеха) и подразделения, подчиненные главному инженеру: машинно-тракторную мастерскую, автопарк, машинный двор, нефтебазу и т. д. Состав цеха механизации может несколько меняться, некоторые из перечисленных подразделений, кроме мастерской, могут не находиться в подчинении главного инженера. Строительный цех включает группу старшего прораба, строительные и ремонтные бригады (участки).

В отдельных хозяйствах встречаются подразделения, свойственные одновременно двум из основных типов структур. Например, при создании отраслевых цехов сохраняется комплекс-

ное отделение (производственный участок), имеющее работников растениеводства и животноводства. Такое положение вызывается отдаленностью какого-либо населенного пункта, где целесообразно иметь растениеводческие бригады и животноводческие фермы, кооперирующиеся в единое производственное подразделение (отделение, участок). Подобные формы структур принято называть *смешанными или комбинированными*. С развитием производства и его совершенствованием организационные структуры предприятия неизбежно претерпевают определенные изменения.

Форма организации производства как объекта управления должна стать основой для выбора соответствующей формы организации управления. Зависимость форм организации управления от форм организации производства должна учитываться при выборе и проектировании структуры управления.

Общим направлением в совершенствовании организационно-производственной структуры и структуры управления хозяйства является ее упрощение при одновременном дальнейшем углублении специализации как самого хозяйства, так и его производственных подразделений. Например, объединение при определенных условиях разрозненных тракторной и полеводческой бригад в единую тракторно-полеводческую бригаду, укрупнение мелких бригад или разделение излишне громоздкой комплексной бригады на самостоятельные механизированные отраслевые, повышение технико-производственной самостоятельности структурных подразделений, улучшение организации технического обслуживания, упорядочение производственных связей между подразделениями, образование более действенных органов управления, развитие хозяйственного расчета, внедрение коллективного подряда с оплатой за конечный результат и т. д.

Совершенствование организации управления в отдельных хозяйствах может проходить путем изменения типа структуры управления, внедрения рациональных схем построения управления. В определенных условиях целесообразно вместо отделенческой структуры ввести бригадную, вместо комплексных отделений образовать отраслевые цехи. Рационализация структуры управления ведет к более эффективному использованию сельскохозяйственных угодий, технических и других средств, улучшению экономики, повышению урожайности сельскохозяйственных культур и на этой основе к более высокой производительности труда.

Практическая необходимость разработки структуры управления сельскохозяйственного предприятия возникает при проектировании новых совхозов, объединений или разукрупнении хозяйства, повторном проведении внутривозвращенного земле-

устройства, изменении хозяйственной направленности предприятия, вовлечении в оборот законченных строительством орошаемых и осушаемых участков и т. п.

В отдельных случаях переход на цеховую структуру управления ограничивают лишь переименованием отраслевых отделений (или бригад при бригадной структуре) в цехи, а управляющих отделениями (бригадиров) — в начальников цехов. Подобного рода формальная перестройка структуры управления, как правило, усложняет управление производством и отрицательно сказывается на результатах хозяйственно-экономической деятельности. Внедрение цеховой структуры управления — это широкий комплекс организационно-технических мероприятий, который находит отражение в специально разработанном проекте для каждого конкретного совхоза или колхоза.

Упразднение отделений вызывает необходимость расширения прав и повышения ответственности бригадиров за результаты производственной деятельности руководимых ими подразделений. При переводе хозяйств на цеховую структуру бригады, как правило, переводятся на хозрасчет (бригадный подряд). На должности бригадиров следует рекомендовать бывших управляющих отделениями или лучших бригадиров.

В случае если в какой-либо из двух основных отраслей образуются бригады, фермы различной специализации (в животноводстве — фермы молочного скотоводства и свиноводческие или в растениеводстве — бригады полеводческие и садоводческие), а объем производства и число занятых работников в каждой подотрасли вызывают необходимость создания отдельного цеха, в отрасли в целом образуются два цеха (по подотраслям). Оптимальным числом подразделений в растениеводческих цехах следует считать 4—6, в животноводческих — 5—8 бригад.

Проектирование структуры управления в зависимости от числа цехов, образуемых в основном производстве, может привести к созданию: в отраслях растениеводства и животноводства — по одному цеху; в отрасли растениеводства — одного цеха, животноводства — двух цехов; в отрасли растениеводства — двух цехов, животноводства — одного цеха. Во всех случаях могут быть различные варианты как по составу (сочетанию подотраслей), так и по размеру цехов.

При проектировании структуры управления совхоза или колхоза нужно стремиться к образованию однотипных подразделений, уменьшать ступенчатость и сокращать число звеньев в системе управления. Проект совершенствования структуры аппарата управления сельскохозяйственного предприятия на всех этапах должен разрабатываться с участием специалистов, администрации и общественных организаций совхоза. Разрабо-

танные предложения вносятся на всестороннее обсуждение производственного совещания трудового коллектива хозяйства. После внесения соответствующих корректив проект принимается к внедрению.

Внедрение проектов цеховой структуры управления в практику деятельности совхозов и колхозов — ответственный этап совершенствования системы управления. Здесь надо иметь в виду, что проект осуществляется в условиях, исключающих ослабление контроля и регулирования хода производственных процессов в подразделениях. Поэтому в каждом отдельном случае выбирается путь, обеспечивающий выполнение этого требования в конкретных условиях. Различные программы внедрения проекта могут быть отнесены к одному из следующих схематических вариантов:

1) одновременный перевод всех звеньев управления как общесовхозного аппарата, так и производственных подразделений на цеховую систему управления после проведения всех необходимых подготовительных работ;

2) планомерный перевод в порядке эксперимента некоторой части подразделений (производства и управления) на цеховую структуру управления и последующее поэтапное освоение проекта в масштабе всей системы управления.

Первый вариант возможен в случае, когда не предусмотрено коренной ломки сложившейся структуры, не вносятся существенных изменений в построение общехозяйственного аппарата. Рационализация организационной структуры управления в таких случаях сводится в основном к изменению подчиненности отраслевых бригад. Из подчинения управляющим отделениями бригадиры переходят в подчинение начальника цеха — главного специалиста отрасли.

Второй вариант — поэтапная программа — рекомендуется для проектов, предусматривающих значительные изменения в построении общехозяйственного аппарата: организацию новых отделов, перераспределение функций между подразделениями и исполнителями, централизацию выполнения отдельных функций, а также требующих коренной перестройки низовых производственных подразделений.

Поэтапное внедрение элементов проекта, осуществляемое методом эксперимента, позволяет устранить вскрываемые в ходе освоения недостатки проекта, вносить коррективы и необходимые дополнения.

Освоение проекта цеховой структуры управления в отдельном совхозе или колхозе не должно растягиваться на долгий срок. Как поспешность, так и излишнее сдерживание внедрения может нанести серьезный урон этому важному мероприятию. Срок освоения проекта определяется в зависимости от слож-

ности и в соответствии с особенностями хода эксперимента (оптимальные сроки проведения работ не превышают двух лет).

Показательным примером перехода на цеховую организацию производства и управления является опыт совхоза имени Ленина Московской области. Здесь в 1971 г. вместо многоотраслевых отделений создано пять цехов: растениеводства, животноводства, механизации и электрификации, мелиорации, капитального строительства и ремонта. Перед этим было проведено укрупнение бригад: вместо 14 растениеводческих и 8 животноводческих организовано 11 растениеводческих, 4 животноводческие и 3 тракторные. При отделенческой (территориальной) структуре в каждом отделении был свой аппарат управления во главе с управляющим, который занимался всеми производственными, хозяйственными, бытовыми вопросами и былотом продукцией своего подразделения.

Распоряжения и рекомендации главные специалисты реализовывали через управляющих отделениями, подчиняющихся непосредственно директору совхоза и являющихся практически единоличными руководителями. Управляющие, а вместе с ними и бригадиры, не подчиняясь главным специалистам, за исключением случаев, когда последние превосходили их в опыте, умении убеждать, организовывать, привыкнув к устоявшейся технологии, не прислушивались к указаниям и советам главных специалистов и поступали по-своему. Все это тормозило внедрение новых передовых приемов в использовании трудовых ресурсов, тракторов и автомашин, своевременное обеспечение животных кормами.

Создание цехов растениеводства и животноводства существенно изменило положение. Цех растениеводства возглавил главный агроном совхоза. В его состав первоначально вошло семь, а после укрупнения — пять садово-полеводческих бригад, бригада по выращиванию плодово-ягодных культур и цветов и две тракторные бригады. За цехом закреплены тракторы и необходимая сельскохозяйственная техника. Начальнику цеха растениеводства подчинены агроном-садовод, агроном по защите и борьбе с болезнями и вредителями, агроном по удобрениям и гербицидам, агроном-полевод. Агрономы-технологи в период проведения сельскохозяйственных работ — организаторы производственных процессов. Они возглавляют механизированные отряды, выполняющие работы по заготовке и внесению органических и минеральных удобрений, опрыскиванию и опыливанию насаждений и посевов, по уборке, вывозке кормов и доставке их к животноводческим фермам, контролируют качество работы и внедряют в производство передовой опыт.

Во главе бригады стоят специалисты с высшим и средним специальным образованием. Бригадирам тракторных бригад

выделены машины ГАЗ-69 или УАЗ. Бригадир при отраслевой структуре пользуется большей самостоятельностью в решении организационных вопросов, его помощник по учету назначается в основном из молодых специалистов. Главный агроном имеет возможность беспрепятственно осуществлять маневр техникой, более быстрыми темпами внедрять в производство достижения науки и передовой практики.

В цех животноводства (начальник цеха — главный зоотехник) входят три бригады по производству молока, одна по выращиванию молодняка крупного рогатого скота, а также паека. Начальнику цеха подчиняются зоотехник-селекционер, инженер по механизации трудоемких процессов, зоотехник по кормам и хозяйственному обеспечению, бригадиры ферм, имеющие высшее зоотехническое образование. Ветеринарную службу возглавляет главный ветеринарный врач, он же заместитель начальника цеха.

За цехом животноводства закреплено механизированное звено из тракторной бригады, оснащенное семью тракторами и двумя экскаваторами-погрузчиками. Оно подвозит корма, убирает навоз. Стационарное оборудование животноводческих ферм обслуживает группа слесарей, возглавляемая инженером по механизации трудоемких процессов, за которыми закреплена спецмашина-летучка.

Если раньше разработкой планов и технологии занимался главный зоотехник, а выполняли их управляющие отделениями, то теперь главный зоотехник в качестве начальника осуществляет и планирование, и претворение планов в жизнь. Главный зоотехник вместе с бригадами занимается комплектованием и обучением кадров, утверждает производственные задания, контролирует ход выполнения планов, анализирует причины отклонений, принимает меры к их устранению, проводит производственные совещания.

Все работы по техническому обслуживанию, ремонту машин и оборудования выполняет цех механизации. Основные его подразделения — механическая мастерская, гараж, нефтехозяйство, служба электриков. Трактористы-машинисты подчиняются начальнику цеха механизации только функционально, то есть по вопросам эксплуатации тракторов и сельскохозяйственных машин. Административно ими руководят начальники основных цехов. Начальнику цеха механизации подчиняются заведующий мастерской, главный энергетик, заведующие гаражом и нефтехозяйством.

Сложность и большой объем строительных и ремонтных работ в совхозе вызвали необходимость организации строительного цеха. В нем работают 120 человек. Зимой в строительный цех привлекается часть рабочих растениеводства. Возглавляет

цах старший прораб. В его подчинении находятся прораб, мастера, заведующий складом.

Переход на цеховую структуру управления в совхозе имени Ленина повысил эффективность управления: во все годы работы по-новому хозяйство успешно развивалось, возросла эффективность производства, сократились административно-управленческий аппарат и расходы на его содержание.

При совершенствовании управления в совхозах и колхозах необходимо руководствоваться положением: при сохранении принятой в конкретном хозяйстве численности дипломированных работников управления проводить сокращение должностей специалистов-агрономов, зоотехников и других, выполняющих функции советчиков (технических руководителей) и не имеющих права принимать управленческие решения. Освободившиеся единицы специалистов при этом совмещаются с должностями линейных руководителей — начальников цехов, начальников комплексов, заведующих производственными участками, бригадиров и т. д. Нельзя считать нормальной установившуюся в совхозах и колхозах практику, где на руководящих должностях единоначальников заняты практики без специального образования, а специалисты высшей квалификации используются в качестве бесправных советчиков (техноруков). Специалист, функции которого ограничиваются неконкретными обязанностями технолога, руководителя отрасли и т. д., не может оказывать активного воздействия на ход производства. И только в качестве руководителя производственного подразделения с правом принятия решений он может эффективно использовать свои знания и опыт.

§ 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ В УСЛОВИЯХ МЕЖХОЗЯЙСТВЕННОЙ КООПЕРАЦИИ

Основу системы управления межхозяйственным предприятием (объединением) составляют выборность и коллегиальность его органов. Высшим органом управления межхозяйственного предприятия в соответствии с Общим положением о межхозяйственном предприятии (организации) в сельском хозяйстве является собрание уполномоченных представителей хозяйств — участников, избираемых (назначаемых) в равном количестве от каждого хозяйства независимо от его размеров и долевого участия. Собрание уполномоченных из своего состава открытым голосованием избирает членов совета межхозяйственного предприятия, председателя и членов ревизионной комиссии. Собрание уполномоченных и совет межхозяйственного предприятия отражают два уровня компетенции в управлении

предприятием хозяйств — участников и коллектива самого предприятия.

Оперативное управление производством в межхозяйственном предприятии осуществляется обособленным аппаратом управления. Штатная численность и должностные оклады руководящих, инженерно-технических и других работников межхозяйственного предприятия применительно к нормативам, используемым в государственных предприятиях и организациях соответствующих отраслей народного хозяйства, устанавливаются собранием уполномоченных представителей хозяйств-участников. Утверждение производственной структуры межхозяйственного формирования, штатного расписания и правил внутреннего трудового распорядка применительно к штатным расписаниям и правилам, действующим на государственных предприятиях и в организациях соответствующих отраслей народного хозяйства, отнесено Общим положением о межхозяйственном предприятии (организации) в сельском хозяйстве к функциям совета этого предприятия.

Повседневное руководство межхозяйственным предприятием осуществляет директор, который одновременно является председателем совета межхозяйственного предприятия (организации).

В условиях межхозяйственной кооперации при всемерном усилении коллегиальных начал в управлении более полно реализуется принцип демократического централизма. В равной степени это относится к колхозам и совхозам, осуществляющим функции межхозяйственных предприятий. В колхозах и совхозах собрание уполномоченных представителей хозяйств-участников и избираемый им совет осуществляют руководство лишь той частью производства в совхозе (колхозе), которая создана на межхозяйственной основе (комплекс по откорму крупного рогатого скота, комплекс по выращиванию нетелей и т. д.).

Опыт работы межхозяйственных предприятий и производственных объединений показывает, что одним из важнейших условий повышения эффективности их производственной деятельности является рационально спроектированная и осуществленная на практике структура управления, отражающая конкретные условия производства и его организационное построение.

Под организационной структурой управления предприятия (объединения) понимается состав, соподчиненность и взаимосвязь звеньев и отдельных работников, выполняющих различные функции по управлению экономическими, производственными и социальными процессами.

Конкретное выражение структура управления находит в схеме, отражающей состав звеньев и их размещение по ступеням управления, а также в штатных расписаниях, положениях о

структурных подразделениях (службах) и должностных инструкциях работников аппарата управления.

Основными признаками структуры управления производственного формирования являются: число исполнителей, подчиненных одному руководителю, число уровней управления; степень специализации аппарата управления (обособление служб по горизонтали); степень централизации управления (распределочность служб по вертикали); степень распределения полномочий, то есть права принятия решений.

Совершенствование структуры управления проявляется в рационализации и организационном оформлении системы разделения управленческого труда (задач, функций, полномочий и ответственности), осуществляемых в соответствии с изменением масштабов и структуры объекта управления, а также в связи с усложнением и возрастанием требований к системе управления.

Рациональная структура управления должна обеспечивать наилучшие условия для реализации функциональной роли и компетенции отдельных органов управления; выполнения функций, реализации полномочий и ответственности отдельных работников аппарата управления; осуществления координации действий служб и работников; упорядочения управленческих связей и информационных потоков; своевременного принятия решений.

При разработке мероприятий по совершенствованию организационной структуры управления необходимо руководствоваться следующими принципами:

- демократического централизма, состоящего в одновременном укреплении как централизации, так и демократизации управления;

- рационального сочетания отраслевых и территориальных аспектов организации производства и управления при ведущей роли отраслевых;

- оптимальной централизации и децентрализации функций управления;

- достижения минимального числа иерархических ступеней, обеспечивающего уменьшение цепи передачи информации;

- четкого определения задач деятельности аппарата управления и его отдельных структурных звеньев, границ руководства и степени ответственности;

- специализации каждого звена управленческого аппарата на выполнение, как правило, одной функции, формирования ее путем группировки однородных задач или на основе сложности содержания;

- реальности ответственности, обоснованной необходимой численностью работников для выполнения определенных функций,

компетентностью работников аппарата управления, объема предоставленных прав, выделяемых ресурсов;

делегирования полномочий (передача руководителем части своих полномочий по решению отдельных проблем своим подчиненным);

соответствия структуры управления принципу диапазона управляемости (объема контроля).

Формирование структуры управления предопределяется производственным направлением межхозяйственного предприятия (объединения), размерами и структурой его производства, составом и территориальной рассредоточенностью внутренних подразделений и др. Влияние этих факторов на структуру управления опосредствуется через систему функций управления (их состав, содержание и объем). Косвенное влияние оказывают кадры, техника, технология управления, организация управленческого труда, тип производственной структуры, принципы ее построения.

В основу проведения работы по совершенствованию управления должно быть положено изучение деятельности межхозяйственного предприятия (объединения), опыт передовых предприятий, объединений, исследования научных учреждений и т. д.

Для изучения деятельности межхозяйственного предприятия (объединения) осуществляется анализ основных факторов и условий производства и технико-экономический анализ производимой продукции.

Важным этапом является обоснование производственной структуры и организационного построения межхозяйственного предприятия (объединения). С этой целью оцениваются уровни специализации, кооперирования и комбинирования производства в агропромышленных формированиях; намечаются мероприятия по повышению концентрации, углублению и развитию прогрессивных форм специализации, централизации и кооперирования производства; обосновываются внешние кооперационные связи, в том числе обеспечение сырьем и другими необходимыми ресурсами; определяется экономическая целесообразность выбора рациональных вариантов производственных подразделений, обеспечение их трудовыми ресурсами; дается оценка оптимальности размещения подразделений, предприятий по минимуму приведенных затрат с учетом транспортных расходов по доставке сырья и отправке готовой продукции в районы потребления, включая вопросы по реконструкции или расширению действующих цехов и предприятий по переработке сельскохозяйственной продукции; дается общая оценка экономической эффективности межхозяйственного формирования, намеченных изменений его производственной структуры.

Практика показывает, что основой организационной структуры (организационного построения) межхозяйственного предприятия, как правило, являются узкоспециализированные подразделения (по доращиванию молодняка, откорму животных, заготовке и приготовлению кормов, механизации производственных процессов, ремонту машин и оборудования, строительству, ремонту зданий и сооружений и т. д.).

Узкоспециализированный характер и высокий уровень концентрации производства в межхозяйственных предприятиях обуславливают применение отраслевого принципа управления и соответствующей ему цеховой (или бригадной) структуры управления.

В этом отношении заслуживает внимания и распространения опыт Мценского откормочного межхозяйственного предприятия Орловской области. Это предприятие по откорму крупного рогатого скота функционирует более 10 лет. Количество ското-мест в нем доведено до 12 тыс. Среднесуточный прирост в 1983 г. составил 870—900 г, себестоимость 1 ц прироста 100—110 руб. Управление этим предприятием осуществляется по отраслевому принципу.

Организационно-производственную основу комплекса представляет совокупность основных подразделений и служб вспомогательного, хозяйственного и культурно-бытового назначения. Каждое из структурных подразделений обслуживает самостоятельный трудовой коллектив. Возглавляет комплекс директор. Ему подчинены начальники служб: зоотехнической, инженерной, хозяйственной, бухгалтерской, экономической, ветеринарной, строительной.

Наиболее сложными по численности и структуре трудовыми коллективами являются зоотехническая и инженерная службы. Это обусловлено в первом случае узкой специализацией производства, а во втором — высокой степенью механизации производственных процессов.

Зоотехническую службу возглавляет главный зоотехник (заместитель директора), которому подчинены руководители обслуживающих подразделений (старший агроном по кормам, заведующий элеватором и три бригадира по животноводству).

Аналогичную структуру имеют служба главного инженера и другие службы.

Система управления комплексом позволяет каждому руководителю осуществлять свою деятельность в пределах норм управляемости и концентрировать работу определенного узкого круга исполнителей. Четкой организации управления соответствует такая же организация производственного коллектива. Он состоит из квалифицированных работников различных специальностей, объединенных в бригады, отряды, звенья по

профессиональному признаку. Каждый трудовой коллектив обслуживает, как правило, определенный производственный объект или производственное подразделение.

Применяя достижения науки и передовой практики, совершенствуя технологию промышленного откорма, Мценское межхозяйственное предприятие добилося больших успехов. Рентабельность производства говядины здесь превышает среднеколхозные показатели в 10 раз, прибыль от реализации одной головы крупного рогатого скота больше в 7 раз, затраты труда ниже в 13 раз, затраты кормов на 1 ц прироста меньше на 50%, а себестоимость 1 ц прироста — на 76 руб.

Аналогично структуре управления межхозяйственного предприятия Мценского района строится структура управления и на межхозяйственных предприятиях по производству отдельных видов растениеводческой продукции. Так, в Синявском межхозяйственном предприятии по производству кормов Ростовской области имеются два цеха основного производства — кормопроизводства и кормоприготовления.

В небольших по объему производства и узкоспециализированных межхозяйственных предприятиях, например, по откорму животных, структура управления производством, как правило, двухступенчатая: директор предприятия — бригадиры.

В межхозяйственных предприятиях, осуществляющих несколько технологических процессов (доращивание животных, их откорм, производство и переработку кормов и т. д.) управление строится и по трехступенчатой структуре: директор предприятия — начальники цехов — бригадиры. Трехступенчатая структура при отраслевом принципе управления может применяться и в тех межхозяйственных предприятиях, где достигнут высокий уровень концентрации производства. В этих предприятиях цеха создаются или по технологическим стадиям (цех предварительного откорма, цех заключительного откорма), или путем организации однопрофильных цехов (цеха откорма № 1, № 2 и т. д.).

При такой структуре управления каждый цех возглавляет специалист соответствующего профиля, отвечающий как за технологию производства, так и за организационно-административные вопросы.

В этом случае усиливается взаимосвязь линейного руководства с функциональным, более четким становится соподчиненность работников, улучшается руководство межхозяйственных предприятий. Цеховая структура управления позволяет, как показывает опыт, примерно в 1,5 раза сократить число работников, непосредственно подчиненных директору предприятия. В связи с чем руководители предприятий получают возможность больше внимания уделять решению перспективных во-

просов развития предприятий, совершенствованию методов управления ими, контролю за деятельностью подчиненных и оказанию им своевременной помощи.

Дальнейшему совершенствованию управления в межхозяйственных предприятиях способствуют развитие демократических основ управления, сочетание единоначалия с коллегиальностью, правильное распределение обязанностей и ответственности на различных уровнях руководства. Большое значение при этом имеет соблюдение периодичности созыва и порядок работы собраний уполномоченных представителей хозяйств — участников кооперации и советов межхозяйственных предприятий.

Во многих союзных республиках и областях функции межхозяйственных предприятий выполняют колхозы и совхозы. Руководители и специалисты этих хозяйств решают все вопросы организации и технологии производства, как собственного, так и на межхозяйственной основе. В этих случаях не требуется заново создавать аппарат управления, а в имеющиеся штаты хозяйств при необходимости вносятся соответствующая корректировка.

Заслуживает внимания опыт колхоза «Заветы Ильича» Домодедовского района Московской области, осуществляющего производственные функции межхозяйственного предприятия по направленному выращиванию нетелей. В 1974 г. здесь был построен комплекс, рассчитанный на ежегодное выращивание 4500 нетелей (до 5—7-месячной стельности). В кооперации участвуют восемь хозяйств Домодедовского района.

Выращивание полноценного ремонтного молодняка обеспечивает прочная кормовая база. Колхоз имеет 2838 га сельскохозяйственных угодий, в том числе 2494 га пашни, 1156 га сенокосов, 194 га пастбищ. Кроме того, возделывается 2151 га кормовых культур. В расчете на 1 га пашни хозяйство получает 58—60 ц корм. ед. себестоимостью кормовой единицы не выше 7 коп.

Колхоз перешел на цеховую структуру управления. На комплексе — звеньевая форма организации труда при односменном двухциклическом режиме дня с пятидневной рабочей неделей.

Эффективность мероприятий как при создании новой, так и при рационализации системы управления действующих межхозяйственных предприятий оценивают на основе показателей, характеризующих степень достижения главной цели сельскохозяйственного производства, раскрывающих, при каких затратах на управление достигнут данный результат, указывающих, насколько при этом улучшились условия и выросла производительность труда работников управления.

К общим результативным показателям относятся производство валовой, товарной продукции и прибыль в расчете на одного работника, на 100 га сельскохозяйственных угодий; фондоотдача, уровень рентабельности производства и др. К показателям экономичности аппарата управления — удельный вес инженерно-технических работников и служащих в общей численности работников межхозяйственного предприятия; удельный вес заработной платы инженерно-технических работников и служащих в себестоимости продукции; удельный вес заработной платы рабочих и служащих в общем фонде заработной платы; экономия, полученная от высвобождения работников сферы управления.

К показателям, характеризующим производительность управленческого труда межхозяйственных предприятий, относятся объем валовой продукции в расчете на одного инженерно-технического работника и служащего, на один человеко-день, затраченный в управлении; количество работающих, приходящихся на одного инженерно-технического работника, служащего и др.

Однако не всегда и не все мероприятия по совершенствованию организационного механизма можно оценить количественными показателями, выявить экономию от их внедрения. Поэтому количественную оценку целесообразно дополнить качественной. Качественная сторона проявляется в соблюдении нормы управления; обеспечении четкости и разграничении функций между звеньями и работниками управления; соответствии прав, обязанностей и повышении ответственности каждого работника управления. Качественная оценка проводится путем коллективного обсуждения разработанного проекта системы управления и отдельных мероприятий в подразделениях и службах, на совете межхозяйственного предприятия. Показатели, характеризующие эффективность мероприятий по совершенствованию организации, могут быть расчетными и фактическими (Пиленко, 1981).

Сопоставление результативных показателей сельскохозяйственного предприятия, с соответствующими показателями передовых однотипных предприятий района, области, страны позволяет выявить резервы по дальнейшему совершенствованию управления сельскохозяйственным производством.

§ 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

С позиций управления каждое подразделение или служба, а также предприятие в целом, объединение или другое формирование, включая районные и областные агропромышленные

объединения, министерства и ведомства, можно рассматривать как системы управления, для каждой из которых характерно выделение двух взаимосвязанных и неразрывных подсистем: управляемой, или объекта управления, и управляющей, или субъекта управления. И объекту, и субъекту управления присуща внутренняя структура, выражающаяся в целесообразном наборе составляющих их элементов.

Объект управления представлен организационно-производственной структурой: в первичных подразделениях — совокупностью групп, звеньев или отдельных рабочих с соответствующими средствами производства; в отделении, цехе — составом их первичных подразделений: на предприятии — подразделениями основного, вспомогательного, подсобного, обслуживающего производств; в районном агропромышленном объединении — совокупностью колхозов, совхозов, других предприятий и организаций, входящих в состав объединения; в областном агропромышленном объединении — совокупностью районных объединений, а также других организаций и объединений АПК.

Субъект управления, являясь управляющей подсистемой, представлен аппаратом управления — совокупностью работников, организованных для выполнения управленческих функций в определенной системе управления. Структура аппарата управления — это состав, соподчиненность, взаимодействие органов, служб, отделов, групп или отдельных работников, выполняющих возложенные на них функции управления.

Каждая управляющая подсистема строится в соответствии с управляемым ею объектом, поэтому структура аппарата управления отражает организационно-производственную структуру, ей также присущи ступенчатость и звенность. В сельскохозяйственном производстве четко просматриваются пять уровней: предприятие, район, область (край, АССР), союзная республика, СССР. Внутри предприятия обычно имеют место три ступени управления: первичные подразделения — отделение (цех, участок) — предприятие. Однако на небольших по размеру предприятиях могут быть две ступени: первичные подразделения — предприятие; на крупных предприятиях со сложной структурой — четыре ступени: первичное подразделение — отделение (цех, участок) — комплекс или комбинат (тепличный, откормочный, птицефабрика и др.) — предприятие.

Вместе с тем структура аппарата управления не является копией организационно-производственной структуры. Каждому объекту управления соответствует субъект управления, общее их количество совпадает, во многих случаях идентичны наименования. Что же касается построения аппарата, то есть его структуры внутри каждой управляющей подсистемы, то она не копирует организационную структуру объекта управления.

Относительно обособившись, аппарат внутри управляющих подсистем строится с учетом выполняемых им функций, характера и объема циркулирующей в подсистеме информации, а также других присущих ему закономерностей.

Так, при любом составе первичного подразделения — будь то бригада растениеводства, животноводства или механизаторов, расчленена она или не расчленена на группы, звенья — у нее один бригадир и только от объема работ по выполнению возложенных функций зависит, есть у него помощники или нет и сколько их. Аппарат управления отделением (цехом или участком) не копирует состава входящих в него бригад, ферм и других подразделений. При самом разнообразном их наборе аппарат отделения состоит из управляющего и специалистов, при этом наличие специалистов зависит не только от имеющихся в данном отделении отраслей, но и от уровня централизации функций: они могут быть изъяты из ведения отделения и переданы в центральный аппарат.

Структура общехозяйственного аппарата еще в меньшей мере связана со структурой управляемой подсистемы. При одной и той же структуре управления, например отделенческой, могут быть различные структуры центрального аппарата: плановая и бухгалтерская службы являются самостоятельными или совмещенными; агрономическая, зоотехническая, бухгалтерская службы в ряде случаев строятся по отделениям или цехам, но возможна полная их централизация. При любом составе производственных подразделений диспетчерская служба, службы материально-технического снабжения и сбыта продукции могут быть созданы, а может их и не быть. Структура управлений сельского хозяйства райисполкомов — рабочих аппаратов советов районных агропромышленных объединений — по существу, является одинаковой для всех районов страны, несмотря на огромное разнообразие входящих в их состав предприятий. Структура аппарата райсельхозуправлений различается лишь численностью и соотношением специалистов в зависимости от размера и специализации района.

Отмечая относительную обособленность аппарата управления в его организационном построении, следует, однако, учитывать, что аппарат — это субъект управления, то есть является вторичным, производным от объекта управления. Главное, производственную деятельность осуществляет объект управления. Поэтому при формировании системы управления приоритет отдается объекту, который проектируется с расчетом на получение максимальной эффективности производства. Аппарат призван обеспечить оптимальную работу объекта и успешное решение производственных задач. В связи с этим структура и функциональный состав аппарата зависят от специализации, concentra-

ции, интенсификации производства, а численность — от размера отраслей.

Структура аппарата управления задается двумя факторами: организационно-производственной структурой; функциями управления, которые необходимо выполнять в определенной организационной системе.

Организационно-производственная структура формируется в соответствии с закономерностями и требованиями рациональной организации производства, получением наибольшего экономического эффекта. Этим определяются состав и соподчиненность объектов управления: на предприятии — состав первичных подразделений, подразделений второй ступени управления и предприятия в целом; в РАПО или другом объединении — состав входящих в них колхозов, совхозов, межхозяйственных предприятий, обслуживающих предприятий и организаций, перерабатывающих их продукцию, а также осуществляющих другую деятельность в системе АПК.

В каждом подразделении, на предприятии, в организации, то есть соответственно каждому объекту управления формируется орган управления — управляющая подсистема. В результате формируется система органов управления. Состав же органа определяется функциями, выполняемыми данной управляющей подсистемой, а численность — размерами и другими характеристиками объекта управления.

Управление осуществляется посредством выполнения функций — комплексов целенаправленных управленческих работ, необходимых для организации эффективного производства. Функциями, характерными для всех уровней и систем управления сельскохозяйственным производством, являются: общее (линейное) руководство, технико-экономическое планирование и анализ деятельности, организация и оплата труда, технологическое руководство, организация материально-технического снабжения и реализации продукции, учет и финансовая деятельность, оперативное управление процессом производства, подбор, организация подготовки и воспитание кадров, охрана и техника безопасности труда, хозяйственное и бытовое обслуживание, делопроизводство. В конкретных системах содержание функций конкретизируется в соответствии со степенью управления, специализацией, уровнем механизации, автоматизации, интенсификации и других характеристик объекта управления.

Важнейшим значением для формирования аппарата управления является определение конкретных целей, задач, функций, обязанностей, прав, ответственности каждого органа и работника управления. При этом необходимо учитывать всю систему снизу доверху, не допуская дублирования функций, в то же вре-

мя не упуская ни одного необходимого управленческого процесса.

Определение целей, задач, функций управления целесообразно начинать с нижних ступеней управления, обеспечивая необходимую степень их самостоятельности. На вышестоящем уровне выносятся решения лишь тех задач и функций, которые не могут быть эффективно решены на нижестоящем уровне. В то же время с позиций отдельного нижестоящего подразделения или предприятия не охватывается вся вышестоящая система как единое целое и не видны все ее резервы. Поэтому определив задачи и функции каждой из нижестоящих систем, определяют задачи и функции вышестоящей управляющей системы, включая задачи, не решаемые звеньями нижестоящего уровня, а также задачи, вытекающие из функционирования системы как единого целого; кроме того, задачи и функции, решение которых в централизованном порядке более эффективно по сравнению с децентрализованным их исполнением.

При выборе уровня централизации функций важно учитывать две стороны этого явления: чем выше ступень управления, на которой сосредоточивается выполнение функций, тем больше диапазон централизации, экономия времени, в ряде случаев выше качество исполнения функций, поскольку больше возможностей привлечь к ее исполнению высококвалифицированных специалистов. Вместе с тем при чрезмерной централизации исполнение управленческого процесса отдалается от рабочих, распоряжения проходят через возросшее число ступеней, увеличивается число функциональных соподчинений в ущерб более действенным прямым связям. Теоретическая проработка вариантов и практика показывают, что централизация целесообразна в тех случаях, причем на той ступени управления, когда результативность управленческого воздействия не уменьшается по сравнению с децентрализованным выполнением той же функции.

После распределения задач и функций по ступеням и звеньям управления важно определить основные способы и процессы их реализации: решение каких задач возможно поручить на ЭВМ, продумать систему информации и документооборота. Исследования показывают, что целесообразен минимально возможный объем информации, то есть поступление из нижестоящих систем только той информации, без которой нельзя обойтись.

Исходя из задач, функций, возложенных на орган управления, и способов их реализации, определяют те конкретные обязательные управленческие работы и операции, которые необходимо выполнять органу управления. На основные работы затем моделируется своеобразный стандарт: формулируются

цель, содержание работы, способы ее выполнения, оргтехника, в чем должен заключаться результат, повторяемость работы в течение дня, недели, месяца, года, а также примерное время, необходимое для выполнения работы или комплекса работ.

Исходя из таких проработок, определяется состав специалистов, должностей, а также необходимая численность работников, которые формируются затем в функциональные отделы, группы, бюро и др. Важным моментом оформления и регламентации работы аппарата управления является разработка положений об органах управления и должностных инструкций.

В. И. Ленин указывал, что аппарат управления должен быть простым, оперативным и дешевым. Необходимость экономичного аппарата предопределяется, во-первых, потребностью самой системы в повышении эффективности ее функционирования, что возможно только при условии оптимальной численности аппарата, так как неукомплектованность его приводит к невыполнению ряда функций и потерям производства; такой же результат получается при излишней численности, не позволяющей четко распределить обязанности, что ведет к снижению ответственности работников, запутывает систему управления, снижает ее эффективность, увеличивает потери производства. Под оптимальной понимается такая минимальная численность аппарата, которая необходима для достижения наибольшей эффективности управления и производства.

На июньском (1983 г.) Пленуме ЦК КПСС проблема упрощения и сокращения управленческого аппарата поставлена как актуальная проблема совершенствования производственных отношений развитого социалистического общества, как принципиальный программный вопрос партии. Для выявления резервов упрощения и сокращения аппарата рассмотрим основные закономерности и факторы его формирования.

Исследования показывают, что изменение численности аппарата управления происходит под воздействием как объективных закономерностей, так и субъективных мнений, при этом в колхозах и совхозах, где необходимая трудоемкость управления непосредственно связана с объемными производственными показателями, проявление объективных закономерностей прослеживается более четко.

Закономерность возрастающей эффективности управления и управленческого труда. Она является проявлением более общего экономического закона повышающейся производительности труда. В 1965 г. на 1 млн. руб. валовой продукции сельского хозяйства затрачивался труд 496 среднегодовых работников колхозов и совхозов, в том числе 465 рабочих и 31 работника управления; в 1982 г. на такое же количество продукции затрачен труд 278 среднегодовых работников, в том числе 251 ра-

бочего и 27 чел. персонала управления. Таким образом, по мере развития производительных сил и научно-технического прогресса на единицу продукции сокращается количество живого труда всего, в том числе труда рабочих и труда в управлении.

Закономерность возрастающего диапазона управления. Она проявляется в том, что по мере развития производительных сил и научно-технического прогресса количество живого труда на одного работника управления уменьшается, количество овеществленного труда увеличивается, общая масса живого и овеществленного труда, приходящаяся на одного работника управления, возрастает.

В 1965 г. на одного работника управления в колхозах и совхозах приходилось в среднем 16 рабочих (колхозников) и 30 тыс. руб. основных производственных фондов. В 1982 г. число рабочих на одного работника управления сократилось до 10, стоимость основных производственных фондов возросла до 102 тыс. руб., увеличилось и производство валовой продукции на одного работника управления с 32 тыс. до 38 тыс. руб.

Возрастание норм обслуживания связано также с другими направлениями научно-технического прогресса: ростом квалификации рабочих и специалистов, повышением их сознательности, более широким применением демократических форм управления, совершенствованием технических средств (диспетчеризация, АСУ, оргтехника), позволяющим механизировать управленческий труд и этим увеличивать диапазон управления.

Закономерность возрастания диапазона управления по мере увеличения размера предприятия. Она проявляется в том, что чем крупнее предприятие, тем при прочих равных условиях больше общая численность аппарата управления на предприятии, но на одного работника управления приходится все больший размер объекта управления: численность работающих, стоимость основных фондов, количество продукции, а удельный вес аппарата управления в общей численности работающих сокращается. В небольших по размеру колхозах и совхозах, насчитывающих 200—300 среднегодовых работников, аппарат управления состоит из 30—40 чел., или составляет 12—15% общей численности, на одного руководителя, специалиста, служащего приходится 6—8 работников; в крупных хозяйствах с численностью среднегодовых работников 800—1000 чел. и более — персонал управления составляет 70—80 чел., но удельный вес аппарата в общей численности работников сокращается до 7—8%, а на одного работника управления приходится 12—13 работающих.

Возрастание экономичности аппарата управления в крупных производствах объясняется, в основном, тем, что каждому хозяйству для функционирования в качестве самостоятельного

предприятия требуются руководитель хозяйства, руководители служб, другие работники — около 15—20 должностей, численность которых устанавливается по одной единице на хозяйство независимо от его размера. На крупных предприятиях эта обязательная часть аппарата составляет 1—2% общей численности, на мелких — 5—10%.

С учетом сказанного общая численность персонала управления во всех хозяйствах региона, области, республики, объединения или другой совокупности зависит не только от численности работающих в них, валовой продукции, основных производственных фондов, но и от количества предприятий и органов управления.

Закономерность возрастания диапазона управления на специализированных предприятиях. Она связана с тем, что технологии производства, технологические карты, форма организации труда требуется разрабатывать, осуществлять и контролировать по каждой сельскохозяйственной культуре, каждой половозрастной группе животных. В результате в специализированных хозяйствах управленческих работ в расчете на единицу продукции меньше по сравнению с многоотраслевыми.

Закономерность возрастания диапазона управления с повышением уровня концентрации производства. Она проявляется в том, что в крупных, концентрированных производствах (на комплексах, комбинатах и др.) требуется меньше времени на поездки, сбор информации, принятие решений по сравнению с территориально рассредоточенными хозяйствами, имеющими много мелких подразделений, удаленных друг от друга на значительные расстояния.

Перечисленные закономерности не только объясняют суть рассматриваемого явления, но имеют обратное воздействие, то есть требуют так организовывать аппарат, устанавливать такую его численность, чтобы по мере развития производительных сил возрастал диапазон управления, а затраты управленческого труда на единицу продукции сокращались, чтобы на крупных предприятиях нагрузка в расчете на одного работника управления была больше по сравнению с мелкими хозяйствами, чтобы в специализированных хозяйствах аппарат был бы экономичнее по сравнению с неспециализированными. Несоблюдение требований этих закономерностей приводит не только к перерасходу средств, но и дезорганизует управление.

Фактическая численность персонала управления на предприятиях складывается под воздействием перечисленных и ряда других факторов. Совокупное их действие на численность персонала управления в расчете на одно предприятие с достаточной степенью достоверности можно выразить через основные показатели его размера: среднегодовую численность рабо-

тающих, объем производства валовой продукции, стоимость основных производственных фондов. Это позволяет устанавливать научно обоснованную численность персонала управления и предельные ассигнования на его содержание.

Закономерности и факторы, определяющие численность аппарата управления на предприятиях, в значительной мере относятся и к вышестоящим органам управления системы Министерства сельского хозяйства СССР, а также его партнерам. Это позволяет разрабатывать нормативы численности аппарата управления для производственных объединений в сельском хозяйстве, а также нормативы численности аппарата районного управления сельского хозяйства с учетом возложения на него функций рабочего аппарата совета РАПО.

Вместе с тем научное нормирование численности аппарата органов управления как системы Министерства сельского хозяйства СССР, так и органов других ведомств, связанных с сельскохозяйственным производством, в широком плане не проводилось, в результате сложилось положение, когда при формировании структуры и численности органов управления руководствовались в основном аналогиями в промышленности, предложениями с мест, экспертными оценками. Причем чем выше по иерархической лестнице ступень управления, тем меньше учитывалось влияние объективных факторов производства и тем больше сказывалось воздействие субъективных мнений и решений. Объясняется это неразработанностью методов нормирования численности аппарата органов управления, а также тем, что с повышением ступени управления непосредственное влияние объемных факторов производства (валовая продукция, численность работников, стоимость фондов, количество предприятий) ослабевает, а влияние других факторов не изучено.

Это привело к неоправданному увеличению количества органов управления и численности их персонала. В среднем в районе, насчитывающем 15—20 колхозов и совхозов, имеется 18—20 органов управления сельским хозяйством и обслуживающими его организациями с общей численностью персонала управления около 300 чел., или в расчете на одно хозяйство — по одному районному органу с численностью персонала около 17 чел. На областном уровне насчитывается 50—60 органов и организаций управления сельскохозяйственным производством с общей численностью персонала 4—6 тыс. чел.

Негативные последствия опережающего возрастания численности персонала в органах управления заключаются в том, что отвлекаются трудовые ресурсы из сферы непосредственного производства, изымаются наиболее квалифицированные специалисты из колхозов и совхозов. Кроме того, огромный аппарат органов управления увеличивает поток информации, от-

влекает руководителей и специалистов колхозов и совхозов от непосредственных работ по организации и управлению в производственных коллективах. В результате снижается эффективность управления.

Среди причин неоправданного увеличения численности органов управления можно назвать следующие:

непосредственную подчиненность предприятий по всей совокупной деятельности не районным, а ведомственным областным, республиканским, союзным органам; отсюда стремление поднять до центральных органов подробную информацию о деятельности предприятий, в том числе оперативную информацию, давать ведомственные указания из центра своим предприятиям по каждому поводу;

отсутствие критериев, показателей и гласности оценки экономичности и результатов деятельности организаций, органов управления, его руководителей; отсюда развитие ложной престижности: чем больше численность аппарата, тем якобы выше значимость и авторитет организации;

действие устаревших соотношений численности старших специалистов и специалистов 1 : 1. Известно, что руководители, главные специалисты, начальники отделов органа управления должны быть квалифицированнее и опытнее подчиненных им работников в нижестоящих системах. Но, чтобы ввести в штат высококвалифицированного, например главного специалиста, в подчинение к нему надо дать не менее двух-трех старших специалистов, а на каждого старшего — по одному рядовому специалисту; чтобы ввести должность заведующего отделом, в отдел нужно дать еще трех человек. В свое время, когда менее квалифицированные специалисты были заняты сбором информации по телефону или выезжали на места, ручную перерабатывали и систематизировали эту информацию, установленные соотношения, возможно, были оправданными. В настоящее время, когда информация собирается посредством диспетчерской связи, телетайпов, видеозаписи, АСУ и других современных средств, работники снабжены электронными или электрическими счетно-вычислительными машинами, нужда в большой численности специалистов, готовящих информацию своим руководителям, отпала. Но численность персонала, занятого сбором и переработкой информации, не сокращается. В результате функции либо дублируются, либо собирается излишняя информация;

отсутствие экономических стимулов и рычагов к устранению излишней и установлению минимальной численности, дешевому и экономичному аппарату. Доводимые планы по труду и предельные ассигнования на содержание аппарата управления не создают материального интереса для ведомства, объединения,

предприятия к минимальной численности персонала всего, в том числе аппарата управления, а скорее, наоборот, побуждают добиваться наибольшей плановой численности. В сложившихся условиях любая численность персонала управления, которую удалось согласовать с вышестоящими органами, включается затем в план, затраты на аппарат — в плановую себестоимость. Снижение или превышение этих затрат практически не влияет на экономические показатели, премии и другие стимулы;

отсутствие действенного общегосударственного контроля за численностью аппарата управления. При отсутствии экономических должны действовать административные рычаги. Однако в настоящее время нет полных данных о численности персонала управления, соотношения его в общей численности работающих. Чтобы собрать данные хотя бы о совокупной численности персонала всех партнеров по АПК, требуется проводить специальное обследование. Проведенные в последние годы исследования показывают, что назрела необходимость и имеется возможность регламентировать численность аппарата не только на предприятиях, но и в органах управления.

Если все сельское хозяйство представить в виде единой системы управления, в которой объектом управления являются сельскохозяйственные предприятия, а в качестве субъекта управления выступает совокупность органов управления всех министерств и ведомств, занимающихся управлением сельскохозяйственным производством и его обслуживанием на районном, областном, республиканском, союзном уровнях, то в силу закономерности соотносительности управляющей и управляемой подсистем совокупная численность персонала управления должна подчиняться тем же закономерностям, которые характерны для предприятия: повышающейся эффективности управленческого труда и возрастающего диапазона обслуживания. Таким образом, можно рассчитать совокупную численность аппарата органов управления по республикам, областям (краям, АССР), с помощью статистических методов установить ожидаемые величины роста производства продукции, фондо- и энерговооруженности и других параметров, а отсюда и допустимую численность персонала управления на предстоящий период. Это явилось бы обоснованием предельной численности персонала управления, ассигнований на его содержание по регионам и в целом по стране на планируемый год.

Кроме совокупной, необходимо определить, какова должна быть предельная численность по уровням управления и соотношению уровней (предприятие, район, область, республика, страна); по каждому из этих уровней в разрезе ведомств; внутри каждого ведомства — по крупным его структурным частям.

Определение общей численности аппарата управления целесообразно вести на примере типичных регионов. В отобранных районах и областях, а также в республиканских министерствах уточняются структура, цели, задачи, функции органов управления и обслуживающих организаций, необходимые информационные потоки, способы воздействия на нижестоящие системы и другие стороны процесса управления, разрабатываются и осуществляются меры по повышению эффективности управления, сокращению численности аппарата, доведению ее до оптимальной. Затем определяется трудоемкость выполнения функций и необходимая для этого численность персонала управления.

Поскольку все партнеры по АПК должны работать как одна система, одно целое, то было бы целесообразно в качестве объектов подготовки нормативов брать всех партнеров по сельскохозяйственному производству в районе, области, республике, а не ограничиваться отдельными подсистемами. Например, недостаточно ставить задачу — разработать независимые нормативы численности только для управлений сельского хозяйства, только сельхозхимии, госплемобъединения и т. п. Нормативы целесообразно разрабатывать одновременно для системы в целом, в том числе для составляющих ее подсистем.

В качестве основополагающего целесообразно принять принцип общей численности. Распределение ее по составляющим подсистемам осуществляется с учетом трудоемкости выполнения функций в них, но так, чтобы суммарная численность подсистем не превышала установленной для нее общей численности, а совокупная численность органов управления всех партнеров по сельскохозяйственному производству не превышала темпов роста производства сельскохозяйственной продукции. В случае несовпадения корректируется численность подсистем с таким расчетом, чтобы она не превышала установленной предельной численности.

Введение обоснованного показателя предельной численности стало бы преградой на пути создания все новых и новых ведомств и организаций, а если создание таких систем будет признано целесообразным, то формирование аппарата в них должно осуществляться в пределах общей численности. С другой стороны, наличие показателя общей численности позволит советам объединений маневрировать ею, ввести систему поощрения для тех, кто успешно справляется с заданиями, имея меньшую численность, чем положено по нормативу.

С учетом сказанного важно приступить к разработке нормативов общей численности персонала управления и для колхозов, совхозов, межхозяйственных, обслуживающих предприятий. В настоящее время в них действуют нормативы по уста-

новлению численности служб и отдельных должностей. Не прекращая их действия, целесообразно разработать норматив общей численности предприятия. Предварительные расчеты показали, что состав ранее проанализированных факторов применим к большинству типов предприятий. Дифференцированные нормативы общей численности персонала управления целесообразны для следующих типов предприятий: колхозов, совхозов, птицефабрик, тепличных комбинатов, звероводческих, откормочных совхозов, специализированных овощеводческих и плодотоварных хозяйств, высокомеханизированных комплексов и межхозяйственных предприятий по специализациям и другим, а также по предприятиям обслуживающих систем — сельхозхимии, сельхозэнерго, сельхозтранспорта, сельхозтехники, мелиорации.

По мере развития научно-технического прогресса происходит определенная интеграция умственного и физического труда, труда управленческого и рабочего. Все больше высококвалифицированных специалистов, имеющих среднее и высшее образование, выполняет функции не управляющего, а рабочего. На сельскохозяйственных предприятиях к таким работникам относятся инженеры-диагносты, инженеры по связи, техники по искусственному осеменению животных. В значительной мере функции рабочего выполняют инженеры и техники по холодильному, теплотехническому, электротехническому оборудованию, ветеринарные врачи и фельдшеры.

С другой стороны, с повышением общеобразовательного и профессионального уровня, роста сознательности трудящихся имеется возможность передачи рабочим коллективам части функций управления по расстановке рабочих, контролю, первичному учету и др. Это находит выражение в создании работающих на общественных началах групп по НОТ, групп народного контроля, движении рационализаторов, создании безрядных отрядов, звеньев и других производственных подразделений, когда специалист возглавляет подразделение на правах старшего рабочего.

В связи с этим было бы целесообразно, продолжая уточнять и разрабатывать нормы времени на отдельные трудовые процессы физического и умственного труда, одновременно разрабатывать нормы общей численности на предприятие рабочих, инженерно-технических работников, служащих, младшего обслуживающего персонала и всех других категорий работников. Руководству предприятия вместе с общественными организациями целесообразно предоставлять право с учетом типовых рекомендаций, наиболее рационально распределять работников по участкам, должностям, функциям производства и управления, с тем чтобы добиваться повышения общей производитель-

ности труда. В условиях растущего напряжения с трудовыми ресурсами соревнование за сокращение общей численности персонала при одновременном наращивании объемов производства имеет важное народнохозяйственное значение.

§ 4. ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ РАСЧЕТ

Выполнение выработанных XXVI съездом партии, Продовольственной программой, майским (1982 г.) и последующими Пленумами ЦК КПСС мероприятий по повышению действенности всей совокупности рычагов и стимулов хозяйственного механизма создает необходимые условия для дальнейшего наращивания темпов роста сельскохозяйственного производства, повышения производительности труда, отдачи от созданного производственного потенциала, снижения себестоимости продукции и для социального развития села. Важная роль в выполнении этих задач принадлежит хозяйственному расчету (хозрасчету).

Всемерное укрепление режима экономии, решительная борьба с бесхозяйственностью и расточительством, повышение ответственности, трудовой, исполнительской и государственной дисциплины, укрепление хозрасчета — важные и наиболее экономные пути решения назревших проблем экономического и социального развития сельского хозяйства.

Метод хозрасчета внутренне присущ социалистической системе хозяйствования. Он объективно вытекает из общественных и производственных отношений социализма, закреплён как метод хозяйствования Конституцией СССР. В. И. Ленин еще в первые месяцы существования Советского государства указал на необходимость хозрасчета в управлении экономикой страны и разработал его теоретические вопросы.

Метод хозрасчета основывается на системе хозрасчетных отношений как составной части производственных отношений социализма. Именно в этом заключается его объективная сторона. Хозрасчет воплощает многие стороны социалистических производственных отношений, существующих независимо от воли и сознания людей, то есть функционирующих объективно. В этом смысле он является экономической категорией социалистического способа производства. В то же время социалистическое государство, исходя из объективного фактора его существования, использует в своей экономической политике, юридически оформляет хозрасчетные отношения и совершенствует их в целях повышения эффективности общественного производства. В этом смысле хозрасчет выступает как важнейший метод социалистического хозяйствования, направленный на использо-

вание преимущества плановой системы ведения социалистической экономики.

Методологической основой хозрасчета являются ленинские положения о том, что в условиях социализма трудовые коллективы полностью несут ответственность за результаты производства; необходим строжайший контроль за мерой труда и потребления в соответствии с требованиями экономического закона оплаты труда в зависимости от его количества и качества; необходим общественный и государственный контроль за деятельностью предприятий; централизованное управление сочетается с предоставлением прав и инициативы предприятиям; социализму объективно присущи товарно-денежные отношения.

Внутрихозяйственный расчет (в цехах, отделениях, на производственных участках, фермах и в бригадах) как социалистический метод хозяйствования является органической частью общей системы хозрасчета социалистических предприятий. Производственная деятельность внутрихозяйственного подразделения предприятий полностью подчинена общим задачам хозяйства и строится на основе внутрихозяйственного расчета, который основывается, как и общехозяйственный расчет, на следующих основных принципах:

организации работы внутрихозяйственных подразделений на основе планового задания хозяйства по производству продукции и лимиту затрат труда и материально-денежных средств;

предоставлении производственной самостоятельности хозрасчетным подразделениям в выполнении установленных для них планов и использовании имеющихся резервов производства;

создании равных экономических условий хозрасчетным подразделениям для выполнения установленных планов и материального поощрения за результаты хозрасчетной деятельности;

соблюдении режима экономии, контроле рублем, основанном на соизмерении затрат и результатов производства, ответственности за эти результаты;

обеспечении материальной и моральной заинтересованности в развитии производства и конечных результатах хозрасчетной деятельности.

Внутрихозяйственный расчет отличается от общехозяйственного рядом особенностей. Экономическая категория хозрасчета выражает экономические взаимосвязи с государством, другими предприятиями и организациями, коллективами подразделений и отдельными работниками. Он охватывает все стороны воспроизводства — производство, обмен, распределение и потребление. Особенности внутрихозяйственного расчета обусловлены функциями подразделений предприятия, которые

не наделены правами юридического лица, самостоятельно не вступают в хозяйственные взаимоотношения с другими предприятиями и организациями. Внутрихозяйственный расчет выражает взаимоотношения коллектива хозрасчетного подразделения с хозяйством, с другими подразделениями и отдельными работниками.

Цели общехозяйственного и внутрихозяйственного расчета едины — обеспечить успешное выполнение плановых заданий по производству и продаже продукции государству, повышение ее качества и снижение издержек производства. Это достигается:

строгим выполнением взаимных обязательств между правлением колхоза (дирекцией предприятия) и внутрихозяйственными подразделениями, соблюдением технологической и трудовой дисциплины;

созданием благоприятного морально-психологического климата в коллективах внутрихозяйственных подразделений;

расширением производственно-хозяйственной самостоятельности коллективов подразделений, развитием их инициативы в сочетании с внутрихозяйственным плановым управлением;

объективной оценкой результатов деятельности хозрасчетных подразделений;

сонизмерением объемов производства продукции (работ, услуг) с затратами;

усилением «контроля рублем» за деятельностью подразделений и внутрихозяйственными взаиморасчетами, обеспечением режима экономии и бережливости;

повышением материальной и моральной заинтересованности коллективов внутрихозяйственных подразделений и экономической ответственности за результаты хозрасчетной деятельности.

Наиболее эффективно внутрихозяйственный расчет реализуется в условиях организации работы подразделений на коллективном подряде. В этом случае прямая зависимость между вознаграждением за труд и его конечными результатами дополняется принципом сонизмерения затрат на производство с его итогами, а также премирование из фонда оплаты труда сочетается с вознаграждением из фонда материального поощрения по показателям, характеризующим в обобщенной форме конечные результаты работы бригад на коллективном подряде. В этих условиях обеспечивается более строгий режим экономии, более точно и справедливо оценивается работа коллектива.

Опыт многих колхозов и совхозов страны, перешедших на хозрасчет и освоивших коллективный подряд, свидетельствует об огромных возможностях, заключенных в экономических методах управления производством. Наряду с этим они активно внедряют достижения научно-технического прогресса и передо-

вой опыт организации производства, постоянно совершенствуют технологию производства, укрепляют материально-техническую базу и обеспечивают устойчивое повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Пример. Успехи совхоза «Назаровский» Назаровского района Красноярского края в более эффективном использовании производственных ресурсов в сравнении с другими хозяйствами района достигнуты в результате внедрения с учетом местных условий комплекса организационных, технологических, социально-экономических и других мероприятий. Особое место среди экономических мер занимает внутрихозяйственный расчет. Совхоз имеет мясо-молочное направление с развитым производством зерна. Большинство хозяйств района примерно такой же специализации. Его обеспеченность фондами, энергетическими ресурсами ниже, чем в среднем по району и краю. Однако производительность труда в 1,7 раза, фондоотдача в 1,6 и рентабельность производства в 3,3 раза больше по сравнению с другими хозяйствами района. В течение последних 13 лет в совхозе «Назаровский» на каждый рубль затрат на производство продукции получают по 1 руб. прибыли и более. Добиваться столь высоких результатов совхозу помогает правильно организованная экономическая служба, которая постоянно контролирует выполнение хозрасчетными подразделениями планов, оперативно воздействует на процесс производства и обеспечивает строгое соблюдение режима экономии.

Колхоз «Победа» Петровского района Ставропольского края в прошлом имел скудные доходы. Руководители и специалисты хозяйства начали с того, что стали учить рядовых колхозников элементарным знаниям экономики, считать, определять, во что обходится то или иное хозяйственное мероприятие, бережному отношению к общественному производству. В бригадах и на фермах применили хозрасчет, более совершенную форму организации и оплаты труда, комплексную систему управления качеством труда и продукции с использованием коэффициента трудового участия. Эти мероприятия в сочетании с научной системой земледелия и животноводства обеспечили рост доходов колхоза и уровня рентабельности производства. За годы десятилетия рентабельность производства в среднем превысила 60%, в 1982 г. она была выше 75%, а в 1983 г. достигла 90%. Среднегодовой чистый доход составил более 2 млн. руб., в 1983 г. — 3,9 млн. руб. Все это позволило значительно повысить материальное благосостояние колхозников. В расчете на 1 чел.-день в среднем за три года одиннадцатой пятилетки приходилось почти 10 руб. различных выплат.

Во всех зонах страны есть такие хозяйства. Например, в Нечерноземной зоне РСФСР высокие и стабильные производственные и финансовые результаты имеют колхозы имени Фрунзе Белгородского района Белгородской области, имени Калинина Суздальского района Владимирской области, «Мир» Торжокского района Калининской области и др.

Успехи этих хозяйств достигнуты главным образом за счет повышения трудовой активности рабочих и колхозников, усиления их заинтересованности в высоких конечных результатах работы через хозрасчет и коллективный подряд. Как правило, руководители и специалисты таких хозяйств экономически грамотно мыслят и действуют, изыскивают резервы роста произ-

водства, разумно используют принципы хозрасчета, экономически обосновывают эффективность намеченных мероприятий.

Внутрихозяйственный расчет как метод организации производственно-хозяйственной деятельности бригад, цехов и отделений, участков и ферм является строго обязательным для каждого колхоза, совхоза и другого сельскохозяйственного предприятия. В Законе СССР о трудовых коллективах и повышении их роли в управлении предприятиями, учреждениями, организациями сказано, что трудовые коллективы обязаны осуществлять меры по выполнению планов и договорных обязательств, укреплению и развитию хозяйственного расчета.

Примерный Устав колхоза и Положение о социалистическом государственном производственном предприятии устанавливают, что деятельность подразделений хозяйства осуществляется на основе хозрасчета. В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О совершенствовании экономических взаимоотношений сельского хозяйства с другими отраслями народного хозяйства» предусматривается значительное усиление экономической работы в колхозах и совхозах, внедрение в бригадах, отделениях и цехах, на фермах и участках внутрихозяйственного расчета и бригадного подряда. Реализация этого постановления требует усиления работы сельскохозяйственных органов, колхозов и совхозов, научных учреждений по внедрению действенного внутрихозяйственного расчета. В колхозе и совхозе внутрихозяйственный расчет считается внедренным, если имеются положительные результаты хозрасчетной деятельности как отдельных трудовых коллективов, так и хозяйства в целом по основным хозрасчетным показателям: выполняется план по производству и реализации продукции, лимиту затрат, растет производительность труда, производство ведется рентабельно, а в убыточных хозяйствах снижается сумма убытка.

Для решения этих задач необходимо осуществить в хозяйстве ряд организационно-экономических мероприятий:

разработать и утвердить директору совхоза (председателю колхоза) по согласованию с председателем профкома Положение о внутрихозяйственном расчете;

создать и обеспечить регулярную работу советов бригад, бюро или групп экономического анализа, балансовой комиссии и других общественных экономических организаций;

сформировать трудовые коллективы во всех внутрихозяйственных подразделениях, определить порядок их взаимоотношений с правлением колхоза (дирекцией совхоза) и между собой, закрепить за ними в постоянное пользование сельскохозяйственные угодья, производственные фонды;

в оптимальные сроки довести каждому подразделению обоснованные планы по производству продукции (работ, услуг)

и лимиты затрат, ориентирующие деятельность подразделений на выполнение стоящих перед хозяйством задач, организовать оперативный учет и строгий контроль за их выполнением;

осуществлять оценку результатов работы и материальное вознаграждение трудовых коллективов по итогам их хозяйственной деятельности;

применять меры ответственности за выполнение принятых обязательств правлением колхоза (дирекцией совхоза) и трудовыми коллективами, а также обязательств между подразделениями за ущерб, нанесенный другим подразделением и хозяйству в целом.

Реализация этих мероприятий в конечном итоге должна обеспечить повышение трудовой активности колхозников и рабочих, улучшение производственной дисциплины, развитие самостоятельности и предприимчивости в изыскании и использовании резервов роста эффективности производства, усиление заинтересованности трудовых коллективов и каждого работника в высоких конечных результатах хозяйственной деятельности.

Организация рациональной хозяйственной деятельности предприятиями должна осуществляться на основе требований объективных экономических законов социализма, глубокого проникновения в экономическую суть производства, обеспечения тесного единства агрономических, зоотехнических, экономических и других методов управления производством. В. И. Ленин по этому поводу говорил: «Быть только производственным нельзя. Надо быть экономистом...»¹. Следовательно, экономическая работа является обязанностью каждого работника, руководителя и специалиста хозяйства, сельскохозяйственного органа.

Во многих колхозах и совхозах для активизации экономической работы, ведения производства на основе хозрасчета и содействия повышению его эффективности в помощь руководству хозяйства создается общественное бюро экономического анализа, а в подразделениях хозяйства — группы экономического анализа или советы бригад. Главной их задачей является глубокий анализ хозяйственной деятельности предприятия, выявление узких мест и недостатков в работе, неиспользованных резервов увеличения производства продукции и улучшения ее качества, роста производительности труда и снижения себестоимости продукции, разработка мероприятий по использованию выявленных резервов и контроль за их осуществлением.

Во многих колхозах и совхозах активно действуют советы, бюро или группы экономического анализа.

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 43, с. 359.

Пример. В колхозе «Советская Белоруссия» Речицкого района Гомельской области регулярно работает бюро экономического анализа, которое находит резервы для роста урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных, снижения издержек производства. По его инициативе внедрены внутрихозяйственный расчет, коллективный подряд. Бюро постоянно контролирует выполнение подразделениями хозяйства плановых заданий, оперативно воздействует на процесс производства и добивается строгого соблюдения принципа — получения максимума продукции при минимуме затрат труда и материально-денежных средств. Поэтому в этом колхозе производство сельскохозяйственной продукции обходится дешевле, чем в соседних хозяйствах.

В Положении о внутрихозяйственном расчете с учетом конкретных условий колхоза, совхоза и других сельскохозяйственных предприятий отражаются: состав подразделений, в том числе работающих на коллективном подряде, взаимоотношения их с хозяйством в целом и между собой, организация внутрихозяйственного планирования, учета и отчетности; экономические показатели оценки работы хозрасчетных подразделений, порядок денежной оценки продукции и материальных затрат, формы и методы материального и морального стимулирования, мера ответственности за выполнение планов, порядок текущего контроля, анализа и подведения итогов работы по периодам, за год и другие вопросы.

Укрепление и развитие хозрасчетных принципов в работе подразделений зависят от комплексного и правильного их решения. В тех хозяйствах, в которых эти организационно-экономические мероприятия не осуществляются комплексно, где не считают затраты и не сопоставляют доходы с расходами, хозрасчет формализуется. Как показывает практика, его организация в ряде колхозов и совхозов в лучшем случае ограничивается только разработкой Положения о внутрихозяйственном расчете и хозрасчетных заданий подразделениям, то есть хозрасчет является функцией только экономической службы.

Хотя принципы хозрасчета едины для всех предприятий, при широком многообразии условий производства формы и методы его ведения не могут быть одинаковыми для всех хозяйств. Хозрасчет наиболее успешно применяется, когда вся работа по его организации проводится руководителями и специалистами хозяйства и его подразделений с участием первичных трудовых коллективов и общественных организаций, а не одной экономической службой колхоза или совхоза.

Практика показывает, что наиболее действенна та форма организации хозрасчета в подразделениях, которая еще в начале года создает в первичных трудовых коллективах уверенность в выполнении установленных заданий и получении ощутимого материального вознаграждения за конечный результат работы. При этом важно обеспечить простоту и доступность

формы организации хозрасчета с тем, чтобы каждый работник мог посчитать размер своего материального поощрения при том или другом уровне выполнения задания. Это достигается использованием реальных и стабильных нормативов производства продукции, затрат труда, материальных и финансовых ресурсов, условий и размеров поощрений. Эти требования наиболее успешно реализуются при бригадной форме организации стимулирования труда, внедрении в работу таких бригад принципов хозрасчета.

Реализация этих задач на практике связана прежде всего с реальностью государственных плановых закупок и объемов производства сельскохозяйственной продукции, обеспеченностью хозяйств производственными ресурсами. Однако система планирования закупок продукции не всегда в полной мере учитывает реальные возможности колхозов и совхозов.

Пример. Растениеводство совхозов Ростовского района Ярославской области специализировано на производстве трудоемких культур — картофеля, овощей (лук, зеленый горошек) и корней цикория, а соответствующей техники для их возделывания, особенно зеленого горошка и корней цикория, в достаточном количестве в хозяйствах пока еще нет. К тому же район испытывает недостаток в трудовых ресурсах. Поэтому совхозы района в десятилетней пятилетке не справились с планом продажи государству этих культур. В то же время в одиннадцатой пятилетке им устанавливается план продажи государству овощей и корней цикория, превышающий достигнутый совхозами уровень в несколько раз, а обеспеченность техникой и трудовыми ресурсами осталась на прежнем уровне. В этих условиях совхозы продолжают не справляться с государственным планом закупок овощей и корней цикория.

Такое положение приводит к тому, что у работников появляется неуверенность в возможности выполнения плановых заданий, экономии средств и получении соответствующего материального вознаграждения, снижает заинтересованность работников в переходе на коллективный подряд, так как в этих условиях не получают доплат за продукцию, усиливает их стремление к оплате за объем работ. Об этом свидетельствуют данные таблицы 1.

Как видно из таблицы 1, система оплаты труда в совхозах района недостаточно учитывает результаты работы, количество и качество произведенной продукции. В общем заработке оплата по тарифу составляет наибольшую часть, а доплата за продукцию — менее 7%. Особенно низка доля премий в общем заработке за экономию производственных затрат — 0,1%.

Положение усугубляется, когда в нарушение принятых постановлений колхозам и совхозам навязывают нереальные планы по широкому кругу показателей, вмешиваясь в их хозяйственную деятельность. Так, в ряде случаев им определяют объем и структуру посевных площадей, урожайность культур, выходное поголовье, продуктивность животных и др. Поэтому в

1. Структура заработной платы в совхозах Ростовского района Ярославской области, %

Показатели	1982 г.	1983 г.
Общий заработок за год	100	100
В том числе:		
начислено по тарифу за объем работ	86,7	82,2
доплата за продукцию	6,8	5,1
премии за перевыполнение плана производ-		
ства сельскохозяйственной продукции	0,9	0,8
премии за экономию производственных за-		
трат	0,1	0,1
премии и вознаграждения из фонда матери-		
ального поощрения	1,2	2,1

целях развития хозрасчета важно не только обосновать плановые показатели, доводимые до хозяйств, но и строго соблюдать установленный порядок планирования в сельском хозяйстве, не допускать фактов необоснованного вмешательства в хозяйственную деятельность. Проблема совершенствования хозрасчета требует также расширения прав подразделений в организации и планировании своей деятельности, повышения самостоятельности и инициативы.

Коллективы хозрасчетных подразделений совместно со специалистами предприятия разрабатывают годовой, квартальный и месячные планы своей деятельности, исходя из доведенных им плановых показателей. Годовое производственное хозрасчетное задание подразделению — основной плановый документ, по которому проводится работа, определяются ее результаты и материальное поощрение работников. Количество плановых показателей, устанавливаемых каждому хозрасчетному подразделению, должно быть минимальным и понятным работникам, но достаточным для правильной оценки хозрасчетной деятельности коллектива. При этом плановые показатели по производству продукции увязываются с наличием и качеством производственных ресурсов и принятой технологией, учитываются конкретные условия каждого производственного подразделения. Они должны ориентировать коллективы на разработку и использование прогрессивной технологии, более совершенных форм организации труда и производства.

При планировании хозрасчетных заданий подразделениям исходят из показателей годового производственно-финансового плана хозяйства с учетом конкретных условий производства в бригадах, отделениях и на фермах.

Основой разработки хозрасчетных заданий могут быть показатели и нормативы, доводимые до подразделений: объемы

производства продукции (работ и услуг) по номенклатуре качеству; нормативы производственных затрат на единицу продукции (работ и услуг), на гектар посевной площади, голову животных и т. д.; нормативы расхода заработной платы и начисления фонда материального поощренияхозрасчетного подразделения; фонды на материально-техническое обеспечение в натуральном выражении; плановые цены на продукцию и материальные ресурсы; расценки на работы и услуги; показатели, используемые для оценки деятельностихозрасчетных подразделений.

При планировании производственных затрат по видам продукции, отдельным культурам, видам животных, работам и услугам рекомендуется использовать нормативы затрат материально-денежных средств на их единицу (на 1 ц или 100 руб. продукции, на 1 га, 1 голову животных, 1 т-км, на 1 усл. эт. га и т. д.), утвержденные правлением колхоза (дирекцией совхоза) для каждого или нескольких подразделений, имеющих одинаковые условия производства. Состав планируемых затрат определяется в хозяйстве применительно к функциям конкретного производственного коллектива и связан непосредственно с их деятельностью.

Внедрение нормативного метода планирования и учета издержек производства является важным фактором упрощения техники ведения хозрасчета в подразделениях. Нормативные затраты могут быть подразделены на три группы: условно-постоянные, связанные с площадью возделываемых культур и поголовьем животных; переменные, зависящие от урожайности культур, продуктивности животных и объема продукции; неизменные, учитываемые и оплачиваемые повременно. По первой группе издержек определяется норматив затрат на 1 га посева каждой культуры (на 1 голову скота); по второй — на 1 ц продукции (единицу работы); по третьей — на год, месяц и другие периоды. Такие нормативы рекомендуется разрабатывать по каждому или нескольким подразделениям с одинаковыми условиями производства на основе показателей технологических карт возделывания культур, содержания животных с учетом фактических затрат за ряд предшествующих лет и показателей, предусмотренных в производственно-финансовом плане хозяйства.

Применение на ряд лет стабильных нормативов планирования производства продукции и лимитов затрат, нормативов оплаты труда и премирования за конечные результаты работы ускоряет сроки разработки планов, повышает их обоснованность, позволяет ввести строгое нормирование трудовых, материально-денежных затрат, а при отклонении фактической площади посева, поголовья скота и других показателей от пла-

на — быструю их корректировку, что усиливает оперативность контроля. Для того чтобы получить скорректированный лимит затрат (плановый), норматив постоянных затрат умножается на площадь посева (поголовье скота), норматив переменных затрат — на количество продукции (объем услуг), норматив неизменных затрат (месячный, годовой и т. д.) — на объем работы, учитываемой и оплачиваемой повременно.

Планы хозрасчетных подразделений обсуждаются на советах бригад, заседаниях бюро или группах экономического анализа и представляются для утверждения правлению колхоза (дирекции совхоза).

Важными элементами хозрасчета в подразделениях, повышающими его действенность и эффективность, является правильная организация учета и оперативного контроля при соблюдении определенных требований в оценке продукции и товарно-материальных ценностей, используемых на производственные цели, что дает возможность правильно определить результаты работы подразделений.

Учет результатов хозрасчетной деятельности первичных трудовых коллективов необходимо вести по каждому подразделению в натуральном и стоимостном выражении. При этом учет должен обеспечивать полную сопоставимость фактических показателей деятельности хозрасчетных подразделений с плановыми, денежную оценку произведенной и реализованной продукции каждым хозрасчетным подразделением, а также производственных затрат и услуг в соответствии с требованиями внутрихозяйственного расчета. Дело в том, что при планировании и подведении итогов деятельности хозрасчетных подразделений продукция, материальные ресурсы, услуги и работы оцениваются в единых ценах с учетом качества и сроков производства (реализации).

В частности, объем сельскохозяйственной продукции в стоимостном выражении определяется на основе реализационных цен с учетом качества и сроков производства: стоимость плановой продукции — по государственным закупочным ценам, предусмотренным в производственно-финансовом плане хозяйства, а произведенной продукции — по фактическим ценам реализации продукции государству. В обоих случаях не учитываются надбавки за продажу государству продукции сверх среднего уровня, достигнутого за десятую пятилетку, а также надбавки к закупочным ценам, выплачиваемые низкорентабельным и убыточным хозяйствам.

Продукция, на которую не установлены государственные закупочные цены (силос, зеленые корма и др.), оценивается по закупочным ценам на овес в пересчете на кормовые единицы. Такой порядок определения стоимости валовой продукции со-

ответствует оценке продукции при расчетах по заработной плате. При внутрихозяйственном расчете может применяться и другой порядок оценки валовой продукции. Например, в хозяйствах, использующих в качестве оценочного показателя результатов работы хозрасчетных бригад, ферм и отделений расчетный валовой или чистый доход, стоимость валовой продукции определяется по внутрихозяйственным расчетным ценам.

В системе бухгалтерского учета действует иной порядок: продукцию собственного производства, перешедшую с прошлого года, учитывают по балансовой стоимости на начало года, а поступившую в течение года — по плановой себестоимости. В конце года, после составления отчетных калькуляций, плановая себестоимость продукции растениеводства и животноводства корректируется до фактической. Такой порядок учета полученной продукции, во-первых, не включает качество и сроки поступления продукции, во-вторых, делает несопоставимыми плановые и учетные стоимостные показатели хозрасчетных подразделений без корректировки в плане структуры производства и цен на продукцию.

В хозрасчетных подразделениях должно быть обеспечено единство показателей плана и учета по затратам на производство. Для этого в плане и учете должны применяться единые объекты и номенклатуры затрат, единые принципы группировки, распределения и исчисления затрат на единицу продукции (работ и услуг). При этом в плане и учете стоимость материальных ресурсов, израсходованных в хозрасчетных подразделениях на производственные цели, в том числе продукции собственного производства, а также работ и услуг других подразделений необходимо определять по единым ценам (среднегодовым плановым) с учетом качества, принятым в производственно-финансовом плане хозяйства. Такой порядок определения стоимости валовой продукции и материальных ценностей в издержках производства установлен, чтобы исключить влияние на оценку результатов работы коллективов ряда факторов, не зависящих от количества и качества их труда.

В системе бухгалтерского учета действует иной порядок определения стоимости товарно-материальных ценностей, использованных на производственные цели. Например, семена и корма производства прошлого года включаются в затраты на продукцию по стоимости, числящейся на балансе на начало года, а семена и корма собственного производства текущего года — по плановой себестоимости (в отчетных калькуляциях плановая себестоимость корректируется по фактической себестоимости в конце года). Стоимость покупных семян, кормов, твердого топлива, минеральных удобрений, нефтепродуктов, строительных материалов, запасных частей и других материальных ценно-

2. Выполнение плана молочнотоварными фермами (МТФ) «Малое Брянцево» и «Покров» совхоза «Путь Ильича» Подольского района Московской области (1982 г.)

Показатели	МТФ «Малое Брянцево»			МТФ «Покров»		
	план	фактически	выполнение, %	план	фактически	выполнение, %
Получено продукции в переводе на молоко, ц	17 028	18 195	106,8	5702	6108	107,1
Затраты на 1 ц молока, руб.	24,14	25,63	106,2	23,03	29,04	126,1
В том числе корма	6,90	11,04	160,0	10,58	12,57	118,8
Расход кормов на 1 ц молока, ц корм. ед.	1,15	1,08	93,9	1,15	1,07	93,0

стей, поступивших со стороны, складывается из всех расходов по заготовке и доставке их в хозяйство.

Такой порядок учета материальных ценностей в производственных затратах делает несопоставимыми плановые и учетные стоимостные показатели издержек производства хозрасчетных подразделений без корректировки в плане структуры материальных ресурсов и цен. Рассмотрим это на примере двух молочнотоварных ферм (табл. 2).

Из таблицы 2 видно, что обе фермы планы производства молока перевыполнили почти одинаково, примерно на 7%. Коллективы ферм в расчете на 1 ц молока сэкономили корма в натуральных показателях почти на равном уровне. Однако на первой ферме перерасход кормов по стоимостным показателям на 1 ц молока составил 4,14 руб., а на второй ферме — 11,99 руб. Это произошло за счет изменения структуры кормов и отклонений фактических цен на корма от плановых. В рационе коров повысился удельный вес дорогостоящих кормов: на первой ферме в ее плане предусмотрено концентратов 3920 ц по цене 10 руб. за 1 ц, а фактически их расход составил 6101 ц по цене 11,96 руб. за 1 ц; силоса планировалось 15 890 ц по стоимости 1,30 руб. за 1 ц, а было скормлено только 6654 ц при фактической стоимости 2,70 руб. за 1 ц.

Все это наглядно подтверждает, что использование стоимостных показателей системы бухгалтерского учета при планировании и подведении итогов работы хозрасчетных подразделений приводит к искажению результатов их работы.

Улучшение экономической работы в сельском хозяйстве требует, чтобы плановые и отчетные калькуляции отражали

действительную себестоимость продукции. Это необходимо для обоснованного установления закупочных цен, выбора оптимальных вариантов размещения и концентрации производства, правильного определения эффективности капитальных вложений, использования производственных ресурсов, исчисления прибыли и т. д. Поэтому в системе бухгалтерского учета действует порядок, подчиненный в основном одной цели — правильному исчислению общехозяйственной себестоимости продукции. При этом часть затрат распределяется по видам продукции в конце года (амортизация, общепроизводственные и общехозяйственные расходы и др.).

В этой связи экономисты хозяйств вынуждены вести большую дополнительную работу, чтобы получить итоги хозрасчетной деятельности бригад, ферм и отделений по установленным периодам. К тому же по системе бухгалтерского учета информация по подразделениям хозяйства о произведенной продукции (работах и услугах) и расходовании средств за месяц, квартал, год поступает тогда, когда уже невозможно оперативно повлиять на процесс производства. В результате сроки составления отчетов и подведения итогов работы хозрасчетных подразделений растягиваются и полученные данные могут только фиксировать сложившуюся картину.

Оперативный контроль за выполнением плана производства продукции и использованием лимита затрат, режим экономии — центральные вопросы активизации хозрасчета. С этой целью было бы целесообразно в бригадах, на фермах и в отделениях в бухгалтерском учете стоимость продукции (работ и услуг) и материальных ценностей в производственных затратах определять в соответствии с требованиями организации внутрихозяйственного расчета. Поскольку этот порядок еще не введен в систему бухгалтерского учета, во многих колхозах и совхозах широко применяется чековая форма оперативного контроля за деятельностью хозрасчетных подразделений. Опыт ее применения накоплен в колхозах имени Калинина Бердянского района Запорожской области, имени Фрунзе Белгородского района Белгородской области, имени Сараева Петровского района Ставропольского края, в совхозе «Тепличный» Челябинской области и ряде других хозяйств.

В колхозе имени Калинина для оперативного контроля за выполнением хозрасчетных заданий используется следующая документация: внутрихозяйственные чеки на полученную продукцию, оказанные услуги и на производственные затраты, реестры чеков на полученную продукцию (услуги) и на производственные затраты, а также ценник (справочник), в котором в соответствии с требованиями внутрихозяйственного расчета разработаны цены для определения стоимости полученной про-

дукции (услуг) и товарно-материальных ценностей, использованных на производственные цели.

Экономическая служба в целом по хозяйству ведет книгу регистрации чековых книжек и книгу оперативного контроля, в которую заносятся сводные показатели реестров чеков на полученную продукцию и производственные затраты по всем подразделениям. Эта служба выдает руководителям подразделений до начала месяца (периода) чековые книжки после их регистрации в журнале. В соответствии с утвержденным подразделению хозрасчетным заданием на месяц (период) в книжке указывают лимит производственных затрат по установленным статьям, а также соответствующий план производства продукции (работ, услуг).

Руководитель хозрасчетного подразделения чеки на готовую продукцию выписывает складскому хозяйству, производственным подразделениям, бухгалтерии за продукцию, реализованную подразделением государству. На производственные затраты он выписывает чеки складскому хозяйству за корма, семена, удобрения, нефтепродукты, строительные материалы и другие товарно-материальные ценности; вспомогательным, обслуживающим и другим производствам — за выполненные работы и оказанные услуги; бухгалтерии — на суммы оплаты труда, амортизации и другие издержки производства. В чеке расписывается руководитель хозрасчетного подразделения, а в корешке — его получатель.

На основании лимита производственных затрат и плана выхода продукции (работ, услуг), корешков выданных чеков руководитель хозрасчетного подразделения составляет реестры чеков на производственные затраты и на выход продукции, в которых указывает по объектам планирования и учета (культурам или группам сельскохозяйственных культур, группам и видам животных, выполненным работам, оказанным услугам и т. д.) лимиты и фактические затраты по статьям, определяет их экономию или перерасход, а также плановый и фактический выход продукции (работ, услуг) за период и с начала года.

Таким образом, руководитель подразделения на основании чеков, их корешков и реестров чеков осуществляет контроль за выполнением хозрасчетного задания, оперативно получая сведения о количестве и качестве произведенной продукции (работ, услуг), о ее стоимости и затратах, об экономии или перерасходе средств. Кроме того, это обеспечивает сопоставимость фактических показателей деятельности хозрасчетных подразделений с плановыми, опережая бухгалтерский учет.

При чековой форме контроля руководители внутрихозяйственных подразделений, специалисты среднего звена более активно участвуют в планировании и анализе результатов рабо-

ты, своевременно получают информацию о расходе средств на выходе продукции, оперативно воздействуют на производство, то есть у них развивается экономическое мышление.

Основным рычагом экономического стимулирования работников к более активному участию в общественном производстве является заработная плата. Ставя индивидуальные доходы в зависимость от трудового участия в производственном процессе, она создает личную материальную заинтересованность, стимулирует активное участие работников в повышении производительности труда и эффективности производства. Благодаря этому заработная плата способствует решению вопроса о единстве интересов общества, коллективов и отдельных работников. В то же время в ряде случаев имеет место обособление системы оплаты труда и внутрихозяйственного расчета, отсутствие тесной связи между ними. Она в большей мере связана с объемом выполненных работ. Так, в общем заработке работников совхозов оплата по тарифу составляла более 80%. Это мешает активизации внутрихозяйственного расчета.

В ряде случаев материальное стимулирование работников по результатам хозрасчетной деятельности из фонда заработной платы осуществляется в основном за перевыполнение плана производства продукции и сокращение прямых затрат на единицу продукции или снижение себестоимости по сравнению с планом. Как известно, таких результатов коллективам не всегда удается достигнуть по ряду обстоятельств. Поэтому в общем заработке работников совхозов премии за перевыполнение плана производства сельскохозяйственной продукции составляют менее 1,5%, а премии за экономию производственных затрат еще меньше — 0,2%.

Другим источником средств материального поощрения работников по результатам хозрасчетной деятельности является фонд материального поощрения. Однако практика показала, что этот фонд как источник средств и стимул хозрасчетной деятельности по ряду причин был недостаточно эффективен: недобор продукции и неурегулированность экономических отношений в системе АПК приводит к увеличению числа нерентабельных и убыточных хозяйств. Имеет место также неравномерный подход к распределению средств фонда материального поощрения без учета результатов работы внутрихозяйственных подразделений, нередко вознаграждение им выделяется по сложившейся в среднем по хозяйству норме.

В соответствии с решениями майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС созданы условия для рентабельной работы колхозов и совхозов за счет собственных средств и усиления материального поощрения за счет прибыли. В то же время введенный порядок надбавок к закупочным ценам на продукцию, покупае-

мую государством в низкорентабельных и убыточных хозяйствах, входит в определенное противоречие с хозрасчетом. Сложилось такое положение, когда в рядом расположенных хозяйствах, имеющих одинаковые условия производства, закупочные цены с надбавками дают выручку за 1 ц продукции выше там, где ниже производительность труда и выше себестоимость продукции. В этих условиях надбавки к ценам выглядят как поощрение за низкое руководство хозяйством и плохую работу коллективов. Поэтому их необходимо рассматривать лишь как временные и дополнительные меры экономического стимулирования развития производства в низкорентабельных и убыточных колхозах и совхозах.

В экономическом механизме хозяйствования назначение таких материальных стимулов, как заработная плата (оплата труда) и фонд материального поощрения, одно — заинтересовать работников в получении максимума продукции при наименьших затратах. Поэтому их обособление в условиях внутрихозяйственного расчета будет противоречить сущности экономических процессов. Основой материального поощрения работников подразделений по результатам хозрасчетной деятельности должна быть прежде всего система заработной платы, а фонд материального поощрения — дополнением к этому источнику средств. В этой связи важно правильно и грамотно организовать труд и его оплату, тесно связать заработную плату с количеством и качеством произведенной продукции и экономией затрат. При этом размер материального вознаграждения по результатам хозрасчетной деятельности должен быть достаточно весомым. Исследования и практика показывают, что поощрительные выплаты за продукцию и экономию затрат оказывают стимулирующее воздействие тогда, когда в структуре годового заработка работника они составляют 40% и более.

В решении этой задачи важное значение имеет усиление связи итогов хозрасчетной деятельности с оплатой труда. Такая связь поддерживается обычно тем, что надтарифная часть фонда оплаты труда и часть фонда материального поощрения выплачиваются в форме вознаграждения за общие годовые итоги.

На практике для подведения итогов деятельности трудовых коллективов применяются различные оценочные показатели, характеризующие в обобщенной форме конечные результаты работы на хозрасчете каждого подразделения.

К таким показателям относятся:

выполнение или перевыполнение плана получения валовой продукции с учетом ее качества и сокращение прямых затрат на единицу продукции или снижение ее себестоимости по сравнению с плановой;

выполнение задания по объему сельскохозяйственной продукции (в денежном выражении), увеличенному (уменьшенному) на сумму экономии (перерасхода) материально-денежных средств;

суммарный процент выхода продукции и экономии затрат; прирост объема сельскохозяйственной продукции (в денежном выражении), увеличенного (уменьшенного) на сумму экономии (перерасхода) материально-денежных средств по сравнению со среднегодовым уровнем, достигнутым в предыдущие 3—5 лет;

выполнение задания по производству сельскохозяйственной продукции в расчете на 100 руб. материально-денежных затрат;

выполнение задания по расчетному валовому доходу (валовая продукция в закупочных или расчетных ценах минус материальные затраты);

выполнение плана по расчетному чистому доходу (валовая продукция в закупочных или расчетных ценах минус сумма производственных затрат) и др.

Наличие такого количества разнообразных показателей для оценки итогов хозрасчетной деятельности первичных трудовых коллективов объясняется стремлением руководителей и специалистов хозяйств, сельскохозяйственных органов и научных учреждений найти показатель, отвечающий конкретным условиям производства и удобный для практического использования. Это еще раз говорит о том, что формы и методы организации хозрасчета в подразделениях хозяйства не могут быть едиными для всех колхозов и совхозов страны.

Критерии хозрасчетной деятельности коллективов подразделений должны удовлетворять определенным требованиям хозрасчета: служить задаче выполнения хозяйством плана по производству и реализации продукции при минимальных затратах; учитывать специфику деятельности коллектива, сложившиеся в хозяйстве методы планирования, учета и стимулирования; отражать итоги работы подразделения и его влияние на общехозяйственные результаты, а также быть доходчивыми для трудового коллектива, минимальными по количеству и достаточными для правильной оценки результатов его работы. А самое главное, чтобы показатель исключал влияние на оценку результатов работы хозрасчетных подразделений ряда факторов, не зависящих от количества и качества труда, вложенного коллективом в общественное производство.

Этим требованиям наиболее полно отвечают подразделения, коллективы которых работают на подряде и где аккордные расценки по оплате труда устанавливаются стабильными и

прогрессивно возрастающими (на срок до 5 лет) исходя из нормы производства продукции и планового тарифного фонда заработной платы, увеличенного до 150% в зависимости от уровня урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных. А фонд материального поощрения между хозрасчетными подразделениями по итогам работы коллективов за год распределяется по проценту выполнения плана производства (реализации) валовой продукции с учетом экономии (+), перерасхода (—) установленного лимита производственных затрат.

Для премирования из фонда материального поощрения в конце года во вспомогательных и обслуживающих подразделениях (ремонтно-механических мастерских, транспортных подразделениях и др.) применение таких обобщающих оценочных показателей, как объем ремонтных работ, выработка тонно-километров и других, не способствует полному сочетанию интересов этих подразделений с коллективами работников основного производства. В этой связи для премирования из фонда материального поощрения в конце года целесообразно их заменить более совершенными оценочными показателями, отражающими вклад вспомогательных и обслуживающих подразделений в конечный результат основного производства. Результаты их хозрасчетной деятельности могут оцениваться по итогам работы обслуживающих подразделений, использованием одного из обобщающих показателей, характеризующих общехозяйственные (отраслевые) результаты, и дополнительных показателей, характеризующих специфику работы каждого вспомогательно-обслуживающего подразделения.

При распределении средств фонда материального поощрения для вознаграждения за общие годовые итоги (например, для ремонтной мастерской) в качестве основного показателя может быть использован процент выполнения плана хозяйства по объему производства сельскохозяйственной продукции с учетом ее качества в стоимостном выражении, скорректированный на сумму экономии (перерасхода) материально-денежных ресурсов на ремонт техники и оборудования, а в качестве дополнительных показателей — затраты на ремонт техники в расчете на 1 усл. эт. га, повышение коэффициента технической готовности и др.; для автохозяйства — процент выполнения плана хозяйства по объему производства сельскохозяйственной продукции, скорректированный на сумму экономии (перерасхода) затрат на перевозку груза, и дополнительный показатель — выполнение плана грузоперевозок (в тоннах или машино-часах). Такой подход к оценке деятельности вспомогательных и обслуживающих подразделений ориентирует их интересы на улучшение конечных результатов обслуживаемых объектов (хозяйств-

ва, отрасли, цеха) и показателей, характеризующих работу данного подразделения.

Важно применить принципы внутрихозяйственного расчета при оценке деятельности и стимулировании руководителей и специалистов хозяйств, его структурных подразделений. Это можно обеспечить, во-первых, установлением материальной ответственности функциональных служб и хозрасчетных подразделений за выполнение обязательств; во-вторых, оценкой их деятельности по общим результатам работы хозяйства, обслуживаемой отрасли, цеха, подразделения и дополнительным показателям, характеризующим вклад данной службы в конечные результаты.

При распределении фонда материального поощрения для функциональных служб аппарата управления как основной показатель может быть использован процент выполнения плана по объему производства (реализации) продукции, скорректированный на сумму снижения или повышения стоимости продукции (по общехозяйственным службам — в целом по хозяйству, отраслевым — по соответствующей отрасли), а как дополнительный (для агрономической, зоотехнической и ветеринарной служб) — выполнение государственного плана закупок продукции отрасли по номенклатуре, количеству и качеству, договорных обязательств по межхозяйственным поставкам; для работников службы кормопроизводства — выполнение плана заготовок кормов по номенклатуре, количеству и качеству; для работников инженерной службы — снижение простоев техники и оборудования по техническим причинам, затрат ручного труда и др.; для работников экономической и бухгалтерской служб — соблюдение заданного соотношения между ростом производительности и оплаты труда, повышение рентабельности производства, снижение кредиторской задолженности Госбанку СССР и т. д.

Для определения суммы премий из фонда материального поощрения процент выполнения плана по основному показателю корректируется на процент выполнения хозрасчетного задания по дополнительному показателю. При использовании нескольких дополнительных показателей результаты оценки могут быть обобщены путем сложения процентов выполнения по каждому из этих показателей на основе балльной оценки.

Дальнейшее укрепление и развитие хозрасчетных отношений в колхозах и совхозах обусловлены усилением материальной ответственности коллективов производственных подразделений и функциональных служб хозяйства за выполнение хозрасчетных заданий. Эта ответственность при недостаточной эффективности труда и невыполнении хозрасчетного задания подразделения реализуется через уменьшение суммы вознаграждения ра-

ботников за их труд из фонда заработной платы и фонда материального поощрения, другие санкции.

Кроме того, коллективы хозрасчетных подразделений и работники функциональных служб должны нести материальную ответственность за ущерб, причиненный ими другим подразделениям и хозяйству в целом в порядке удовлетворения хозрасчетных претензий. Такие претензии могут быть удовлетворены путем отнесения сумм принятой претензии на уменьшение стоимости валовой продукции или увеличение затрат подразделения, которому предъявлены хозрасчетные претензии, и соответственно увеличения на эту сумму стоимости валовой продукции или уменьшения затрат подразделения, которому нанесен ущерб. Аналогично могут быть удовлетворены претензии между функциональными службами хозяйства и хозрасчетными подразделениями.

Сумму принятой претензии к функциональным службам нужно учитывать при установлении работникам этих служб размера премий и материального поощрения.

§ 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КОЛЛЕКТИВНОГО ПОДРЯДА

Сельское хозяйство страны располагает крупным производственно-техническим потенциалом. За годы, прошедшие после мартовского (1965 г.) Пленума ЦК КПСС, возросла и окрепла материально-техническая база колхозов и совхозов, значительно увеличились основные производственные фонды сельского хозяйства, возросла энерговооруженность труда, расширились площади мелиорированных земель, из года в год растут поставки селу минеральных удобрений и других материальных ресурсов. Для достижения высоких рубежей, обозначенных в Продовольственной программе, одобренной майским (1982 г.) Пленумом ЦК КПСС, есть все необходимые предпосылки.

Однако создать соответствующие материальные условия для решения неотложных и крупных проблем — это лишь одна сторона дела. Другая, не менее важная — добиться эффективного использования всего того, чем уже располагает аграрный сектор экономики, а также обеспечить наивысшую отдачу от новых капитальных вложений, направляемых на его развитие, от новых поставок селу материально-технических ресурсов. И здесь надо иметь в виду, что в решении этой задачи, то есть в эффективном использовании производственно-ресурсного потенциала, решающая роль принадлежит людям: без них никакие средства производства вообще не могут функционировать, любые материально-технические ресурсы представляют груды мертвых вещей. По образному выражению К. Маркса: «Живой труд должен охватить эти вещи, воскресить их из мертвых, пре-

вернуть их из только возможных в действительные и действующие потребительные стоимости»¹.

На современном этапе развития аграрного сектора экономики, когда его материально-техническая база неизмеримо возросла, на первый план выдвигаются вопросы организации производства, труда исполнителей. Новая техника и возрастающие поставки других материально-технических ресурсов могут дать высокую эффективность лишь в тех хозяйствах, на тех предприятиях, где трудовые коллективы отличаются высокой степенью организованности, каждый работник трудится вдохновенно, творчески и является мастером своего дела. Профессиональное мастерство и высокий уровень организации труда — решающие условия эффективного использования производственного потенциала, созданного на базе новейших достижений науки и техники.

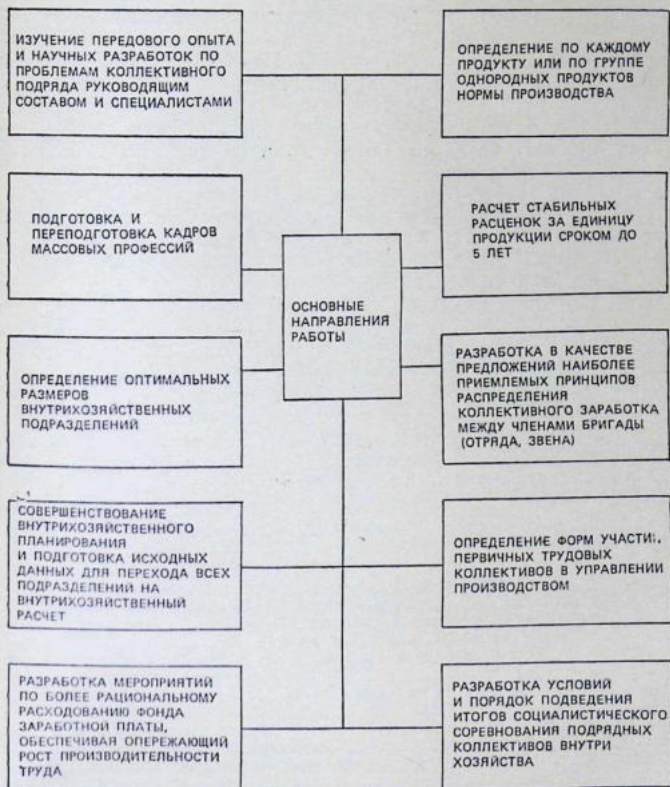
Важное значение имеет также прямая материальная заинтересованность работников в конечных результатах своего труда: получить продукции больше, лучшего качества, с наименьшими затратами. Здесь уместно вспомнить указания В. И. Ленина о том, что построить социализм и подвести десятки миллионов людей к коммунизму можно «не на энтузиазме непосредственно, а при помощи энтузиазма, рожденного великой революцией, на личном интересе, на личной заинтересованности, на хозяйственном расчете...»².

В последние годы в стране велся активный поиск новых, более прогрессивных форм организации труда и материального стимулирования, которые бы наиболее полно соответствовали современному этапу развития производительных сил на селе. При этом главные усилия направлялись на поиск таких форм организации труда и заработной платы, которые бы стимулировали качественный и производительный труд, инициативу и предприимчивость, экономию и бережливость. Ставилась также задача устранить обезличку в использовании земли и других основных средств, поднять на более высокий уровень трудовую и технологическую дисциплину, обеспечить тесную увязку личных интересов каждого труженика села с интересами коллективов и общества в целом. Все это в конечном итоге должно было сопровождаться высокими темпами прироста производства и снижением затрат на единицу продукции. И многолетняя практика убедительно показала, что этим требованиям в наибольшей мере отвечает коллективный подряд.

Коллективный подряд как наиболее прогрессивная форма организации труда и материального стимулирования имеет чет-

¹ Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., т. 23, с. 194.

² Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 44, с. 151



ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВИТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА НОВУЮ ФОРМУ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЛАТЫ ТРУДА – КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПОДРЯД.

вертьвековую историю — первые звенья и бригады на подряде появились в начале 60-х годов. Однако широкое распространение он получил в колхозах и совхозах страны только в одиннадцатой пятилетке и особенно после майского (1982 г.) Плenums ЦК КПСС, когда были созданы наиболее благоприятные экономические условия. Сегодня он внедряется во всех регионах и отраслях сельскохозяйственного производства. В 1984 г. на подряде в растениеводстве работали около 100 тыс. звеньев, бригад и отрядов, за которыми закреплено 40% пашни. В животноводстве к этому времени подрядной формой организации и оплаты труда было охвачено более 80 тыс. первичных трудовых коллективов.

В марте 1983 г. опыт колхозов и совхозов, добившихся высоких производственных и экономических результатов на основе внедрения коллективного подряда и внутрихозяйственного расчета, был рассмотрен и одобрен Политбюро ЦК КПСС. Тогда же было проведено Всесоюзное совещание в г. Белгороде, на котором с докладом «Коллективному подряду на селе — широкую дорогу» выступил товарищ М. С. Горбачев. Эти меры, несомненно, имеют огромное значение, коллективный подряд получил новый импульс, к его внедрению активно подключились местные партийные и советские органы, агропромышленные объединения.

Многолетний опыт работы трудовых коллективов на подряде показывает, что они получают при прочих равных условиях в сравнении с другими коллективами продукции на 10—30% больше. В этих коллективах производительность труда, и, как правило, они добиваются заметного снижения себестоимости продукции.

Пример. В колхозах и совхозах, подведомственных Министерству сельского хозяйства РСФСР, бригады и звенья, работающие на подряде, в 1983 г. в сравнении с другими трудовыми коллективами получили выше урожай зерновых на 13,2%, картофеля на 44%, подсолнечника и льнопродукции на 1/3. При этом надо иметь в виду, что ресурсные условия для них были в основном равные.

В совхозах Белоруссии по итогам за 1983 г. производительность труда в подрядных коллективах была выше на 36%.

Интересный опыт накоплен в механизированном отряде колхоза имени Мичурина Васильковского района Днепропетровской области, который возглавляет Л. П. Горбатенко. Этот отряд работает на подряде восемь лет и добился положительных результатов. Главный успех состоит в том, что на основе творческого и добросовестного отношения к труду, овладения каждым работником всеми тонкостями хлеборобского дела коллектив отряда получает стабильно высокие урожан и свел до минимума отрицательное влияние неблагоприятных климатических условий. Даже в 1983 г., когда Днепропетровская область подверглась сильной засухе, этот коллектив получил со всей площади посева по 39,5 ц зерновых с каждого гектара, почти по 53 ц кукурузы на зерно и 19,5 ц подсолнечника. Отряд был создан на базе тракторной бригады, за ним закреплен полный севооборот общей пло-

щадью 1900 га. При этом количество механизаторов уменьшилось с 35 до 16, или в 2,2 раза, а количество тракторов соответственно с 18 до 9, или в 2 раза.

Подобных примеров можно привести много, они есть во всех зонах страны.

Коллективный подряд — особая, более совершенная форма внутрихозяйственных хозрасчетных отношений, основанных на повышении роли производственных бригад, отрядов и звеньев как первичных ячеек трудовых коллективов. Его экономическая сущность состоит в том, что первичные трудовые коллективы (бригады, отряды, звенья) переводятся на внутрихозяйственный расчет, им предоставляется соответствующая оперативно-хозяйственная самостоятельность в решении вопросов, связанных с выполнением доведенного до них производственного задания, а их коллективный заработок ставится в прямую зависимость от количества и качества полученной продукции с учетом затрат на ее производство. Таким образом, не объемы выполненных работ, а количество и качество полученной продукции кладутся в основу оценки деятельности трудового коллектива. При этом одновременно сопоставляются фактические затраты на производство с плановыми и делается соответствующий перерасчет. Распределение общего заработка внутри бригады, звена, отряда осуществляется самим коллективом на основе учета реального вклада каждого работника в достижение конечного коллективного результата.

Подряд как форма организации и оплаты труда выгоден и отдельному работнику, и коллективу, и обществу в целом. Больше и лучшего качества поставляется продукции стране, крепнет экономика хозяйства, растут заработки его работников, повышается жизненный уровень и благосостояние всего народа. Вместе с тем коллективный подряд имеет не только экономическую, но и социальную значимость, нравственную сторону дела; человек становится лучше, меняется его отношение к труду, решению общенародных задач. Конечный результат как единая цель для всех сплачивает людей, воспитывает в каждом чувство коллективизма, товарищества, взаимное уважение и принципиальность при оценке работы каждого. Сила коллективного подряда в том и состоит, что наши идейные установки находят здесь материальную и организационную основу. В таких коллективах человек лучше ощущает свою причастность к общенародному делу, это помогает ему найти свое место в обществе, способствует выработке активной жизненной позиции. Именно в условиях коллективных форм организации и оплаты труда человек лучше осознает свой долг перед Родиной, народом, начинает мыслить по-государственному, работать по совести, увлеченно и продуктивно.

В соответствии с постановлениями ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и экономического стимулирования производства и заготовок сельскохозяйственных продуктов» (1980 г.) и «О мерах по усилению материальной заинтересованности работников сельского хозяйства в увеличении производства продукции и повышении ее качества» (1982 г.) коренным образом изменен порядок материального стимулирования рабочих и колхозников, работающих в бригадах и звеньях на коллективном подряде. Прежде всего расценки за единицу продукции устанавливают, исходя из нормы производства, базирующейся на фактически достигнутой урожайности за предшествующие пять лет. Руководителям хозяйств предоставлено право устанавливать для рабочих бригад и звеньев, работающих по коллективному подряду, стабильные расценки на срок до 5 лет. Кроме того, разрешено увеличивать плановый тарифный фонд заработной платы до 150% в зависимости от уровня урожайности сельскохозяйственных культур, продуктивности скота и птицы, а также объединять средства, предусмотренные действующими положениями по оплате труда, включая дополнительную оплату за продукцию, высокое качество работы и премии за сверхплановую продукцию, и устанавливать прогрессивно возрастающие расценки.

Таким образом, для тех бригад и звеньев, которые будут добиваться более высоких показателей по урожайности полей или продуктивности животных, могут и должны устанавливаться более высокие расценки за единицу продукции. Для широкого внедрения прогрессивных форм организации и оплаты труда государством созданы благоприятные условия.

Коллективный подряд как наиболее совершенная форма организации труда и материального стимулирования требует и более четкого управления производством. Прежде всего надо довести до совершенства внутрихозяйственное планирование, наладить четкие хозрасчетные взаимоотношения между первичными трудовыми коллективами внутри хозяйства, внедрить прогрессивные нормативы, правильно организовать внутрихозяйственную организационную структуру и соответствующим образом расставить кадры, постоянно совершенствовать стиль и методы управления. «Наши кадры, — говорил товарищ М. С. Горбачев на совещании в г. Белгороде, — должны все более овладевать экономическими методами руководства хозяйством. Нужны принципиально новые подходы и к организации производства и особенно к оплате труда».

Подряд, особенно на стадии внедрения, требует значительно большей работы от руководителей и специалистов. Тут надо сделать и дополнительные расчеты, и наладить идеологическую работу, и перестроить всю организацию производства и

управления им. Особенно это характерно для тех хозяйств, где нет должного порядка, уровень производства низкий и только за счет плохого учета обеспечивается сравнительно высокий заработок. Тут надо наводить должный порядок.

Коллективный подряд не терпит равнодушных, здесь все должны работать с полной отдачей сил, и усилия коллектива окупятся сторицей. На современном этапе развития аграрного сектора экономики основные резервы имеются именно в организации и стимулировании труда: путем массового внедрения наиболее прогрессивных форм можно обеспечить и ускоренный рост производства, и повышение его эффективности.

Вместе с тем внедрение коллективного подряда требует большой подготовительной работы. На основе опыта многих хозяйств страны, перешедших на новые формы организации и стимулирования труда и добившихся на этой основе высоких производственных показателей, составлена схема ее основных направлений (с. 89).

Всю работу по внедрению коллективного подряда надо начинать с изучения руководящим составом и специалистами хозяйства передового опыта и научных разработок по этой проблеме. Такой подход, с одной стороны, даст возможность усвоить основные принципы коллективного подряда, выработанные практикой, с другой — поможет руководителям и специалистам хозяйства убедиться в высокой эффективности данной формы организации и оплаты труда.

Руководителям и специалистам хозяйств, готовящимся к внедрению коллективного подряда, надо четко определить меры по коренной перестройке внутрихозяйственного планирования, улучшению нормирования труда, учета и анализа хозяйственной деятельности и т. д. В конечном итоге и внутрихозяйственная организационная структура должна соответствовать новым формам организации труда. Изучение научных разработок и накопленного опыта другими хозяйствами сыграет решающую роль в принятии безошибочных решений.

Одновременно с изучением передового опыта необходимо организовать переподготовку кадров массовых профессий. Современное сельскохозяйственное производство, основанное на принципах коллективного подряда, предъявляет высокие требования к профессиональному составу бригад и звеньев. Опыт их работы на подряде показал, что наивысшей эффективности, как правило, добивались те коллективы, где каждый работник мог выполнять любую технологическую операцию, где была полная взаимозаменяемость. И это не случайно. Техническая оснащенность колхозов и совхозов растет и количественно, и качественно. В хозяйства приходит новая техника, получают широкое распространение индустриальные технологии. Ожи-

дать от них высокого экономического эффекта можно лишь при условии, если работники бригад и звеньев будут в совершенстве владеть этой техникой, хорошо знать новую технологию, основы экономики и принципы организации производства.

Коллективные формы организации и оплаты труда лишь тогда могут стать достаточно результативными и эффективными, если отношения внутри коллектива будут строиться на основе взаимной помощи и выручки, на внутренней необходимости внедрения в производство новейших достижений науки, техники и передовой практики. Все это требует высокого уровня профессиональной подготовки кадров массовых профессий. В организации работы по повышению их квалификации надо широко использовать различные формы и методы обучения: наставничество, аттестацию рабочих, взаимный обмен опытом работы, проведение курсовых мероприятий по специальным программам, средства массовой информации и пропаганды (местная печать и радио). В итоге сельские труженики должны по своей профессиональной подготовке быть хлеборобами, свекловодами, животноводами, а не просто управляющими машинами.

Другие направления подготовительной работы также важны и их нельзя игнорировать; необходимо вести подготовку комплексно, по всем направлениям, и тогда успех будет обеспечен.

Первостепенное значение в устойчивой и производительной работе подрядных коллективов играют распределительные отношения. Многолетняя практика показала, что в условиях коллективного подряда в их основе должен закладываться принцип сочетания общей заинтересованности всех членов бригады (звена, отряда) в высоких конечных результатах коллективного труда с материальной заинтересованностью каждого работника в увеличении его личного вклада в достижение этих результатов, то есть последовательно соблюдаться экономический закон социализма — распределение материальных благ по труду. Труд — источник богатства общества, он должен определять и материальное благополучие каждого его члена. Уравнительный характер распределения неприемлем, он может привести только к отрицательным последствиям, в том числе и в подрядных коллективах.

В целом труд коллектива в условиях подряда оценивается и оплачивается от количества и качества полученной продукции. Такая форма оплаты труда близка и понятна всем: чем больше коллектив получит продукции, тем больше ему и будет начислено заработной платы. Однако надо иметь в виду, что в распределительных отношениях при внедрении коллективного подряда есть немало проблем, которые требуют тщательного анализа и продуманного подхода.

Распределение коллективного заработка в условиях подряда должно быть основано на точном учете реального вклада каждого работника в достижение коллективного конечного результата.

Ранее таким показателем был объем выполненных работ. Однако, чтобы получить продукцию в сельском хозяйстве, мало выполнить определенный объем работ, надо еще и выполнить его в оптимальный срок, с высоким качеством, при этом учитывать конкретно сложившиеся условия на время исполнения работ и т. д.

Четверть века назад одним из инициаторов перехода на оплату труда от продукции был В. Я. Первицкий. Его бригада с успехом применяет коллективный подряд и на этой основе добивается ежегодно высоких показателей. Так, в 1983 г. с каждого гектара посевов бригадой было собрано: озимой пшеницы — 47,9 ц, ячменя — 52,4, кукурузы на зерно — 62,5, сахарной свеклы — 305, а по хозяйству соответственно 36,6; 45,3; 46,3; 290 ц; произведено валовой продукции в расчете на одного механизатора — 52,2 тыс. руб., а по хозяйству — 26 тыс. руб., или в 2 раза меньше.

Как же распределяется коллективный заработок в бригаде В. Я. Первицкого? Чтобы правильно понять систему распределения, надо знать количественный и качественный состав бригады. Бригада В. Я. Первицкого по численности небольшая — всего 14 человек, из которых трое в основном, занятые техническим обслуживанием и ремонтом техники. Из 11 человек, работающих в поле, девять механизаторов имеют I и двое — II класс. Каждый механизатор бригады может выполнять любую технологическую операцию с высоким качеством и производительностью. Высокое профессиональное мастерство каждого механизатора позволило им внедрить и соответствующую систему распределения: бригадир ежедневно учитывает реальный вклад каждого по коэффициенту трудового участия (КТУ). В результате в бригаде нет уравниловки, через «общий котел» распределяют не только заработок за продукцию, но и сдельный заработок за ремонт техники, за работы на стороне, а также все виды натуральной оплаты.

Многие хозяйства страны, имеющие многолетний опыт организации производства на условиях коллективного подряда, при оценке работы используют КТУ. С помощью коэффициента улавливается индивидуальное различие между работниками и дается комплексная оценка трудового вклада каждого члена коллектива в общий конечный результат.

Интересный опыт накоплен в колхозе имени Щорса Чернобаевского района Черкасской области. В хозяйстве две бригады механизаторов, работающих на подряде с 1976 г. Бригады

по численности работников крупные, за каждой закреплен полевой и кормовой севообороты. С целью справедливого распределения коллективного заработка специалистами колхоза разработана методика определения КТУ, которая одобрена коллективами обеих бригад и утверждена правлением. Суть ее состоит в том, что для каждого механизатора за базовый КТУ взята единица, которая увеличивается или уменьшается в зависимости от классности, группы обслуживаемой техники, сложности выполняемых работ, совмещения профессий и некоторых других показателей. Так, механизатору, имеющему I класс, к базовому коэффициенту прибавляется 0,2; имеющему II класс — 0,1; работающим на гусеничных или энергонасыщенных тракторах — от 0,05 до 0,15; по сложности выполняемых работ, определяемых по среднему разряду, сложившемуся за год, в КТУ вносятся изменения от $-0,1$ до $+0,25$; совмещение профессий дает право на прибавку к КТУ до 0,2; по проценту выполнения сменной нормы выработки в среднем за год КТУ может уменьшаться или увеличиваться от $-0,1$ до $+0,2$.

Совет бригады наделен правом делать корректировку КТУ в сторону увеличения или уменьшения в пределах до 10%. Кроме того, каждый механизатор имеет талон качества, в котором председателем колхоза, главными специалистами делаются соответствующие отметки о качестве выполнения работ. В зависимости от содержания записей, сделанных в талоне качества, КТУ также корректируется. Окончательно рассчитанный КТУ и отработанное время дают возможность довольно точно определить реальный вклад каждого механизатора в конечный результат и по нему распределить все виды заработка.

Система оплаты, применяемая в колхозе имени Щорса, оказывает положительное влияние на развитие коллективов. Она не только позволяет определить реальный вклад каждого механизатора в достижение конечного результата, но и обеспечить заинтересованность механизаторов повышать свою профессиональную подготовку, работать на более энергонасыщенных тракторах, осваивать сложные и квалифицированные работы, совмещать работу на тракторах и комбайнах разного типа, выполнять нормы при высоком качестве, активно участвовать в управлении производством.

В практике есть и другие варианты распределения коллективного заработка между членами звена, бригады, отряда. Однако переносить их опыт в другие коллективы не всегда удается. Шаблонно тут поступать нельзя, надо учитывать конкретную обстановку. Подходы к распределению с учетом условий могут быть различны, но вместе с тем надо строго соблюдать определенные принципы. Прежде всего коллективный заработок должен распределяться самим коллективом. Это его исключи-

тельное право. Кроме того, необходим строгий учет реального вклада каждого в общий результат. Только при таком подходе можно обеспечить устойчивость и высокую эффективность работы коллективов на подряде.

В распределительных отношениях важно правильно подойти к определению размера аванса, особенно в коллективах, работающих в растениеводстве. Здесь, как известно, рабочий период не совпадает с периодом производства и результаты труда проявляются один раз в год — в уборку урожая. Как поступают в коллективах, имеющих многолетний опыт? Обратимся вновь к опыту В. Я. Первицкого. В этой бригаде размер аванса механизатору не превышает 120 руб. в месяц и составляет $\frac{1}{3}$ общего заработка. Так, в 1983 г. в качестве аванса бригада получила только 32,6% общего заработка по итогам года. Доплата за продукцию в конце года в расчете на одного механизатора составила 1898 руб.

Практика показывает, что наибольшая эффективность коллективного подряда проявляется там, где выдается в аванс не более 65% заработной платы, начисленной за продукцию, остальная часть (35% и более) выплачивается при окончательном расчете. А там, где устанавливается слишком высокий аванс, а по итогам года остается доплатить небольшую сумму, заинтересованность работников в конечных результатах и эффективность коллективного подряда, как правило, невысокие.

Майский (1982 г.) Пленум ЦК КПСС утвердил меры повышения заинтересованности бригад и звеньев, работающих в условиях коллективного подряда. В систему материального стимулирования внесены коренные изменения. Долг руководителей и специалистов хозяйств — эффективно использовать новые возможности, обеспечивая на их основе ускоренный рост производства и повышение качества продукции, а также опережающий рост производительности труда.

Применение новых условий материального стимулирования показало их высокую эффективность. Однако в ряде хозяйств к этому подошли формально. В одних случаях стали увеличивать тарифный фонд независимо от роста урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных, в других — устанавливать норму производства на основе среднеарифметических данных без учета условий производства. Такой подход нельзя признать правильным. Право увеличивать тарифный фонд до 150% и определять норму производства надо использовать в интересах увеличения производства продукции, а не для механического повышения оплаты труда при тех же производственных показателях. Эта мера должна стать действенным рычагом материального поощрения тех, кто добива-

ется наиболее высоких показателей, обеспечивает ускоренный рост производства сельскохозяйственной продукции.

В практике имели место случаи, когда руководители хозяйств, переведя бригады и звенья на коллективный подряд, продолжали материально поощрять в течение года отдельных работников за качество, сроки исполнения работ, мотивируя это тем, что надо поднять трудовую активность в напряженные и наиболее ответственные периоды работ. Как правило, такая практика не дает желаемых результатов: ущемляет интересы коллектива в целом, не содействует укреплению его сплоченности, нередко вносит разлад в его ряды. Более опытные руководители хозяйств поступают иначе. Они вместе с коллективами бригад устанавливают в напряженные периоды работ (например, в период уборки урожая) более высокий аванс. Однако и эта мера осуществляется ими с согласия коллектива, по его инициативе, ибо только бригада является хозяином коллективного заработка, который будет ей начислен по конечному результату за продукцию.

Составная часть коллективного подряда — внутрихозяйственный расчет (хозрасчет). Они неразделимы, и там, где внедряются одновременно, достигается наибольшая эффективность. И это вполне объяснимо. Цель хозрасчета та же, что и коллективного подряда, — обеспечить наибольшее получение продукции при наименьших затратах. Хозрасчет, как и коллективный подряд, предусматривает установление прямой зависимости между вознаграждениями за труд и его конечными результатами.

Кроме того, дополняет материальную заинтересованность ответственностью коллектива, требует соизмерения полученного результата с затратами на производство. Как метод хозрасчет — один из решающих факторов, оказывающих прямое влияние на рост объемов и повышение эффективности сельскохозяйственного производства.

В стране немало хозяйств, умело применяющих коллективный подряд на основе хозрасчета. Так, в колхозе имени Калинина Бердянского района Запорожской области одновременное внедрение коллективного подряда и хозрасчета из года в год подтверждает их высокую эффективность. В десятой пятилетке хозяйство значительно опережало своих соседей по росту производства и имело лучшие экономические показатели. Так, если Бердянский район в целом за 1976—1980 гг. добился прироста производства на 7,1%, то колхоз имени Калинина — на 16%. Валовой доход по колхозу за эти годы возрос на 13,2%, а по хозяйствам района — только на 1,7%. Чистый доход повысился на 8%, в то время как по хозяйствам района он снизился на 12,3%.

В 1983 г. колхоз имени Калинина в расчете на 100 га сельскохозяйственных угодий в сравнении с хозяйствами района произвел на 10% больше валовой продукции сельского хозяйства, на 74% больше получил чистого дохода; здесь в 2 раза выше рентабельность. И, несомненно, в достижении высоких показателей немалую роль сыграли коллективный подряд и хозрасчет.

Внедряя хозрасчет, колхоз имени Калинина доводит до трудовых коллективов лимиты затрат по тем показателям, на величину которых они могут оказывать реальное влияние: это задания по валовой продукции в натуре и в стоимостном выражении, фонд оплаты, расценки за единицу продукции, нормативы затрат на содержание и ремонт техники, топливо и смазочные материалы, другие затраты. Оценка коллективов осуществляется по уровню производства с учетом затрат. За экономию прямых материальных затрат коллективу выплачивается вознаграждение: в растениеводстве — 25% от экономии, в животноводстве — 40%.

Сочетание заинтересованности за экономией прямых затрат с материальной ответственностью за их перерасход могло бы быть очень эффективным. В порядке эксперимента в колхозе «За мир» Литовской ССР был введен новый порядок материального стимулирования в условиях коллективного подряда и хозрасчета. Суть новой системы состоит в том, что для бригад доведены стабильные на пять лет нормативы затрат на единицу продукции. Первый год работы в новых условиях показал высокую их эффективность: расход запасных частей сократился по тракторам на 34%, автомобилям на 40, топлива на 14%; полностью были исключены приписки, повысилось качество продукции, а ее производство увеличилось на 21%; производительность труда в бригадах возросла в 1,5 раза.

Таким образом, в условиях коллективного подряда, основанного на хозрасчете, обеспечивается более строгий режим экономии, не допускаются излишества в расходовании средств и материальных ресурсов, более точно оценивается работа коллектива. Хозрасчет на уровне низовых коллективов — действенный инструмент мобилизации творческой активности работников, вовлечения их в активную борьбу за достижение высоких показателей в сельскохозяйственном производстве.

Хозрасчетные бригады, отряды и звенья, работающие на коллективном подряде, добиваются высокой эффективности при условии, если им предоставлена определенная оперативно-хозяйственная самостоятельность, реально обеспечивается активное участие первичного трудового коллектива в управлении производством. И это вполне закономерно. Такая постановка вопроса вытекает из самой природы социалистического строя.

Для социализма характерны творческая активность, инициатива, трудовой энтузиазм миллионов. Это в полной мере отвечает и требованиям аграрной политики КПСС. Курс на дальнейшую интенсификацию сельского хозяйства и повышение его эффективности требует выявления и использования всех резервов и возможностей в каждом хозяйстве, в каждом коллективе, на каждом рабочем месте. Сегодня, когда материально-техническая база колхозов и совхозов неизмеримо возросла и на селе создан крупный производственно-экономический потенциал, вполне очевидно, что каким бы опытом ни обладал председатель колхоза или директор совхоза, он не в состоянии увидеть все резервы. Гарантированно обеспечить высокую эффективность производства можно лишь на основе сочетания знаний и опыта руководителей, специалистов хозяйств с опытом первичных трудовых коллективов.

Необходимо, чтобы хозрасчетные задания подразделениям составлялись с широким участием первичных трудовых коллективов. В этом случае не только обеспечивается более реальное планирование, у каждого труженика села развивается чувство ответственности, повышается инициатива. Очень важно наладить оперативный учет, постоянно знакомить трудовые коллективы и с показателями производства, и с затратами, сравнивать их с планом. Такой подход помогает приобщить колхозников, рабочих совхозов к управлению производством, провить им способности, инициативу, хозяйственную сметку, активно бороться за выполнение установленных плановых заданий.

Форм участия трудового коллектива в управлении производством немало. Например, в колхозах имени Фрунзе Белгородской области, имени Калинина Запорожской, имени Коминтерна Рязанской и в хозяйствах ряда других областей первичные трудовые коллективы наряду с активным участием в планировании производства разрабатывают меры по повышению его эффективности, участвуют в организации социалистического соревнования, подведении его итогов, разработке и обсуждении правил внутреннего распорядка, коллективного договора, Положения о внутрихозяйственном расчете и т. д. Что же касается расстановки членов бригады или звена по технологическим операциям, определения КТУ по каждому члену коллектива и т. д., право принимать решения предоставлено в этих хозяйствах самим коллективам.

В осуществлении права принимать участие в управлении производством велика роль советов производственных подразделений, которые создаются в больших по численности подрядных бригадах и отрядах. Они избираются открытым голосованием из числа наиболее авторитетных и высококвалифициро-

ванных работников и полностью подотчетны своим коллективам.

Положительный опыт работы совета накоплен в механизированной бригаде колхоза «Победа» Березанского района Николаевской области, которую возглавляет Л. Я. Шлемин. Здесь совет бригады решает все вопросы взаимоотношений с правлением колхоза, систематически делает подробный анализ выполнения производственной программы коллектива и на основе этого выявляет дополнительные резервы и возможности, определяет персонально каждому механизатору сумму аванса за истекший месяц с учетом его реального вклада, принимает решения по поощрениям и наказаниям, а также об увольнении из бригады или о приеме новых членов, утверждает график отпусков, организует использование выходных дней по скользящему графику. Совет поддерживает сложившиеся в коллективе хорошие традиции: организует коллективный отдых в выходные дни, силами всей бригады помогает тем, кто начал строить новый дом или надворные постройки, и т. д. Все это в конечном итоге и определило успех работы коллектива. Бригада работает ритмично, без авралов, для ее членов характерна высокая трудовая и технологическая дисциплина. Ежегодно бригада получает высокие урожаи зерновых, кукурузы и подсолнечника.

В производственных подразделениях, работающих на подряде, где численность коллектива менее десяти человек, как правило, совет не избирается. На звеньевом или бригадире возлагается задача организации работы коллектива в соответствии с производственным хозрасчетным заданием, доведенным правлением колхоза или дирекцией совхоза.

Однако выбор совета или бригадира вовсе не означает снижения роли всего коллектива в управлении трудовыми процессами. Основные вопросы, как правило, рассматриваются и обсуждаются всем коллективом, и это очень важно. Сила коллективного подряда в том и состоит, что идейные установки находят материальную и организационную основу. Активно участвуя в производстве и управлении им, человек более четко начинает понимать полезность своих усилий, ощущает причастность к делам и планам своего колхоза, совхоза и государства в целом. Все это имеет огромное воспитательное значение.

Активность коллективов бригад и звеньев, работающих на подряде, в немалой степени обеспечивается отношением к ним руководителей и главных специалистов хозяйств. С их стороны к бригадам и звеньям должна проявляться более продуманная, гибкая тактика. Главное, не дергать без надобности коллективы, надо отказываться от мелочной опеки над ними, больше доверять им, без нужды не следует вмешиваться в распоряди-

тельные функции звеньев, бригадира, не допускать подмены воспитательной роли коллектива административными мерами.

Опыт работы подрядных коллективов показывает, что их эффективность в немалой степени определяется мерами организационного характера и прежде всего численностью работников бригад и звеньев. С этой проблемой сталкиваются хозяйства, как только приступают к формированию таких подразделений.

В Николаевской области численность механизаторов в бригадах и звеньях колеблется от 17 до 20 человек и более. Так, механизированный отряд, возглавляемый В. М. Махно из колхоза «Коммунист» Баштанского района, в составе 21 механизатора работает на подряде более 15 лет и имеет высокие показатели. Среднегодовой урожай зерновых за последние десять лет составил около 30 ц/га. Прямые затраты на единицу продукции при общей тенденции их возрастания (за счет роста заработной платы и удорожания промышленных услуг) в этом отряде по ряду культур сохраняются на одном уровне. Производительность труда в десятой пятилетке в среднегодовом исчислении по сравнению с восьмой возросла в 2,3 раза, а среднемесячная заработная плата — в 1,7 раза.

В колхозе имени Щорса Чернобаевского района Черкасской области бригады более крупные, чем в Николаевской области. Единственное, что им пришлось сделать, — иметь в каждой бригаде освобожденного бригадира и учетчика, оплата которых также поставлена в прямую зависимость от конечных результатов. Коллективы бригад работают дружно и добились немалых успехов. В хозяйстве считают, что крупные размеры механизированных бригад имеют определенные преимущества: с одной стороны, в их составе можно иметь специализированные звенья, а с другой — создаются благоприятные условия для лучшего использования энергонасыщенных тракторов, скоростных и широкозахватных агрегатов, внедрения крупногруппового метода использования техники.

Какой же вывод можно сделать из сложившейся практики? Прежде всего численный состав подрядных бригад и звеньев определяется не пожеланиями и рекомендациями, а расчетами, в основе которых должны быть структура производства, предполагаемые объемы работ, оптимальные сроки их исполнения, наличие трудовых ресурсов, их профессиональный состав и опыт, нормальный режим труда и отдыха. В обязательном порядке надо учитывать желание работников, сложившиеся традиции и другие факторы социально-психологического характера.

Коллективный подряд как наиболее совершенная форма внутрихозяйственных производственных отношений требует всестороннего экономического обоснования и оптимального решения в конкретных условиях. Это и должно быть положено в основу формирования первичных трудовых коллективов.

Очень важной проблемой формирования первичного трудового коллектива является подбор руководителя — бригадира или звеньевоего. Это должен быть человек высококвалифицированный, требовательный к себе и товарищам, чуткий к людям, умеющий оказывать влияние на морально-политическое состояние коллектива, признанный лидер.

В конце 1980 г. в колхоз «Мир» Торжокского района Калининской области пришел работать Герой Социалистического Труда Е. А. Яковлев, имея до этого солидный опыт руководства безнарядным звеном в ОПХ Всесоюзного научно-исследовательского института льна. В этом колхозе сразу же было организовано два звена на условиях подряда, звеньевым одного из них избрали Е. А. Яковлева. Молодые механизаторы видели в звеньевом не только мастера своего дела, но и хорошего наставника. Они поверили ему и активно включились в борьбу за урожай. Условия 1981 г. были сложными, но упорство и настойчивость коллектива, возглавляемого опытным механизатором, победили все невзгоды. Коллектив выполнил обязательства и с каждого гектара получил по 7,5 ц льноволокна, по 170 ц картофеля и по 39 ц сена многолетних трав. Урожай в звене был в 2 раза выше, чем в среднем по хозяйствам района. В 1982—1983 гг. коллектив также получил высокий урожай, значительно превышающий урожай в соседних хозяйствах.

Таким образом, коллективный подряд и хозрасчет таят в себе огромные резервы. И правильно поступают в тех районах, где советы РАПО уделяют им первостепенное внимание. Заслуживает всяческого одобрения опыт работы советов РАПО Украины, Белоруссии, ряда областей РСФСР и некоторых других регионов страны, где в районах выделяются базовые хозяйства и на их примере в совершенстве отрабатываются принципы коллективного подряда и хозрасчета. Такие хозяйства становятся школой передового опыта, оказывают огромное влияние на соседние коллективы. Внедрить во все колхозы и совхозы коллективный подряд и хозрасчет — одна из главных задач советов РАПО, важнейшая предпосылка успешной реализации Продовольственной программы СССР.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ И НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

§ 1. РАЦИОНАЛЬНОЕ ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Современный этап развития производительных сил в сельском хозяйстве примечателен совершенствованием организационных форм как самого производства, так и органов управления им, в частности изменением состава основного звена общественного производства путем создания производственных объединений.

Производственное объединение — форма обобществления средств производства, труда и функций управления (полностью или частично), которая возникает и развивается на основе углубления специализации, концентрации производства и развития кооперации по производству продукции или оказания необходимых услуг.

Объединения представляют собой не случайный набор предприятий, а систему высшего по сравнению с отдельными предприятиями порядка. Для входящих в них хозяйств необходимы не только организационное единство, но и производственно-техническая и экономическая общность производственных процессов (однородность выпускаемой продукции, устойчивость кооперированных связей, комбинирование производства). Создание объединений может быть организационным оформлением уже сложившегося между предприятиями производственно-технического единства и служить базой для его возникновения и развития при наличии потенциальных возможностей.

Основные преимущества объединений по сравнению с отдельными хозяйствами сводятся к созданию лучших условий концентрации и специализации производства научно-технического прогресса. Общенародная социалистическая собственность создает для этого безграничные возможности. Однако критерий повышения эффективности общественного производства требует таких уровней и форм концентрации средств, при которых обеспечиваются условия для более полного использования преимуществ социалистической кооперации и специализации труда, концентрации однородного производства. Это достигается при объединении хозяйств одной отрасли или подотрасли, а также предприятий и организаций, относящихся к

разным отраслям, но технологически связанных между собой. В таком объединении возникает возможность устранения дублирования некоторых производств и служб, перераспределения номенклатуры производимой продукции, централизации производственного обслуживания и за счет этого повышения однородности производства в отдельных подразделениях, что означает повышение уровня его концентрации.

Производственное объединение оформляет уже сложившиеся связи между хозяйствами как звеньями единого производственно-хозяйственного комплекса или создает организационные предпосылки для возникновения и развития таких связей.

Прогрессивность новой формы организации производства и управления сельским хозяйством в том и состоит, что она способствует ускорению процессов концентрации и специализации производства, превращению совокупности хозяйств, вошедших в объединение, в единый производственно-хозяйственный комплекс. В свою очередь, это превращение требует соответствующих усилий, времени и средств.

Производственные объединения — наилучшая форма совершенствования централизованного руководства хозяйством, при которой наиболее успешно выполняется ленинское требование о расширении самостоятельности и инициативы каждого крупного предприятия в деле распоряжения финансовыми средствами и материальными ресурсами.

Кроме того, объединение наряду с большими организационно-производственными возможностями обладает и экономическими преимуществами, позволяющими использовать в деятельности коллектива хозрасчетные принципы, организовать работу таким образом, чтобы все производственные и управленческие звенья были заинтересованы в повышении эффективности производства.

Производственное сельскохозяйственное объединение развивается как единый производственно-хозяйственный комплекс, где все хозяйства (с различной степенью производственно-хозяйственной и оперативно-хозяйственной самостоятельности) взаимосвязаны и взаимозависимы на основе технологической или предметной специализации.

Практика последних лет показала, что объединения могут быть различной производственной комбинации в зависимости от конкретных целей и задач, повышения экономической эффективности сельскохозяйственного производства. Создание и развитие их, как правило, наблюдаются в экономически более развитых регионах, где при создании материально-технической базы планомерно осуществляются мероприятия по переводу сельскохозяйственного производства на индустриальную основу.

Производственное направление объединений различное: быстро идет процесс организации объединений в животноводстве, особенно в свиноводстве и птицеводстве, в меньшей мере — в растениеводстве.

Наиболее распространенной формой организации производства и управления в сельском хозяйстве является производственное объединение, созданное на основе отраслевого и территориально-отраслевого аспекта управления. В такие объединения входят хозяйства одной отраслевой принадлежности, они могут быть государственными и государственно-колхозными. Так же как и в агропромышленном объединении, здесь широко развиты внутренние производственные связи и тесные экономические взаимоотношения. Основой этих связей является предметное, функциональное и в особенности постадийное (технологическое) разделение труда между входящими в объединение хозяйствами, когда весь производственный процесс расчленен на ряд самостоятельных, но последовательно взаимосвязанных производственных фаз. Каждая часть производственного процесса сосредоточена в одном или нескольких хозяйствах.

Продукт труда, являясь конечным для одного хозяйства, выступает в качестве полуфабриката для другого, осуществляющего последующий этап производства продукции. В итоге такого разделения производственного процесса на стадии в целом по объединению создается готовая сельскохозяйственная продукция.

Поскольку конечная продукция производится объединением в целом, возникает реальная возможность сосредоточения в аппарате управления объединения служб агрозооветеринарной, материально-технического снабжения, централизации перспективного планирования, строительства, ремонта и т. д. Хозяйственные взаимоотношения в производственном объединении строятся таким образом, что отдельные хозяйства заинтересованы в результатах не только своей деятельности, но и всего объединения в целом.

Производственное объединение, организованное на основе горизонтального принципа интеграции производства, выступает как одно из важнейших направлений совершенствования управления экономикой, создающее благоприятные условия для роста эффективности производства и увеличения производительности труда. Кроме того, эти объединения создают большие потенциальные возможности в дальнейшем развитии производства на основе агропромышленной интеграции. В процессе создания и развития объединения необходимо обеспечить условия для углубления специализации основного производства, расширения внутренней кооперации, развития прямых долгосрочных внешних хозяйственных связей, централизации и

специализации вспомогательных производств, оптимизации размеров отдельных производственных единиц и подразделений.

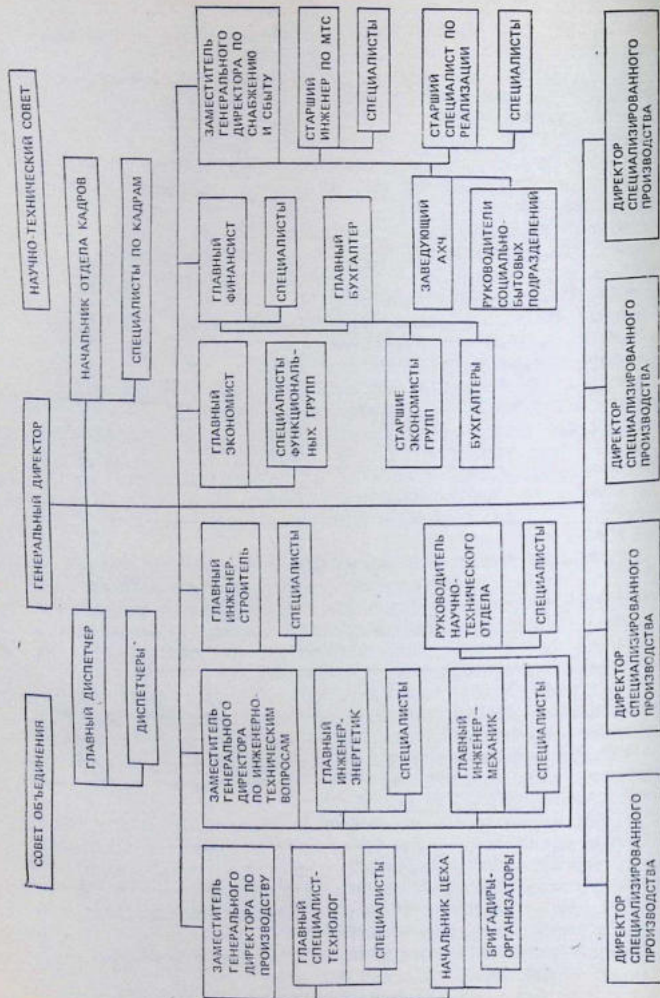
В сельскохозяйственном производстве страны созданы и успешно развиваются отраслевые («Новый Свет» и «Лето» Ленинградской области, «Омский бекон» Омской области, «Ардымское» Пензенской области и др.) и территориально-отраслевые («Детскоесельское», «Ручьи», «Гатчинское» и «Гомонтово» Ленинградской области, «Жигули» и «Кряж» Куйбышевской области и др.) производственные объединения.

В основу создания *отраслевого производственного объединения* заложен принцип технологической однородности производимой продукции, что обеспечивает повышение уровня специализации сельскохозяйственного производства. Это позволяет расчленив процесс производства продукции на стадии, сконцентрировав их в отдельных производственных подразделениях объединения. Такая организация производства позволяет стандартизировать отдельные стадии единого технологического процесса и осуществлять их по схеме промышленной технологии. Здесь весьма важным элементом в процессе производства является ритмичность выпуска продукции, которая обеспечивает более полное использование трудовых ресурсов, производственных фондов и ее высокое качество. Структура управления отраслевого объединения представлена на странице 108.

В отраслевые производственные объединения входят 4—5 хозяйств одной отраслевой принадлежности с широко развитыми внутренними производственными связями, тесными экономическими взаимоотношениями и высоким уровнем централизации функций управления. Уровень специализации в отраслевых объединениях достигает 87—95%.

В организационно-производственной структуре преобладают специализированные и моноспециализированные первичные производственные подразделения. Идет процесс создания общеобъединенческих первичных подразделений автохозяйства, строительства, ремонта приборов, сельскохозяйственной техники, складов и т. д.

В объединениях резко повышен уровень специализации и концентрации производства внутрихозяйственных подразделений, что приводит к сокращению многих мелких бригад и ферм. Это позволяет создать крупные цехи и организовать цеховую структуру управления. Ценный опыт совершенствования организационной структуры управления накоплен отраслевыми объединениями в вопросах централизации и децентрализации функций управления. Специфика производства в условиях конкретных объединений требует рационального сочетания центра-



лизации и децентрализации управленческого аппарата. При этом следует учитывать, что централизация имеет ряд преимуществ: дает возможность выполнять функции или отдельные задачи управления с меньшей численностью работников управления, способствует большой специализации управленческого труда и рациональному применению технических средств в управлении. Децентрализация же ведет к снижению уровня специализации управленческого труда, созданию промежуточных ступеней в управлении. Это увеличивает численность работников управленческого аппарата, снижает уровень оперативности управления.

Соотношение централизации и децентрализации функций управления для каждого объединения должно устанавливаться индивидуально, согласовываться с процессом внутриобъединенческой специализации, концентрации и кооперации производства: чем выше уровень специализации, тем выше степень централизации и ниже децентрализация, и наоборот.

Поскольку уровень внутриобъединенческой специализации, концентрации и кооперации производства не только различен, но и непостоянен, соотношение между централизацией и децентрализацией должно периодически совершенствоваться. Так, в производственном объединении «Новый Свет» Ленинградской области в начальный период в его положении было предусмотрено в основном децентрализованное выполнение функций управления, что сдерживало развитие этого объединения как единого производственно-хозяйственного комплекса, хотя уровень специализации объединения уже тогда достиг 93%, а коэффициент кооперации был равен 0,35 (по отдельным хозяйствам 0,82—0,89).

На начальном этапе развития сельскохозяйственное производственное объединение «Новый Свет» представляло такую форму горизонтальной интеграции, при которой кооперирующиеся совхозы сохраняли производственную самостоятельность. Путем координации планов, создания общих органов управления, а в дальнейшем совместного межхозяйственного производства и обслуживания достигалась определенная степень производственно-хозяйственного единства.

В этот период были централизованы полностью или частично фонды совхозов: амортизационный, расширения и укрепления хозяйства, материального поощрения. Централизация фондов позволила сконцентрировать средства и направить их на решающие участки производства: внедрение достижений науки и передовой практики, развитие социалистического соревнования, решение социальных вопросов объединенных коллективов. Уточнялась специализация каждого хозяйства за счет перерас-

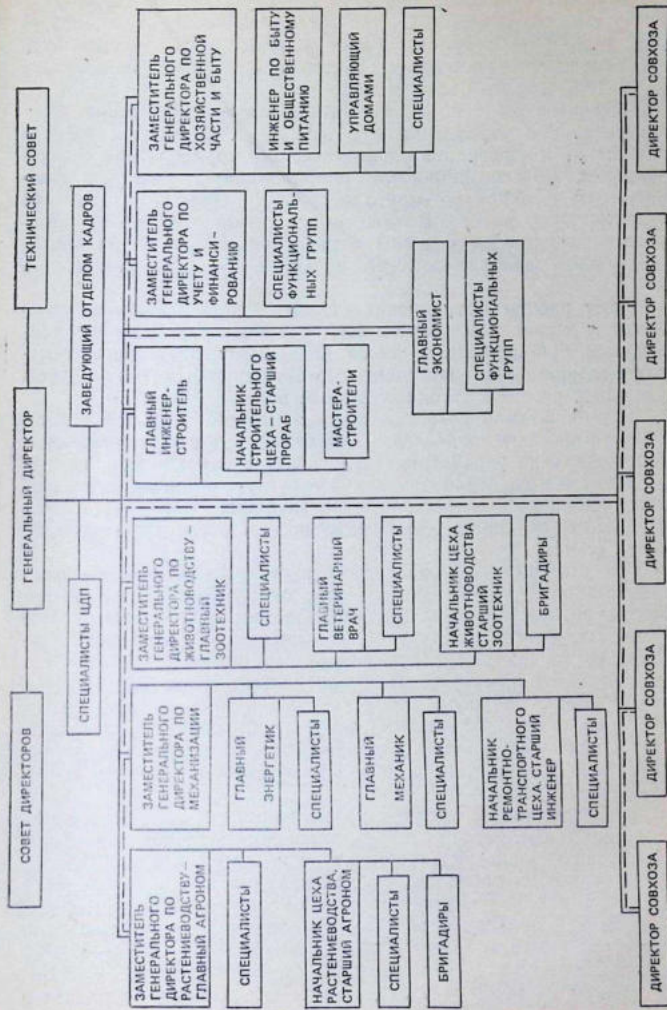
пределения видов деятельности и увеличения производства однородной продукции в отдельных подразделениях, осуществлялся переход от внутриотраслевых производственных связей к развитию устойчивых кооперированных связей, повышался уровень концентрации и совершенствовалось сочетание отраслей.

Аппарат управления вынужден был в полной мере использовать административные методы управления, а головное предприятие играло в основном роль административно-управленческого центра. В первый год своей деятельности объединение по организационному построению аппарата управления совхозов, включая головной, и общеобъединенческих служб во многом копировало сельскохозяйственное управление ранее существовавшего специализированного треста, механически соединенного с группой совхозов.

В настоящее время в объединении дальнейшее развитие получили процессы специализации и кооперации производства, коэффициент кооперации в среднем по объединению увеличился почти на 47%. Осуществлена полная централизация функций капитального строительства, финансирования, снабжения, сбыта продукции и т. д. Частично с учетом механизации счетов-учетных операций централизована бухгалтерская служба. Функции перспективного планирования, организации труда, управления и заработной платы осуществляются также централизованно.

Большие изменения произошли в совершенствовании экономических взаимоотношений. Одновременно с договорной формой связи, как было раньше, регулирование взаимоотношений осуществляется также административными методами в строгом соответствии с расширением экономических способов стимулирования. Такая форма оказалась наиболее удачной, поскольку сами хозяйства заинтересованы в выполнении плановых заданий в целом по объединению. Разработанное и введенное соотношение централизации и децентрализации функций управления в структуре управления производственного объединения «Новый Свет» доказало эффективность установленного соотношения.

В результате централизации системы кредитования на головном предприятии объединения задолженность по ссудам Госбанку в совхозах, у которых производство продукции сельского хозяйства было сезонным, за 1979—1983 гг. уменьшилась с 1 млн. до 5 тыс. руб. В 5,5 раза сократились расходы на уплату процентов Госбанку за пользование ссудой. Значительно уменьшился объем документации, предоставляемой банку: вместо 7 производственно-финансовых планов и 82 расчетов по приложению к инструкции Госбанка СССР объединение



СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНО-ОТРАСЛЕВЫМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ОБЪЕДИНЕНИЕМ.

представляет один план и 4 указанных расчета, а также 1-го числа каждого месяца расчет потребности в кредитах. Так, на 25% сократился документооборот в объединении, увеличилась оборачиваемость оборотных средств в 1,5 раза, уменьшились на 8—10% затраты производства.

На основе установленного соотношения централизации и децентрализации управления в объединении определен уровень разделения и кооперации управленческого труда в аппарате управления, что способствовало рациональному распределению отдельных функций по иерархическим ступеням и звеньям структуры управления. В свою очередь, это позволило сформировать динамичный и гибкий аппарат управления с оптимальной нормой управляемости, что повысило его экономичность на 25%.

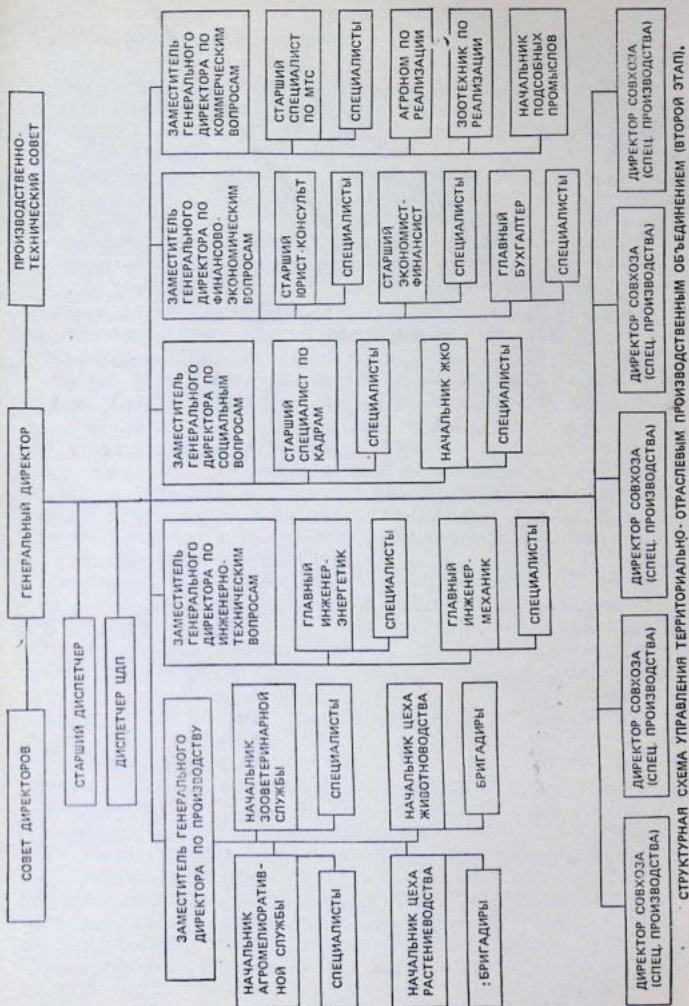
Опыт работы объединения «Новый Свет» имеет большую научную и практическую ценность, так как сформирован и развивается принципиально новый кооперированный производственно-хозяйственный комплекс, соответствующий этапу индустриального развития сельского хозяйства.

Другой формой сельскохозяйственных объединений является *территориально-отраслевое производственное объединение*, которое можно рассматривать в качестве переходного от универсальной к специализированной структуре производства, развивающейся по схеме сочетания нескольких отраслей. Здесь совмещены принципы территориального и отраслевого объединений (с. 111).

Оно отличается от отраслевого взаимным местоположением хозяйств, количеством развиваемых отраслей, пределами концентрации каждого из видов производства; обеспечивает углубление специализации отраслей, повышение концентрации и перевод их на промышленную основу с задачей обеспечения формирования оптимальных типов сельскохозяйственных производственных подразделений, которые в период перехода от раздробленной к узкоспециализированной структуре производства должны поставлять основную часть сельскохозяйственной продукции и обеспечивать материальную основу для его последовательной индустриализации.

В соответствии с уровнем развития производства в начальный период организации территориально-отраслевого объединения сложилась следующая структура управления (с. 113).

Объединения расположены, как правило, в одном административном районе («Гатчинское», «Гомонтово», «Сяглицы» Ленинградской области и др.), имеют сложную многоотраслевую структуру с невысоким уровнем специализации (27,4—37,8%) и слабое развитие кооперации (коэффициент 0,14—0,18). В среднем на одно производственное объединение приходится



29,5 тыс. га сельскохозяйственных угодий, в том числе 15,6 тыс. га пашни и 16,6 млн. руб. валовой продукции (в сопоставимых ценах 1973 г.).

Организационно-производственная структура состоит из 4—7 многоотраслевых хозяйств со сравнительно низким уровнем централизации функций управления. В хозяйствах объединения встречаются все типы производственных бригад. Однако в последнее время увеличивается количество специализированных и отраслевых подразделений, уменьшается число комбинированных и комплексных. Идет процесс формирования хозяйственных подразделений по защите растений, внесению удобрений, уходу за мелиоративными системами, строительству и ремонту техники.

В сложившихся условиях во всех объединениях развиваются производственные связи между хозяйствами, углубляется технологическая специализация и концентрация производства, что ведет к упразднению хозяйственно замкнутого характера его и формированию единого производственно-хозяйственного комплекса объединения.

Для территориально-отраслевых объединений характерны два наиболее распространенных в сельскохозяйственном производстве типа структур управления и их переходные формы. Но преобладающей тенденцией является отказ от традиционно-территориального построения отделенческой структуры в различных разновидностях и переход к отраслевому принципу — цеховой структуре управления. Дальнейшее развитие системы управления в объединениях, построенных на основе территориально-отраслевого принципа, связано с созданием единого производственно-хозяйственного комплекса. Активная и важная роль здесь принадлежит кооперированным производственным связям.

Так, за 1975—1982 гг. между совхозами территориально-отраслевых объединений «Гатчинское», «Гомонтово» и других Ленинградской области обмен продукцией возрос в 18,4 раза. Причем если до создания объединения в основном обменивались строительными материалами, то есть не результатами своей производственной деятельности, то сейчас основу обмена составляют произведенные ими корма, молодняк крупного рогатого скота, семена и т. д.

Обмен продукцией совхозов с другими хозяйствами объединения значительно увеличился за счет того, что во всех объединениях овоще-молочного и молочно-картофелеводческого направления одно из хозяйств специализируется по направлению выращиванию ремонтного молодняка крупного рогатого скота. Совхоз получает телочек от других хозяйств своего

объединения, выращивает их и снабжает ремонтным молодняком молочные фермы и комплексы этих хозяйств.

Работа совхозов по выращиванию нетелей в этих хозяйствах, как правило, строится на индустриальной основе, что позволяет в 1,5—2 раза снижать затраты труда, а себестоимость проданной нетели в среднем по специализированным хозяйствам на 15—20%.

Расширение производственных связей между хозяйствами произошло практически во всех объединениях: «Гатчинское» Ленинградской области, обмен продукцией возрос в 21,7 раза, «Кингисеппское» — в 1,5, «Киришское» — в 16,4, «Ручьи» — в 12,4 раза. Развитие межхозяйственных связей в производственном объединении имеет большое экономическое значение, поскольку является важным показателем уровня реального обобществления сельскохозяйственного производства.

Производственные связи на основе межхозяйственной кооперации в анализируемом объединении получили наибольшее развитие в животноводстве. Это обусловлено, во-первых, относительно высоким уровнем концентрации производства продукции этой отрасли и, во-вторых, возможностью специализировать отдельные хозяйства не только на производстве одного вида продукции, но и на выполнении отдельных стадий производства конечного продукта. К тому же выделенные по этим признакам специализированные совхозы разобщены территориально, что создает благоприятные условия для высокого уровня концентрации производства.

Таким образом, благодаря развивающейся производственной кооперации в объединениях Ленинградской области в 1979—1983 гг. по сравнению с 1974—1977 гг. среднегодовое производство в них валовой продукции увеличилось на 16,5%, в том числе молока на 33%, картофеля на 26,4%. За это же время затраты труда на 1 ц молока сократились на 8,3%, на 1 ц картофеля — на 7,4%.

Успешно функционируют производственные объединения и в ряде других областей. Так, в Свердловской области хорошо себя зарекомендовало производственное объединение «Артемовское». В состав объединения входят 3 совхоза: «Егорышинский» (головное) — производство молока, «Лебединский» — выращивание ремонтного молодняка крупного рогатого скота и «Артемовский» — доращивание и откорм молодняка крупного рогатого скота. В каждом хозяйстве достигнута четкая внутриобъединенческая специализация на основе развитой производственной кооперации.

Дальнейшее развитие производственной кооперации в животноводстве связано с углублением технологической специа-

лизации по производству молока и организации ухода за телками и коровами-первотелками.

В растениеводстве организация овощеводческих, картофелеводческих и кормовых севооборотов промышленного типа при наличии соответствующей системы машин и строительство агрокомплексов для выгонки рассады, подработки и хранения зерна, картофеля, приготовления полнорационных кормов и т. д. позволят создать узкоспециализированные хозяйства с монотипными подразделениями высокого уровня концентрации сельскохозяйственного производства.

Значительное развитие в объединениях получает межхозяйственная кооперация в сфере обслуживания основного производства, поскольку производственный сервис является узким местом в работе многих объединений. Именно поэтому создаются общеобъединенческие подразделения по строительству, транспорту, ремонту средств производства, обслуживанию мелноративных систем, пастбищ, сенокосов и т. п. В процессе обобществления основного и обслуживающего производства в объединениях создаются условия для широкого маневрирования в использовании трудовых ресурсов, тракторов, комбайнов и других сельскохозяйственных машин и орудий.

С развитием технологической постадийной и предметной специализации хозяйства становятся узкоспециализированными. При этом успех деятельности каждого предприятия в значительной мере зависит от гармоничного сочетания ее с деятельностью других хозяйств объединения. Взаимоувязка между ними должна осуществляться иными путями и с помощью иных средств, чем в условиях межотраслевого хозяйства. Планы общего развития необходимо координировать между всеми хозяйствами объединения. Накапливаемый в этом отношении опыт создания в сельском хозяйстве первичных производственных единиц индустриального типа на базе кооперации сельскохозяйственного производства представляет большой интерес.

Успешное их развитие будет во многом определяться национальными взаимоотношениями между совхозами в производственном объединении, которые должны строиться на основе внутриобъединенческого хозрасчета и договорных отношений, несмотря на то что устраняется разобщенность и сближаются интересы этих хозяйств. Содержание договора, его роль во взаимоотношениях между совхозами станут качественно новыми.

Экономическая эффективность производства продукции в совхозах, входящих в состав производственного объединения, зависит в значительной мере от правильных взаиморасчетов за произведенную и реализованную продукцию. Они должны быть экономически обоснованными, обеспечивать возмещение затрат

и получение прибыли от реализации произведенной продукции. Это главные условия и стимулы развития сельскохозяйственного производства.

Взаимоотношения в рассматриваемых объединениях осуществляются на основе купли-продажи в соответствии с хозяйственными договорами и регулируются посредством временных расчетных цен, установленных областным производственным управлением сельского хозяйства Ленинградского облисполкома. К сожалению, временные расчетные цены разработаны без достаточного учета того, что в условиях объединения передача незавершенного продукта из одного совхоза в другой осуществляется на различных стадиях технологического процесса и что это не позволяет точно соразмерить затраченные труд и денежно-материальные средства.

Таким образом, складывающиеся экономические взаимоотношения в объединениях требуют научно обоснованных рекомендаций, которые позволят повысить взаимную эквивалентную выгоду для всех хозяйств, входящих в объединение.

Особенностью организации управления в производственном объединении является то, что в отличие от ранее сложившихся форм управления в сельском хозяйстве руководство здесь, как правило, основывается на ведущей роли головного хозяйства как интегратора в производственном процессе всего объединения.

Аппарат управления головного хозяйства возглавляет *генеральный директор объединения*, который осуществляет преимущественно функции перспективного планирования и координации, рассматривает предложения и принимает решения по важнейшим производственным, экономическим и социальным вопросам.

Коллегиальным органом управления является *совет директоров (совет объединения)*, который рассматривает основные вопросы перспективной, экономической деятельности объединения и его производственных единиц. Для решения текущих производственных вопросов, а также научно-технических проблем в объединении создан производственный (научно-технический) совет.

Заместители генерального директора и главные специалисты отвечают за осуществление определенных функций управления производственно-хозяйственной деятельностью объединения и руководят работой соответствующих подчиненных им подразделений.

Для крупных объединений, характеризующихся значительным объемом производимой продукции, большим количеством производств, развитой внутренней кооперацией, вводится должность — *заместитель генерального директора по производ-*

ству. Это позволяет повысить уровень оперативности управления производством.

За организацию экономической работы в объединении несет ответственность *заместитель генерального директора по финансово-экономической работе*. Ему подчинены планово-экономический, финансовый отделы и центральная бухгалтерия.

Заместитель генерального директора по снабжению и сбыту отвечает за организацию материально-технического снабжения и сбыта продукции, оформление договоров с поставщиками и заказчиками, работу транспортных подразделений.

Координация и решение вопросов, связанных с социальным развитием коллектива объединения, по мере развития аппарата управления могут быть возложены на *заместителя генерального директора по социальным (социально-бытовым) вопросам*. Тогда в его подчинении будут находиться отделы производственно-технического обучения, административно-хозяйственный и отдел социального развития коллектива.

При наличии большого объема работ по строительству и реконструкции в объединении создается *объединенная дирекция (отдел объединенной дирекции)* строящихся животноводческих и других комплексов, руководитель которой непосредственно подчинен генеральному директору.

В условиях производственного объединения возрастает роль организационно-административных, экономических и социально-психологических методов, которые обеспечивают интегрирующее воздействие на относительно обособленных, специализированных исполнителей и коллективов с целью достижения общей цели в решении задач, стоящих перед объединением.

Интегрирующее воздействие *организационно-административных методов управления* в объединении проявляется в точном определении трудовых функций и мерой ответственности исполнителей в формировании оптимальных по размеру и составу трудовых коллективов, в наделении определенными распорядительными правами руководителей трудовых коллективов.

В объединениях разработаны положения о специализированном производственном объединении, совхозе, входящем в его состав, должностные инструкции для руководителей и специалистов, которые обеспечивают рациональное распределение труда, равномерную загрузку всех работников в течение рабочего дня при его оптимальной напряженности. Кроме того, применение положений и должностных инструкций обеспечивает эффективное развитие системы управления производственным объединением.

В объединениях значительно расширяется сфера применения *экономических методов управления*. С их помощью созда-

ют материальную заинтересованность и ответственность управленческих работников за производственно-хозяйственную деятельность. Для этого в передовых отраслевых объединениях централизуют фонды материального поощрения, социально-культурных мероприятий, жилищного строительства, перспективное и текущее планирование, получение кредитов, вводят и совершенствуют внутриобъединенческие расчетные цены, хозяйственный расчет и т. д.

Значительную роль в становлении, развитии и работе производственного объединения играют *социально-психологические методы управления*, которые способствуют укреплению деловых контактов между работниками структурных подразделений. Их реализация осуществляется с участием общественных организаций, путем систематической воспитательной работы с кадрами, применения различных форм соревнования между коллективами, морального, материального поощрения передовиков и т. д.

Повышение эффективности производства в объединениях достигается прежде всего за счет более углубленной специализации, организации высокоинтенсивных севооборотов и стадийной специализации. Как правило, углубление специализации сопровождается концентрацией производства, широким развитием кооперации по производству сельскохозяйственной продукции.

В более развитых производственных объединениях осуществлена централизация и специализация всех видов обслуживания: агрономической, зоотехнической, планово-экономической, бухгалтерской, снабженческо-сбытовой и других служб и подразделений, а также агропроектно-конструкторских и научно-технических подразделений.

Немалые выгоды получают производственные объединения и за счет концентрации аппарата управления. Созданный на базе экономически развитого головного хозяйства такой аппарат позволяет осуществлять в большей степени, чем в отдельных хозяйствах, централизацию и специализацию труда управленческих работников, эффективнее использовать вычислительную и организационную технику, снизить непроизводительные затраты рабочего времени руководителей и специалистов, применять в большем масштабе современные методы управления.

Однако часто объединения организуются без учета всех возможностей: не проводится работа по углублению специализации производства и вспомогательных служб хозяйств, входящих в состав объединений, неправильный выбор головного хозяйства, низкий уровень централизации функций управления, подготовка управленческих кадров и уровень специализации управленческого труда.

Организации нового производственного объединения должна предшествовать определенная работа по составлению технико-экономического обоснования, а в дальнейшем комплексного проекта развития новой формы организации производства и управления.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) должно содержать ряд принципиальных положений: мотивировку организационной и экономической целесообразности создания объединения в проектируемом составе предприятий и организаций; выбор наиболее эффективных вариантов организации производства, специализации, кооперации и комбинирования; систему управления и экономического стимулирования производства, планирования и финансирования объединения в целом, а также по отдельным предприятиям и организациям, сохраняющим права юридического лица; балансовые расчеты по обеспечению пропорциональности мощностей производственных подразделений; определение объектов строительства, реконструкции и модернизации, необходимых для выполнения новых задач, поставленных перед объединением; ориентировочный объем капитальных вложений; определение экономической эффективности создания производственного объединения.

С учетом практики ряда проектных институтов целесообразно разработку ТЭО, не считая предпроектного периода, выполнять в два этапа: первый — составление проектного задания (аванпроекта); второй — составление организационно-экономического проекта. Составление ТЭО может рассматриваться как предпроектная работа и служит лишь основанием для организации объединения.

Важная задача при обосновании организации сельскохозяйственных объединений — правильный выбор принципа, на основе которого объединяются предприятия. Это зависит от многих факторов: отраслевой принадлежности сельскохозяйственных предприятий, характера производимой продукции и технологических процессов, хозяйственных связей, видов используемой продукции, материалов, территориального месторасположения и других факторов.

Изучение деятельности функционирующих объединений показывает, что в основе их организации лежат следующие принципы:

постадийная технологическая специализация по производству молока, свинины, картофеля и т. д.;

предметная специализация по производству элитных семян, племенного скота, кормов и т. д., а также развитие инфраструктуры сельскохозяйственного производства, осуществление совместной деятельности по организации обслуживания, ре-

монта и использования техники, производства строительных материалов, энергетического обслуживания и т. д.;

комбинирование производства предприятий различных отраслей для комплексной или последовательной переработки сырья и отходов производства. Этот принцип предполагает рациональное использование ресурсов производства.

Объединение хозяйств на основе технологической однородности продукции обеспечивается повышением уровня специализации сельскохозяйственного производства. Расширяются возможности расчленения процесса производства продукции на стадии, концентрации этих стадий в отдельных производственных подразделениях объединения. Это позволит стандартизировать отдельные стадии единого технологического процесса и осуществлять их по схеме индустриальной технологии. При этом весьма важным элементом в процессе производства является ритмичность выпуска продукции, обеспечивающая более полное использование трудовых ресурсов, производственных фондов и выпуск высококачественной продукции.

Производственная кооперация отражает целесообразность объединения хозяйств для создания совместного специализированного комплекса, выделения отдельных отраслей (подотраслей) или вспомогательных производств и организации производства на основе индустриальных средств и методов.

Комбинирование производства позволяет более рационально использовать ресурсы сельскохозяйственного производства. В ряде случаев в основу организации объединения может быть положено несколько принципов.

Таким образом, выбор основы объединения предприятий и направления специализации создаваемых производственных комплексов взаимообуславливают друг друга. Если правильно определен принцип объединения предприятий, то и для специализации производства открываются широкие возможности. Кроме того, при выборе принципа объединения решающим условием является правильное определение возможностей и перспектив специализации объединяемых предприятий.

Исключительно важным вопросом для дальнейшего развития производственного объединения является выбор головного (базового) предприятия, так как аппарат управления объединением создается на основе аппарата головного предприятия, причем отдельные подразделения усиливаются за счет сокращения аппарата предприятий, вошедших в объединение.

В качестве головного предприятия целесообразно определить крупное, но компактное, с высокой степенью концентрации основного производства, экономически развитое хозяйство с учетом его территориального положения и удобства дорожно-транспортного сообщения с остальными совхозами, а также

пунктами снабжения и реализации. Роль головного предприятия может выполнять такое хозяйство, которое имеет (или в перспективе будет иметь) устойчивые производственные связи с совхозами, входящими в состав объединения.

Однако оно должно быть не только самым крупным и лучшим из хозяйств объединения, но и занимать определенное ключевое положение в технологической цепи, которая свяжет все звенья производственного объединения в целевую систему, или иметь решающее значение в выпуске товарной продукции, ради которой создано данное объединение.

В этом случае процесс управления значительно упростится, так как будет осуществляться через материальное производство, путем непосредственного контроля самими участниками процесса производства за строгим соблюдением установленной для всех подразделений объединения единой организации и технологии, а управляющее воздействие со стороны аппарата головного предприятия будет не административным, а носить хозяйственно-технологический характер. В этом реальное приближение работников аппарата управления к объекту управления — материальному производству.

Производственное объединение представляет собой качественно новую организационную форму управления сельским хозяйством. Материально-техническая база такого объединения должна отличаться индустриальным характером производства, рациональным размещением технологически взаимосвязанных производств по территории, согласованным с перспективной схемой расселения. Поэтому формирование производственной структуры объединения должно проводиться по комплексному проекту, включающему все стадии и промежуточные звенья воспроизводства конечной продукции с обязательным гидрогеологическим обследованием территории и заключением о возможности создания крупных мелиоративных систем для производства продукции растениеводства на промышленной основе.

Комплексный проект формирования объединения должен содержать план его социального развития и организационно-хозяйственного устройства, использования земельных, трудовых и других ресурсов, организации территории и сельскохозяйственных угодий, проведения мелиоративных, культуртехнических, природоохранных и других межхозяйственных мероприятий, генеральные планы планировки и застройки общеобъединенческих поселков городского типа, проекты строительства дорог и крупных инженерных коммуникаций.

Возросшие масштабы индустриализации сельскохозяйственного производства на межхозяйственной основе предъявляют новые требования и к организации разработки проектов. К их составлению должны быть подключены зональные подразделе-

ния институтов «Гипрозем», «Гипроводхоз», комплексные геологические экспедиции, проектные строительные институты. Проект должен иметь реальную силу при планировании тех или иных сторон деятельности и обеспечения развития объединения, то есть являться документом, на основании которого, в частности, будет планироваться финансирование капитальных вложений.

Развитое производственное объединение (ПО) должно быть не случайным соединением отдельных, не связанных между собой частей, а представлять единый производственно-технологический, экономический и организационный комплекс. Отсюда необходимое практическое требование — чтобы хозяйства, входящие в состав сельскохозяйственного объединения, не были бы лишь механическим соединением автономных производственных единиц, а образовывали бы целостную хозяйственную систему, а формирование системы управления носило комплексный характер.

Большинство известных сельскохозяйственных производственных объединений организовано на базе экономически развитых, многоотраслевых хозяйств со сложившейся специализацией, поэтому трудно ставить задачу сразу добиться организации объединения в завершенном виде. Производственное объединение в своем развитии проходит ряд определенных, последовательно сменяющих друг друга этапов: от начального периода организационного становления до формирования целостной хозяйственной системы. Руководство ПО с момента его создания должно обеспечить достаточную динамичность процесса развития, чтобы он не принял затяжного характера.

Обобщение опыта развития ПО позволяет выделить три основных этапа, которые проходят они в процессе своего формирования как единого производственно-хозяйственного комплекса:

I — создание и организационное становление объединения; II — углубление предметной, освоение проектной технологической специализации подразделений независимо от их территориальной принадлежности отдельным совхозам и формирование крупных производств по профилю объединения; III — организация производства по узкоспециализированным схемам на основе технологической и функциональной специализации и увязки сельскохозяйственного производства с торговлей, промышленной переработкой, хранением и другими стадиями воспроизводства конечных продуктов отраслей агропромышленного комплекса.

На каждом этапе развития перед объединением ставятся определенные цели и решаются соответствующие задачи. Например, на первом этапе: единство руководства — путем созда-

ния общеобъединенческого аппарата управления; единство цели — путем координации перспективных и текущих планов; единство коллектива — путем создания единых в той или иной форме общественных организаций. При этом сельскохозяйственное производственное объединение может представлять такую форму горизонтальной интеграции, при которой кооперирующиеся совхозы сохраняют свою производственную самостоятельность, за исключением использования межхозяйственных подразделений, общих служб и централизованных фондов. Путем координации производственных планов, создания общих органов управления, а в дальнейшем совместного межхозяйственного производства и обслуживания достигается определенная степень организационного единства.

В этот период централизуются полностью или частично фонды совхозов: амортизационный, расширения и укрепления хозяйства, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, материального поощрения. Централизация фондов позволяет сконцентрировать средства и направить их на решающие участки производства: внедрение достижений науки и передовой практики, развитие социалистического соревнования, решение социальных вопросов объединенных коллективов.

В этот период уточняется специализация каждого хозяйства путем перераспределения видов деятельности и увеличения производства однородной продукции в отдельных подразделениях, повышается уровень концентрации и совершенствуется сочетание отраслей. Для квалифицированного управления на базе головного предприятия создается аппарат управления объединения с частичной централизацией управленческих функций. В этом одна из специфических особенностей ПО, его организационное отличие от других форм объединения — аппарат головного хозяйства должен одновременно выполнять функции аппарата управления всего объединения. Это обстоятельство предопределяет характер взаимоотношений между головным предприятием и другими производственными единицами, руководителями объединения и руководителями совхозов, вошедших в его состав.

Опыт организации и дальнейшего развития лучших производственных объединений в ряде областей страны показал, что обособление общеобъединенческого аппарата в условиях данной формы объединения себя не оправдывает. Единый, по существу, коллектив искусственно делится как бы на две части, один орган управления — на два аппарата. Дробятся или даже противопоставляются кадры специалистов; увеличивается практически в два раза число структурных подразделений в аппарате, а их малочисленность не позволяет функционально специализировать труд работников внутри службы; затрудня-

ется кооперация и взаимодействие в работе между службами, отдельными подразделениями и исполнителями, резко возрастает количество функциональных связей.

За этапом организационного становления следует период, когда на основе дальнейшего разделения труда и использования совместных ресурсов объединение формирует крупные механизированные производства по профилирующим видам продукции: молочные комплексы и спецхозы по направленному выращиванию телок, нетелей и коров-первотелок; семяочистительно-сушильные пункты и комплексы по послеуборочной доработке и хранению зерна, картофеля, семян многолетних трав; головные заводы по производству концентрированных кормов, пункты по приготовлению травяной муки, брикетированию травяной резки и т. д. В условиях производственного объединения происходит сосредоточение выращивания отдельных сельскохозяйственных культур, а также тех или иных половозрастных групп и видов скота в функциональных зонах (подразделениях) объединения, где имеются наиболее благоприятные условия для их производства. С учетом природно-экономических условий и накопленного опыта в этот период осуществляется концентрация производства молока, мяса, выращивания и подготовки к промышленной технологии содержания молодняка, производства картофеля, овощей, кормовых культур и семеноводства.

При условии комплексности капитальных вложений в этот период создаются максимально благоприятные предпосылки для перевода животноводства и растениеводства на промышленную основу с поточным производством всех основных видов продукции.

Концентрация одноименной продукции в отдельных производственных звеньях увеличит однородность выполняемых работ, позволит повысить уровень специализации рабочих мест, применять более совершенную технологию, механизировать трудоемкие процессы, что в конечном итоге приведет к повышению эффективности производства.

В процессе развития объединения должна быть реализована настоятельная необходимость создания различных межхозяйственных звеньев, обслуживающих производственно-хозяйственный комплекс в целом, путем формирования соответствующих функциональных подразделений и служб.

Структура управления объединением должна к этому периоду значительно измениться. На основании проведенных исследований разработаны предложения по развитию аппарата управления головного предприятия до уровня руководства производственным объединением и повышению степени централизации функциональных служб.

По отношению к производственным подразделениям головного совхоза преобладающей формой руководства со стороны заместителей генерального директора служит линейно-оперативное, со стороны служб объединения, в первую очередь технологических и инженерно-технических, — линейно-функциональное.

По отношению к соответствующим главным (старшим) специалистам преобладающими формами руководства со стороны управленческих служб ПО будут методическое, функциональное. При этом надо иметь в виду, что особенно после этапа организационного становления, в процессе технологической и функциональной специализации производства объективно произойдет усиление функционального управления со стороны служб аппарата головного предприятия.

Вместе с развитием процесса управления в связи с усиливающейся специализацией служб и ростом значения отдельных функций управления главные специалисты ПО (включая заместителей генерального директора), сохраняя черты штабной системы и стараясь глубже обеспечить свою функцию, добиваются и получают право непосредственного контроля за выполнением рекомендаций, предложенных ими и осуществляемых как решения, исходящие от линейной системы управления (генерального директора).

Функциональное управление, с одной стороны, не исключает, а дополняет линейное, а с другой — сужает роль последнего и в случае его дальнейшего усиления приходит с ним в противоречие. Генеральный директор объединения, где преобладают технологические процессы и соответствующая этому организация производства, осуществляя руководство, должен искать пути, обеспечивающие наиболее компетентные решения. Он нуждается в квалифицированных консультациях специалистов, владеющих опытом управления. Только опираясь на такую помощь, он может успешно справиться с задачей управления объединением. То же относится и к директору отдельного совхоза.

Таким образом, с помощью двойного подчинения — линейного и функционального — возможно решение коренного противоречия в системе управления — сочетания объединения функций по каждой ступени линейно и специализации их в каждом звене линейно-функциональной структуры.

Однако функциональное управление является чисто методическим и консультативным в пределах данной функции, оно не должно вступать в противоречие с принципом единоначалия. Начальник функциональной службы не имеет права давать какие-либо административные распоряжения производственным подразделениям, непосредственно ему не подчиненным, минуя

линейного руководителя. Все это создает определенные трудности в системе управления производственным объединением (предприятием).

Разрешение указанного противоречия возможно на основе перехода на линейно-отраслевое организационное построение всего объединения, а не только головного предприятия, что обеспечивает в большей степени единство административного и функционального (технологического) руководства.

На заключительном этапе сельскохозяйственное объединение промышленного типа в основном должно сложиться, приобрести законченность. Наступает необратимость процесса за счет развития кооперирования. На основе единства различных форм специализации возникает такая организационно-производственная структура, по которой становится невозможным возвратиться к прошлому, разделить объединение на части без ущерба для производства конечной продукции. Осуществление технологической специализации приводит, в частности, к потере совхозами производственной, а затем и юридической самостоятельности.

В дальнейшем объединение будет осуществлять переход к узкоспециализированным схемам ведения производства, прогрессивным типовым моделям на основе углубления различных форм специализации производственных подразделений. По мере кооперации, совершенствования производственных и информационных связей, усиления функционального руководства и превращения производственного объединения в действительно единую (целостную), а не формальную хозяйственную систему будет осуществляться процесс полной централизации служб управления.

Такое построение органов управления соответствует достигнутому уровню организационно-экономического единства, дальнейшему развитию устойчивых внутриобъединенческих связей и в конечном итоге превращению объединения в единый производственно-хозяйственный комплекс индустриального уровня сельскохозяйственного производства.

Процесс развития аграрного производственного объединения и становления его будет сопровождаться изменением взаимоотношения сельскохозяйственного производства с перерабатывающим и обслуживающим, таким, как техническое, агрохимическое, мелиоративное обслуживание, материально-техническое обеспечение и т. д. Концентрация специализированного сельскохозяйственного производства, уровень его обслуживания и технологической согласованности с определенными отраслями агропромышленного производства взаимозависимы и обусловлены.

Развитое сельскохозяйственное ПО, создавая с другими отраслями агропромышленного комплекса участки, бригады или предприятия по заготовке и внесению удобрений, специализированному автотранспорту, ремонту и обслуживанию машин, тракторов, животноводческого оборудования, хранению, заготовке и переработке, организации центровывоза производственного молока, картофеля, овощей, откормленного скота и т. д., является материальной основой развития районных агропромышленных объединений.

Для обеспечения населения крупных городов и промышленных центров свежими овощами, фруктами, картофелем и цельным молоком могут создаваться аграрно-торговые объединения. В их состав целесообразно включать сельскохозяйственные ПО, специализированные магазины, хранилища, холодильники и предприятия по подготовке продукции к реализации и потреблению.

Таким образом, рациональное построение и совершенствование системы управления в ПО обеспечит эффективное функционирование их в системе районного и областного агропромышленного объединения с целью успешной реализации Продовольственной программы страны.

§ 2. УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИМ ПРОГРЕССОМ

Наука и техника — важнейшие факторы интенсификации экономики сельского хозяйства и других отраслей АПК. Только на основе наиболее полного использования достижений научно-технической революции можно успешно решить задачи, поставленные в Продовольственной программе по увеличению производства сельскохозяйственной продукции и улучшению ее качества, повышению уровня жизни народа.

Научно-технический прогресс в материальной сфере общественного производства — это прежде всего взаимообусловленное поступательное развитие науки и техники, направленное на качественное совершенствование всех элементов производства, их интеграции и интенсификации в целях всемерного повышения производительности труда, роста материального и духовного уровня жизни народа. Борьба за его ускорение требует, чтобы управление им было планомерным, конкретным, оперативным и осуществлялось на основе познания объективных экономических законов, учета конкретных форм их проявления.

В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по ускорению научно-технического прогресса в народном хозяйстве» (1983 г.) отмечается, что важнейшей задачей партийных, советских, хозяйственных, профсоюзных и ком-

сомольских органов является коренное улучшение всей работы по ускорению научно-технического прогресса, повышение производительности труда на основе широкого внедрения в практику достижений науки, техники и передового опыта.

Новые масштабы и условия развития экономики отраслей АПК предъявляют высокие требования к управлению наукой и техникой, поиску эффективных научных идей и технических решений, концентрации сил и средств научно-производственного потенциала на ключевых направлениях развития производства, совершенствования методов хозяйствования.

Управление призвано соединить достижения научно-технической революции с преимуществами социалистической системы хозяйствования, обеспечить эффективное функционирование развития науки и производства. Необходимо, чтобы достижения науки, воплощенные в сортах и гибридах сельскохозяйственных культур, породах и линиях животных, в технике и технологии, быстро внедрялись в практику, активно использовались в экономическом воспитании человека, организации работ коллективов колхозов, совхозов и других предприятий.

Наша наука развивается все в большей непосредственной связи с передовой практикой. Достижения передовиков — это, по существу, практическое воплощение результатов научных исследований в производство. Вместе с тем, используя результаты работы передовых коллективов, наука получает импульс для новых идей и обобщений.

Ускорение научно-технического прогресса обуславливается необходимостью использования целой системы методов управления, основными из которых являются:

экономические, предусматривающие совершенствование планирования научных исследований и внедрение их результатов в производство, прогнозирование научно-технического развития отраслей АПК, эффективное стимулирование коллективов и отдельных работников за результаты научных разработок и их внедрение;

организационно-распорядительные, направленные на совершенствование организационной структуры управления научными и опытно-конструкторскими учреждениями, организационного регламентирования, подготовки и принятия решений, оценки деятельности коллективов и отдельных работников, контроля исполнения решений;

социально-психологические, направленные на создание благоприятных социально-психологических условий в научных и производственных формированиях с учетом особенностей психологии исполнителей, повышение творческой активности ученых и производственных работников.

Успех ускорения научно-технического прогресса зависит прежде всего от достижений науки. В сферу научной деятельности ныне вовлечено огромное количество талантливых людей. В Советском Союзе на развитие науки расходуются колоссальные средства, что обеспечивает значительное увеличение производства сельскохозяйственной продукции, рост эффективности сельского хозяйства. Более $\frac{3}{4}$ прироста валовой продукции достигается за счет использования интенсивных факторов, связанных с ускорением научно-технического прогресса, внедрением в производство достижений науки и передового опыта.

Формирование мощного научного потенциала создало фундамент для перехода от экстенсивного пути развития сферы науки к интенсивному на основе максимального использования всей совокупности научно-технических достижений. Результатом этого является то, что наука все больше вторгается в жизнь, все активнее воздействует на развитие производства, все в большей степени становится непосредственной производительной силой нашего общества.

За последние годы советские ученые обогатили науку и производство многими ценными разработками. Они внесли большой вклад в теорию и практику: почвозащитной обработки почвы; энергосберегающих индустриальных технологий производства сельскохозяйственной продукции; системы мер борьбы с засухой и эрозией; выведения сортов, гибридов сельскохозяйственных культур интенсивного типа, пород и линий высокопродуктивных животных; организации искусственного осеменения и воспроизводства животных; разработки научно обоснованных зональных систем земледелия; создания новой высокопроизводительной техники; совершенствования форм организации и оплаты труда.

Большое влияние на развитие сельского хозяйства оказали научные исследования Всесоюзного НИИ зернового хозяйства. Разработанная данным коллективом почвозащитная система земледелия ныне широко используется во многих регионах страны и особенно в Казахской ССР и Западной Сибири. Внедрение ее позволило практически приостановить ветровую эрозию на площади около 50 млн. га, обеспечив среднюю прибавку зерновых культур до 2 ц/га.

В стране ведется большая работа по выведению высокопродуктивных короткостебельных сортов пшеницы и озимой ржи, интенсивных сортов ячменя, неосыпающихся сортов гороха. Новые сорта озимой пшеницы обладают потенциальной продуктивностью 70—80 ц/га и обеспечивают урожайность зерна 40—50 ц/га в производственных условиях.

Большое внимание научные коллективы уделяют селекции и племенной работе в животноводстве. За последние годы выведены новые породы и породные группы, типы и высокопродуктивные линии сельскохозяйственных животных, обладающие высоким генетическим потенциалом, хорошей приспособленностью к интенсивному использованию в условиях промышленных технологий, которые в передовых хозяйствах обеспечивают среднегодовой удой молока на корову 5,5—6 тыс. кг, стриг шерсти от овцы 6—8 кг, среднесуточный прирост молодняка крупного рогатого скота на откорме —1—1,2 кг, свиней—700—800 г.

Благодаря достижениям ветеринарной науки в стране значительно снизился процент заболевания всех видов сельскохозяйственных животных инфекционными болезнями и гельминтозами. Большие достижения имеются и по другим направлениям развития науки и техники.

Вместе с тем до последнего времени повышение результативности науки достигалось в значительной степени за счет увеличения численности ученых и размеров исследовательских коллективов, роста технической оснащенности научных учреждений. Теперь основная задача организации управления наукой — обеспечение опережающих темпов роста результативности научных исследований на базе созданного достаточно высокого научного потенциала, укрепления сотрудничества научных и практических работников. Речь идет об использовании интенсивных форм развития науки, об ускорении сроков научных разработок, повышении их качества, экономической эффективности, об ускоренном развитии исследований региональных проблем зональными научно-исследовательскими учреждениями.

Центральным звеном управления научно-техническим прогрессом являются планирование и координация научных исследований, основанных на хорошо продуманной стратегии научного поиска, тщательном отборе из множества проблем принципиально новых, наиболее эффективных направлений исследований, результаты которых обеспечили бы высокую экономическую отдачу. Планирование — неотъемлемая черта развития науки и техники. «Социализм немыслим, — писал В. И. Ленин, — ...без планомерной государственной организации, подчиняющей десятки миллионов людей строжайшему соблюдению единой нормы в деле производства и распределения продуктов»¹.

В планировании выражается действие одного из экономиче-

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 36, с. 300.

ских законов социализма — закона планомерного, пропорционального развития народного хозяйства.

С учетом требований необходимости повышения роли системы планирования постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по дальнейшему повышению эффективности сельскохозяйственной науки и укреплению ее связи с производством» (1976 г.) установлено, что: Министерство сельского хозяйства СССР совместно с Министерством мелиорации и водного хозяйства СССР, Сельхозтехникой, ВАСХНИЛом и Советами Министров союзных республик разрабатывают планы научно-исследовательских работ в области сельского хозяйства, планы использования достижений науки и техники в сельскохозяйственном производстве по государственной и общетраслевой тематике; ВАСХНИЛ осуществляет разработку долгосрочных программ научных исследований, а также научно-методическое руководство ими; региональные отделения ВАСХНИЛа несут ответственность за координацию научных исследований в обслуживаемой зоне по сельскохозяйственным проблемам независимо от их ведомственной подчиненности; научно-исследовательские институты и опытные станции выполняют научно-исследовательские работы, как правило, по заданиям сельскохозяйственных и водохозяйственных органов.

Характерная черта организации научных исследований — возрастание роли программно-целевых методов планирования, системного комплексного решения научно-технических проблем.

Программно-целевое планирование в исследовательской работе — это четкая ориентация на конечный результат. Учет этого вызван прежде всего повышением уровня специализации отраслей народного хозяйства, сложностью системы управления АПК и в этой связи множественностью и опосредствованием целей. Такой подход позволяет разобраться в сложной иерархии целей, определить слагаемые подцелей, очередность их реализации, выделить главную цель.

В ускоренном развитии научно-технического прогресса достижение конечной цели осуществляется через множество промежуточных этапов. Например, разработка и внедрение интенсивной технологии возделывания сельскохозяйственных культур требуют определенного подбора сортов, правильного соотношения удобрений, создания новой системы машин и др. Невыполнение любого из промежуточных элементов в системе приведет к невыполнению конечной цели.

Цель — это ожидаемое состояние системы, предполагающее получение определенного результата деятельности. При определении цели устанавливаются: какой результат предполага-

ется иметь, сроки его достижения, какими ресурсами можно получить этот результат.

Важнейшей организационной формой применения программно-целевого планирования и управления развитием науки и техники являются комплексные целевые научно-технические программы. В стране, начиная с двенадцатой пятилетки, Государственным комитетом СССР по науке и технике совместно с министерствами и ведомствами предусматривается разработка общесоюзных, республиканских (межреспубликанских), отраслевых (межотраслевых) научно-технических программ, а также программ регионов и территориально-производственных комплексов, основные задания которых будут включаться в пятилетние и годовые планы. Разработка таких программ создает возможность связать воедино общесоюзные задачи с теми проблемами, которые необходимо решать в отраслях, регионах и на предприятиях.

Научно-технические программы в основном представляют собой средство решения наиболее важных проблем путем концентрации сил и ресурсов на получение конечных результатов, связанных с увеличением производства и улучшением качества зерна, сахарной свеклы, кормов и другой продукции, улучшением использования мелиорированных земель, созданием новой техники, разработкой технологий, решением организационно-экономических вопросов. Большая часть технологических процессов, новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, пород и линий животных, машин, создаваемых в соответствии с программами, доводится до практического использования в сельскохозяйственном производстве. Вместе с тем отдельные программы имеют серьезные недостатки, которые проявляются прежде всего в том, что они не охватывают решения всего комплекса наиболее важных проблем.

При подготовке программ следует учитывать наиболее важные к ним требования:

четкую направленность на решение конкретной цели с учетом оценки по конечному результату;

объединение под общей координацией и управлением основных исполнителей независимо от их ведомственной и территориальной принадлежности на всех этапах исследовательских работ;

правильное распределение функций между всеми исполнителями, ориентацию каждого из них на решение конкретных задач.

В развитии научных исследований проявляются две тенденции. Первая — централизация тематики научных разработок, связанная с концентрацией научно-исследовательских работ на базе комплексных целевых программ, требующих интеграции

научно-технического потенциала, согласованной работы многих научных и конструкторских учреждений. Вторая — децентрализация, основанная на необходимости решения региональных проблем, что связано с большими различиями природно-экономических условий, невозможностью выработки типовых решений для каждой зоны из центра.

Отсюда важным является определение оптимальных параметров по централизации и децентрализации объемов тематики научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, обеспечивающих правильное решение общегосударственных и региональных проблем.

Результативность программно-целевого планирования в решающей степени зависит от координационной работы. Управление научно-техническими программами в основном осуществляется через головные научно-исследовательские учреждения, выполняющие основную массу работ по программам и координирующие деятельность организаций, участвующих в них. С этой целью создаются координационные советы. Это предполагает необходимость правильного определения конкретных исполнителей, порядка, сроков осуществления работ. При этом особенно большое значение имеет рациональное распределение функций, наличие конкретных людей, несущих всю полноту ответственности за выполнение поставленных задач.

Важным при планировании и координации исследовательской работы является широкое использование принципа научности, в основу которого должны быть положены системный анализ и построение «дерева цели».

Развитие современного народного хозяйства и науки характеризуется углублением специализации. Это, в свою очередь, повышает роль интеграции, системного подхода к решению отраслевых, межотраслевых, региональных и межрегиональных проблем.

Системный подход в планировании предполагает учет полноты охвата всех сторон проблемы, характера ее компонентов, взаимодействия, перспектив их развития. Это комплексный многоаспектный подход, способствующий оптимизации функционирования всей системы. Он предполагает также, что исследование и реализация результатов в производстве каждого аспекта системы должны учитывать задачи всей системы независимо от ведомственности, серьезно сдерживающей развитие научно-технического прогресса.

Бессистемный подход к решению вопросов ускорения научно-технического прогресса приводит к серьезным не только экономическим, но и морально-психологическим потерям. Работники научных коллективов, опытно-конструкторских организаций, видя, что их труд затрачен напрасно, не используют

ся научно-технические разработки, теряют веру в воплощение своих идей. Появляется равнодушие и инертность.

Одним из основных направлений улучшения научно-организационной работы является планирование научных исследований и опытно-конструкторских работ через заказы-задания, переход на хозрасчетную систему.

Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по ускорению научно-технического прогресса в народном хозяйстве» (1983 г.) признано необходимым осуществить в 1985—1987 гг. перевод объединений, предприятий и организаций сельского хозяйства, строительства, транспорта, связи, геологии и материально-технического снабжения на хозрасчетную систему организации работ по созданию, освоению и внедрению новой техники.

Основой такой системы явится то, что объектом планирования и финансирования станет не научное учреждение, а проблема, задание, тема на базе выделения средств через заказы-задания министерствами и ведомствами АПК. В таких заданиях будут определяться головные организации по проблеме, соисполнители работ, сроки выполнения исследований, объемы затрат на научные и опытно-конструкторские работы. Внедрение системы заказов позволит сосредоточить научный потенциал на ускоренном решении наиболее важных научно-технических проблем, избавиться от второстепенных тем, повысить ответственность исполнителей в вопросах технологической, технической и экономической обоснованности планов.

Одним из направлений дальнейшего совершенствования системы экономического стимулирования исследований является переход на финансирование научных разработок и опытно-конструкторских работ по законченным этапам с привлечением в качестве источника финансирования банковского кредита.

Переход на хозрасчетную систему организации работ научных и конструкторских учреждений потребует разработки нормативов, определения затрат средств и труда на научно-исследовательские, проектно-конструкторские и опытные работы.

Продовольственной программой перед наукой и практикой поставлены многоплановые задачи по наиболее важным проблемам развития сельского хозяйства и обслуживающих его отраслей, в решении которых исключительную важность приобретают использование системного, комплексного подхода в планировании всех звеньев «наука—производство», объединение усилий ученых, хозяйственников и специалистов различных ведомств, концентрация научно-производственного потенциала. При этом должна быть не только горизонтальная, но и вертикальная интеграция, предусматривающая четкую систему планирования — от прогнозирования до разработки, эксперимен-

тальной проверки и массового внедрения новой техники, технологии, организации производства.

Повышение эффективности научно-технического прогресса зависит прежде всего от максимального использования достижений науки и передового опыта в производстве. Известно, что какие бы ни были ценные научные открытия, если они не будут использованы практикой, не принесут пользу народному хозяйству. Достижения науки становятся достоянием практики, если результаты законченных научно-исследовательских работ внедряются в производство. В этой связи важным является дальнейшее совершенствование управления внедренческими работами на всех уровнях управления и особенно в колхозах, совхозах и на других предприятиях и в организациях АПК.

В стране сложилась достаточно четкая организационная структура управления внедренческими работами на различных ступенях в целом по стране, в республиках, краях, областях и районах. В соответствующих структурных подразделениях министерств и ведомств АПК, агропромышленных объединениях, осуществляются следующие основные функции: обобщаются предложения научных учреждений по внедрению научных разработок, формируются планы внедрения, определяется порядок материально-технического обеспечения, вырабатываются формы обучения кадров, организации внедренческой работы и контроля за ее выполнением.

Важная роль в организации данных работ отводится научным и конструкторским учреждениям, которые на основе проводимых исследований передают научные разработки для использования в производстве, оказывают необходимую методическую и консультативную помощь в процессе внедрения, ведут пропаганду достижений науки и обучение кадров.

Большое содействие в ускорении развития научно-технического прогресса оказывают созданные во многих научно-исследовательских институтах РСФСР, Украинской ССР, Белорусской ССР и ряде других республик хозрасчетные подразделения по внедрению, которые на основе договорных отношений оказывают колхозам, совхозам и другим организациям научно-методическую и консультативную помощь в освоении новых научных разработок.

Непосредственное внедрение в производство достижений научно-технического прогресса осуществляют руководители и специалисты. Они планируют внедрение научных разработок и передового опыта, организуют работу производственных подразделений, подбирают непосредственных исполнителей, обучают их технике, технологии и организации производства, контролируют ход выполнения проводимых мероприятий.

Одним из звеньев в системе управления внедренческими работами являются созданные при министерствах сельского хозяйства РСФСР, Узбекской ССР, Грузинской ССР, Киргизской ССР, во многих областях и краях страны центры НОТ. Такие центры на хоздоговорной основе разрабатывают проекты организации производства, труда и управления для колхозов, совхозов и других предприятий и организаций; оргтехпроекты производства сельскохозяйственной продукции на индустриальной основе; организационные формы коллективного подряда и хозрасчета; организационно-хозяйственные планы развития колхозов и совхозов и других предприятий и организаций. Большое место в их деятельности занимает обучение кадров методам внедрения научно-технических разработок, новым методам и приемам работы руководящих работников и специалистов.

Среди вопросов управления внедрением одним из важных является совершенствование системы планирования. Достижения науки, техники и передового опыта должны включаться в план после того, как пройдут производственную проверку, будут в установленном порядке рассмотрены в соответствующих органах отраслей АПК и рекомендованы к широкому практическому использованию.

Основные органы, рассматривающие достижения науки, техники и передового опыта, — отраслевые и межотраслевые научно-технические советы, которые функционируют при министерствах и ведомствах, а также при соответствующих краевых, областных управлениях и объединениях. Например, в Министерстве сельского хозяйства СССР для рассмотрения наиболее важных научных разработок функционируют: научно-технический совет — для рассмотрения новых технологий, агрозоотребований к машинам и оборудованию, более совершенных организации производства, труда и управления; Государственная комиссия по сортоиспытанию сельскохозяйственных культур — для оценки и районирования новых сортов и гибридов; Государственная комиссия по химическим средствам борьбы с вредителями, болезнями и сорняками — для рассмотрения новых химических средств защиты растений и регуляторов роста; ветеринарно-фармакологический совет — для апробации новых ветеринарных препаратов и методов ветеринарного обслуживания. Соответствующие научно-технические советы работают на уровнях республик, краев и областей.

Основанием для включения в план внедрения новых научно-технических разработок и передового опыта служат следующие документы: постановления и распоряжения директивных органов; постановления коллегий; решения межведомственных советов по координации отраслевых планов внедрения,

научно-технических советов соответствующих министерств и ведомств; приказы и распоряжения руководителей вышестоящих организаций, руководителей предприятий; решения правления колхозов.

Включение в план внедрения зарубежных научных разработок должно основываться также на решениях специализированных государственных комиссий, межправительственных двусторонних и многосторонних соглашениях. Органами управления планы внедрения разрабатываются на союзном, республиканском, краевом, областном и районном уровнях, на предприятиях, в научных учреждениях и других организациях.

По каждому планируемому мероприятию определяются объемы и сроки внедрения, ответственные исполнители, объемы материально-технического обеспечения и финансирования, экономическая эффективность внедряемых мероприятий, система оказания хозяйствам необходимой научно-консультативной помощи со стороны научных учреждений и др. По мероприятиям, имеющим межведомственный характер, результаты согласования закрепляются решениями межведомственных советов по координации общепромышленных планов или совместными приказами и распоряжениями. Для наиболее сложных научно-технических разработок, включенных в план, составляют подробные программы выполнения работ.

На основе отбора предложений формируется сводный план внедрения и пропаганды достижений науки, техники и передового опыта, который состоит из:

задания государственного плана экономического и социального развития СССР (республики), раздел «Развитие науки и техники»;

задания ведомственного плана союзного, республиканского, краевого, областного и районного значения.

При значительном количестве планируемых к внедрению научно-технических разработок, выполненных за рубежом, в сводный план внедрения выделяют разделы «Использование зарубежного опыта». В плане выделяется также раздел «Производственная пропаганда достижений науки, техники и передового опыта».

Планы внедрения в колхозах, совхозах и на других сельскохозяйственных предприятиях разрабатываются одновременно с производственно-финансовым планом и являются его составной частью. В план включаются мероприятия союзного, республиканского, краевого, областного и районного значения, задания на внедрение которых доводят в установленном порядке вышестоящие по подчиненности органы, а также разработки, намечаемые к внедрению самими хозяйствами.

В научных учреждениях планы формируются в основном по законченным исследованиям данного коллектива, а также в порядке творческого содружества. В них предусматриваются конкретные формы участия ученых в работе по реализации мероприятий, включенных в планы внедрения соответствующих вышестоящих органов управления.

Внедрение научно-технических разработок в первую очередь должно проводиться в опытно-производственных хозяйствах научных учреждений и опорно-показательных хозяйствах. На базе данных предприятий ведется обучение кадров, определяются формы организации более широкого распространения достижений науки, техники и передового опыта.

Среди проблем внедрения результатов научно-технического прогресса важное место занимает организация работ по реализации планов внедрения, выполнение которых обеспечивают руководители и специалисты хозяйств, а также вышестоящих органов, ответственные за управление научно-техническим прогрессом.

В стране результаты научных исследований находят широкое применение в практике. Например, внедрение разработок Ставропольского НИИ сельского хозяйства по увеличению производства высококачественного зерна пшеницы за 1981—1983 гг. обеспечило в колхозах и совхозах Ставропольского края прирост зерна на 446 тыс. т при росте урожайности на 3,5 ц/га. Во всех регионах страны большая работа ведется по внедрению научно обоснованной системы земледелия, предусматривающей осуществление таких мероприятий, как освоение правильных севооборотов, совершенствование способов борьбы с засухой, эрозией и др. Расширились площади внедрения интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур. Новые технологии охватывают 93% общей площади посева сои, 70 — кукурузы на зерно, 45 — сахарной свеклы, 30% — подсолнечника. Широкое распространение получают промышленные методы производства мяса, особенно в птицеводстве и свиноводстве, а также система организации и оплаты труда на принципах коллективного подряда.

Тем не менее проблема реализации научных достижений остро стоит перед практическими и научными работниками. Данные Всесоюзного НИИ экономики сельского хозяйства и ряда других научных учреждений показывают, что в ряде регионов страны около 30—40% научных разработок не находят применения в практике ведения сельскохозяйственного производства. В результате биологический и генетический потенциал выведенных за последние годы селекционерами сортов и гибридов сельскохозяйственных растений, пород и линий животных используется только на 40—50%. Медленно решаются во-

просы комплексной механизации производственных процессов. Ускорение освоения результатов научно-технического прогресса является не менее важным, чем разработка новых идей, техники и технологий. Успех здесь во многом зависит от того, насколько плодотворны связи ученых с производственными коллективами, агропромышленными объединениями. В решении этих вопросов большая роль принадлежит РАПО. Они призваны стать основным звеном в цепи, соединяющей в районе науку с производственными коллективами, вместе с учеными практически осуществлять обучение работников эффективным методам внедрения результатов научно-технического прогресса, повышения на этой основе производительности труда и роста эффективности производства, роли руководителей и специалистов, каждого работника за внедрение достижений науки и техники, воспитание у них чувства нового, рачительного отношения к делу с подлинно хозяйской заинтересованностью, материальной ответственностью за результаты ускорения научно-технического прогресса.

Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по ускорению научно-технического прогресса в народном хозяйстве» (1983 г.) установлено, что выполнение планов и заданий по развитию науки и техники включается в число важнейших показателей, по которым прежде всего производится оценка результатов хозяйственной деятельности объединений (предприятий), а также подводятся итоги социалистического соревнования. При невыполнении этих заданий, а также при выпуске продукции по истечении нормативных сроков ее обновления (модернизации) премии руководящим работникам объединений (предприятий) за основные результаты хозяйственной деятельности уменьшаются не менее чем на 25%. Таким образом, стоит задача, чтобы руководители и специалисты вопросы внедрения научно-технического прогресса считали бы как одну из наиболее важных своих обязанностей. Вместе с тем внедрение научных разработок и для ученого надо рассматривать как продолжение его творческой работы, результат его конечного труда.

При решении проблемы ускорения научно-технического прогресса важным является оценка эффективности его управления, определение на этой основе наиболее правильных решений по использованию научно-производственного потенциала.

Повышение результативности научно-технического прогресса в деле дальнейшей интенсификации производства отраслей АПК — одна из основных задач всех звеньев и ступеней системы управления. Выполнение этих задач требует решения ряда сложных методологических проблем, касающегося оценки не только процесса управления научно-техническим прогрессом,

но и его изменения, количественной оценки воздействия на экономическую эффективность общественного производства.

При определении эффективности управления научно-техническим прогрессом следует учитывать специфику управленческого труда, который отличается от труда производственных работников тем, что не создает непосредственно готовой продукции путем прямого воздействия на предмет труда. Вместе с тем труд управленческих работников, имея свои особенности по содержанию, находится в органическом единстве с трудом производственных работников. В этой связи выделить величину эффекта весьма сложно, ибо он является результатом деятельности как производственных работников, так и органов управления.

Такие особенности затрудняют четкое выделение эффекта от деятельности органов управления. В силу этого оценку их работы следует рассматривать в общей проблеме определения экономической эффективности результатов научно-технического прогресса.

Сложным является также определение количественной меры влияния научно-технического прогресса на показатели эффективности общественного производства, которая зависит от целой системы факторов: создания новой и совершенствования действующей техники и технологии, повышения уровня механизации и автоматизации производства, создания новых сортов и гибридов, пород и линий животных, роста квалификационного и общеобразовательного уровня кадров, улучшения условий труда и т. д. Наряду с научно-техническим прогрессом на эффективность производства влияют и такие факторы, как обеспеченность трудовыми ресурсами, снижение простоев машин и оборудования, организация социалистического соревнования и др.

Анализ показывает, что часто определение эффективности сводится или к оценке результатов производственной деятельности коллективов в целом, или к выработке множества коэффициентов, которые часто варьируют в больших пределах и дают весьма относительную характеристику тому или иному явлению.

Необходимым условием выработки показателей оценки должно быть выделение той доли экономического эффекта в производстве, которую обеспечивает научно-технический прогресс за счет мероприятий, базирующихся на принципиально новых достижениях науки и техники, позволяющих преобразовать процесс производства. Это вызывает необходимость определять эффективность на основе использования системы показателей, охватывающих все существенные стороны явления,

которые отражают как полезность достигнутого результата, так и затраты средств.

Критерием эффективности научно-технического прогресса с хозяйственных позиций является экономия овеществленного (затрат средств) и живого труда, увеличение производства продукции, улучшение ее качества и в конечном счете прирост национального дохода в расчете на одного работника.

Экономическая эффективность научных разработок рассчитывается на этапах: планирования исследовательских работ (предполагаемая эффективность), после апробации разработок и выдачи рекомендаций (ожидаемая эффективность), при составлении плана внедрения (плановая эффективность), при составлении отчета о внедрении (фактическая эффективность).

В практике годовой экономический эффект может быть народнохозяйственным и хозяйственным. *Народнохозяйственный эффект* используется для расчетов научно-технического прогресса по отраслям, группе отраслей и в целом по народному хозяйству, а также по крупным регионам страны. *Хозяйственный эффект* рассчитывается в основном локально на уровне предприятия, района, края и области. Он может носить внутрихозяйственный, отраслевой и межотраслевой характер.

Экономический эффект и связанные с ним затраты средств рассчитываются на единицу объема внедрения или на полный объем в сравнении с базовым вариантом. Правильность определения эффективности научно-технического прогресса зависит от выбора необходимых показателей оценки. При их выборе следует исходить из основной особенности проявления научно-технического прогресса в производстве — замены живого труда овеществленным, перехода от экстенсивных методов производства к интенсивным, роста производительности труда.

Одним из важных показателей является изменение в производительности труда, которая измеряется количеством продукции, получаемой в единицу времени, или количеством рабочего времени, затраченного на производство единицы продукции. Если мероприятия, рекомендованные к внедрению, связаны с экономией капитальных вложений, эффект определяется по разнице удельных приведенных затрат с учетом объема внедрения, приведенных к единой размерности

$$\mathcal{E}_k = (C_0 + E_n K_0) - (C_n + E_n K_n) \cdot O,$$

где K_0 , K_n — удельные капитальные вложения в базовом и новом вариантах, руб.; E_n — отраслевой нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений; C_0 , C_n — себестоимость годовой продукции до и после осуществления дополнительных капитальных вложений, руб.; O — годовой объем внедрения.

Если внедряемое мероприятие вызывает изменение только текущих производственных затрат, годовой экономический эф-

фekt определяется по экономии от снижения затрат в новом варианте

$$\mathcal{E}_n = (C_6 - C_n) \cdot O.$$

Если внедряемое мероприятие вызывает изменение количества или качества производимой продукции, экономический эффект определяется по разнице чистого дохода в новом и базовом вариантах

$$\mathcal{E}_\phi = \mathcal{C}_n - \mathcal{C}_6,$$

где $\mathcal{C}_n$, $\mathcal{C}_6$ — чистый доход в новом и базовом вариантах.

Экономический эффект внедрения результатов научно-технического прогресса может определяться также по приросту чистой продукции и другим показателям.

Дальнейший подъем эффективности труда научных и конструкторских учреждений, мобилизация сил и средств производственных коллективов на решение перспективных научных и практических проблем — неперемнное условие успешного выполнения поставленных Продовольственной программой задач по ускорению научно-технического прогресса, повышению производительности труда и эффективности производства.

§ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Ускорение научно-технического прогресса, повышение роли науки и реализация Продовольственной программы требуют дальнейшего совершенствования организации научных исследований, ускоренного внедрения ее достижений в практику.

Наука, являясь движущей силой научно-технического прогресса, представляет сложную, динамично развивающуюся систему, активно воздействующую на результаты деятельности сельскохозяйственных предприятий. Основная цель управления наукой — наиболее эффективная организация исследований, совершенствование организационно-экономического механизма, способствующего ускорению освоения научных результатов производством. Реализация задач повышения ее эффективности на основе комплексного подхода — важнейшая функция управления наукой.

Проблема повышения эффективности управления наукой органически связана с деятельностью предприятий сельского хозяйства и промышленности, все в большей степени превращает ее в непосредственно производительную и социальную силу общества.

Одной из наиболее важных организационных форм упрочения связи науки и производства является научно-производст-

венное объединение (НПО), в котором коллективы исследователей и работники производства совместно решают научно-технические проблемы, вырабатывают наиболее рациональные формы внедрения научных разработок в производство. В Продовольственной программе СССР указывается: «Развивать сеть научно-производственных объединений, создаваемых на базе отраслевых и зональных научно-исследовательских и конструкторских организаций. Сконцентрировать в этих объединениях производство сортовых и гибридных семян, посадочного материала высших репродукций и выращивание племенного скота для обеспечения ими колхозов и совхозов».

В системе Министерства сельского хозяйства СССР наиболее активно начался процесс образования НПО после принятия постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О мерах по дальнейшему повышению эффективности сельскохозяйственной науки и укреплению ее связи с производством» (1976 г.). В 1983 г. в данной системе действовали 54 научно-производственных объединения.

В системе Министерства плодовоовощного хозяйства СССР функционируют 7 объединений, Министерства мелиорации и водного хозяйства СССР — 4, ряд таких формирований успешно работает и в других министерствах и ведомствах АПК.

Созданная сеть НПО представляет, по существу, крупные научно-производственные комплексы, интегрирующие отраслевые или зональные научно-исследовательские институты, опытные станции, проектно-конструкторские и технологические организации, специализированные хозяйства, школы по подготовке и повышению квалификации кадров. Они успешно решают (в зависимости от профиля научных учреждений) следующие задачи: выведения и внедрения в сельскохозяйственное производство новых высокопродуктивных сортов сельскохозяйственных культур и пород животных; совершенствования методов защиты растений и животных от вредителей и болезней; обеспечения колхозов и совхозов семенами и посадочным материалом сельскохозяйственных культур высших репродукций, молодняком племенного скота и птицы; разработки и совершенствования прогрессивных технологических процессов и конструкций сельскохозяйственных машин; разработки и внедрения новых прогрессивных форм организации производства, управления и труда.

Накопленный опыт работы НПО показывает, что они имеют преимущества по сравнению со сложившейся организационной формой исследовательской и внедренческой работы. Они заключаются в следующем:

в НПО обеспечивается организационно-экономическое един-

ство и взаимодействие научно-исследовательских, проектно-конструкторских и производственных коллективов:

создаются условия для повышения материальной заинтересованности и ответственности всех подразделений за выполнение планов научных исследований, по разработке, производственному испытанию, доработке и внедрению в практику результатов исследований на основе организационно-экономического единства науки и производства, новых нормативных положений экономического стимулирования, предусмотренных для данных формирований;

появляются возможности увеличения хозрасчетных источников финансирования для укрепления материально-технической базы науки за счет отчислений от прибыли через фонды экономического стимулирования;

повышается ответственность ученых за актуальность, технологичность и эффективность их разработок, рекомендуемых производству.

Как показывает анализ, в созданных научно-производственных объединениях ученые получают большую возможность испытывать и совершенствовать научные разработки непосредственно в производственных условиях хозяйств. Во многих НПО больше стало уделяться внимания комплексному решению важнейших научно-технических проблем, объединению мелких разрозненных подразделений, организации принципиально новых структурных подразделений по разработке современных промышленных технологий производства, их производственной проверке и внедрению.

Заслуживает внимания опыт работы НПО «Колос», созданного на базе Сибирского НИИ сельского хозяйства, Тарской сельскохозяйственной опытной станции, опытно-производственных хозяйств «Омское», «Боевое», «Новоуральское», имени Фрунзе. Опытные хозяйства расположены в различных почвенно-климатических зонах.

Объединение специализируется на селекционной работе и семеноводстве зерновых культур и трав, разработке и внедрении интенсивных технологий возделывания сельскохозяйственных культур. За десятую и три года одиннадцатой пятилетки районировано 26 сортов, выведенных селекционерами НПО, наиболее ценными из которых являются сорта: яровой пшеницы — Омская 9, Сибирячка 4, Иртышанка 10, Алмаз; овса — Омский кормовой.

В НПО «Колос» разработана и успешно функционирует система ускоренного внедрения новых сортов в производство, в соответствии с которой в селекционном центре создано автономное сортоиспытание с сетью экологических пунктов. Это дает возможность начинать семеноводство и размножение но-

вых сортов на 2—3 года раньше принятых сроков и обеспечивать семенами новых сортов хозяйства в год районирования.

Ученые объединения разработали и успешно внедряют в производство технологию возделывания и уборки зерновых культур, почвозащитный вариант индустриальной технологии возделывания скороспелых гибридов кукурузы. Большая работа ведется в организации рациональной системы кормопроизводства. Широкое использование научных разработок объединения и передового опыта дало возможность колхозам и совхозам Омской области в десятой пятилетке увеличить производство зерна по сравнению с девятой пятилеткой на 19% и его заготовки — на 24,7%.

В хозяйствах объединения постоянно растет урожайность сельскохозяйственных культур, успешно выполняются планы реализации семян высших репродукций, уровень рентабельности их производственной деятельности за 1981—1983 гг. составил более 40%.

Определенных успехов добилось НПО «Гибрид», организованное на базе филиала Молдавского НИИ селекции, семеноводства и агротехники полевых культур и пяти совхозов.

В короткий срок научными работниками объединения создано 8 гибридов кукурузы. Среди них гибриды Пионер 3978, Молдавский 385 АМВ, Молдавский 420 АМВ, Днепровский ПГ 201 с потенциальной урожайностью до 80—90 ц/га на неорошаемых землях и до 120—130 ц/га в условиях орошения. Производство семян родительских форм гибридов кукурузы хозяйствами объединения увеличено с 582 т в 1976 г. до 2000 т в 1983 г. Ученые объединения успешно осуществляют методическое руководство организацией семеноводства в колхозах и совхозах республики, разрабатывают и внедряют в производство индустриальную технологию возделывания кукурузы и сорго. Более 85% полей республики, отведенных под кукурузу, засеваются семенами молдавской селекции.

Результативно работает Узбекское НПО по садоводству, виноградарству и виноделию. В его составе Узбекский НИИ садоводства, виноградарства и виноделия имени Р. Р. Шредера с филиалами и опытными станциями, 16 плодопитомнических и садоводческих совхозов, школа садоводов-виноградарей, совхоз-техникум.

Учеными НПО проводятся исследования по созданию сортов плодовых культур и винограда, разработке прогрессивных технологий их возделывания. Сосредоточив в своих хозяйствах производство посадочного материала, НПО полностью обеспечивает потребности в нем Узбекистана и значительное количество поставляет в другие республики. Концентрация выращивания посадочного материала в хозяйствах объединения позво-

лила увеличить выращивание саженцев плодовых культур в 5,1 раза, винограда в 17 раз.

Производство фруктов и винограда в хозяйствах объединения по сравнению с 1976 г. увеличилось с 7,8 тыс. до 12,5 тыс. т, объем реализации продукции — с 9 млн. до 12,5 млн. руб. Прибыль от реализации продукции достигла более 20 млн. руб., а рентабельность — 49%. В колхозах и совхозах республики по технологии, разработанной научным коллективом объединения, заложено около 6 тыс. га садов и виноградников.

Заслуживает внимания опыт работы Казахского НПО по механизации и электрификации сельского хозяйства «Казсельхозмеханизация». В его состав входят Казахский НИИ механизации и электрификации сельского хозяйства, зональное конструкторское бюро и экспериментальный завод. Положительным в работе этого объединения следует отметить то, что предвиделась возможность применения принципа сквозного планирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, изготовления экспериментальных образцов и опытных партий новой техники и внедрения их в производство. Это позволило за годы десятой пятилетки провести научные исследования по обоснованию теоретических и экспериментальных основ проектирования плоскорезущих орудий и на этой основе разработать комплекс машин для плоскорезной обработки почвы. Завершено создание высокопроизводительных широкозахватных бесцепочных культиваторов-плоскорезов ПШК-9 и КПШ-5 к энергонасыщенным тракторам и ряд других машин и орудий. С участием ученых объединения на серийное производство поставлено 16 наименований машин, орудий и оборудования.

Развитие сети НПО по своему содержанию является закономерным процессом интеграции науки и производства, знаменует новый этап в борьбе за ускорение научно-технического прогресса в сельском хозяйстве. Совместная работа научных и производственных коллективов по созданию, производственной проверке и внедрению научных разработок развивает более высокую ответственность за результаты выполнения всего комплекса работ, помогает росту профессионального мастерства кадров, расширению информационного обеспечения. В результате создаются более благоприятные возможности для сокращения времени внедрения научных разработок в производство, успешнее решаются вопросы повышения эффективности ведения сельскохозяйственных отраслей.

НПО — сложная система, состоящая из научных и производственных коллективов. Процесс управления в нем включает три основных вида деятельности: формирование организационной

структуры; распределение функций между различными подразделениями, группами и отдельными работниками; создание условий для труда и отдыха, способствующих эффективной научной и производственной деятельности коллективов.

С организацией НПО усложняется его структура, возникают новые, более сложные задачи по управлению научными исследованиями, производственной проверкой и внедрением результатов разработок в производство.

Организационная структура НПО зависит от большого количества факторов и прежде всего: от специализации научно-исследовательского учреждения; масштабов исследовательской работы; особенностей региона, где ведутся исследования; деловых качеств руководящих работников, основных научных кадров и вспомогательного технического персонала.

Структура управления, базирующаяся на научно-производственной структуре НПО, в сочетании с распределением функций в решающей степени влияет на эффективность деятельности органов управления. Недостаточная четкость в построении органов управления, параллелизм в работе подразделений, дублирование функций усложняют систему управления, не способствуют принятию оптимальных решений.

С целью обеспечения четкости управления, особенно правильной организации и контроля за работой структурных единиц НПО, организационная структура обычно строится в форме пирамиды, состоящей из иерархических служб и групп, в каждую из которых входят руководитель и его прямые подчиненные. Она предусматривает также вертикальные и горизонтальные связи между элементами структуры, первые из которых отражают подчинение или руководство, вторые — кооперацию организационно связанных элементов. В свою очередь, вертикальные связи делятся на линейные или обязательные для подчинения данному субъекту всех нижестоящих объектов по всем функциям и функциональные, когда подчинение осуществляется по отдельным функциям. Сочетание прав, обязанностей и ответственности — важнейшая характеристика структуры управления.

Организационная структура аппарата управления НПО строится с учетом руководства научно-исследовательской, проектно-конструкторской, внедренческой и хозяйственной деятельностью, специализации работников, предусматривающей выполнение следующих основных управленческих функций:

- общее руководство деятельностью объединения;
- управление научно-исследовательскими и проектно-конструкторскими работами;
- управление процессами производственной проверки результатов исследований;

управление внедренческими работами;
управление производственной деятельностью опытно-производственных хозяйств;

управление планово-финансовой деятельностью;
управление капитальным строительством;
управление материально-техническим снабжением;
управление подготовкой научно-производственных кадров;
управление хозяйственными вопросами;
управление учетно-ревизионной работой;
организация делопроизводства.

Указанные функции осуществляются соответствующими службами по науке и общим вопросам, отделами, секторами, лабораториями, группами.

Количество подразделений, их состав, численность работников определяются в зависимости от научно-производственной специализации объединения, масштаба его деятельности, территориальной рассредоточенности его предприятий и организаций, общей численности научно-производственного персонала, возможностей централизации управленческих функций с учетом нормы управляемости.

Аппарат управления возглавляет генеральный директор НПО. Функции аппарата управления разрабатываются с учетом особенностей деятельности объединения. Каждое структурное подразделение аппарата управления подчиняется либо непосредственно генеральному директору, либо одному из его заместителей. Примерная организационная структура управления НПО показана на с. 150.

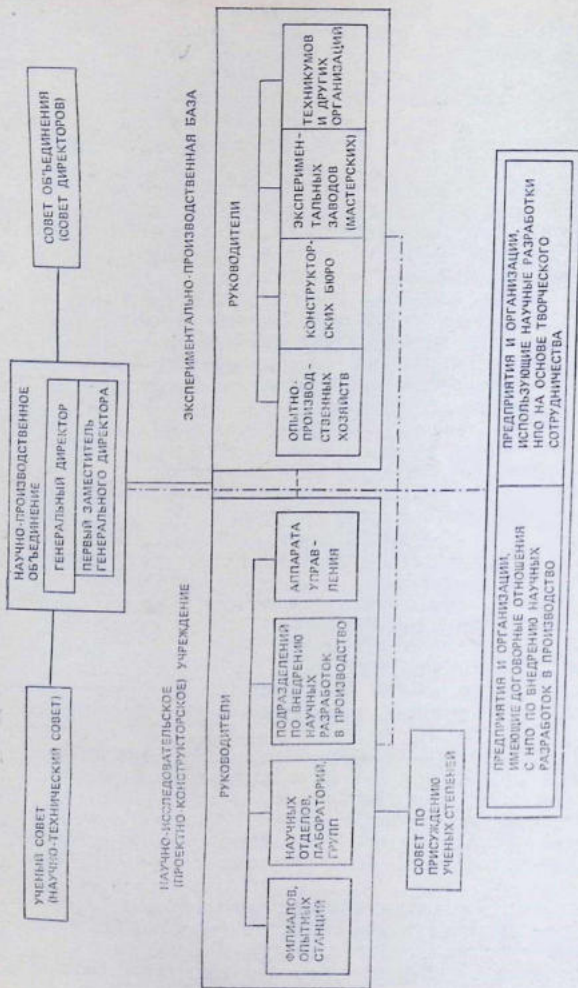
Рассматривая научно-производственные объединения как форму организации управления и труда с позиций повышения эффективности всего цикла «исследование — производство», всей системы в соответствии с задачами, определенными Продовольственной программой, следует подчеркнуть первостепенное значение рациональной организации управления звена «исследование».

При управлении исследовательской работой необходим учет особенностей развития науки, среди которых наиболее важное значение имеет то, что наука является:

1) сложной системой, состоящей из большого количества элементов и комплексов, взаимосвязанных и взаимодействующих групп ученых, коллективов, осуществляющих научные разработки;

2) динамично развивающейся ускоренными темпами системой, обеспечивающей новые открытия, разработку технологических, технических, экономических проблем;

3) устойчивой системой с наличием механизма стабильности;



УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

— ПРЯМОЕ ПОДЧИНЕНИЕ

----- ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СВЯЗИ

----- КООРДИНАЦИОННЫЕ СВЯЗИ

ПРИМЕРНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ НИО

4) вероятностной системой, обладающей такими особенностями, когда ее составные части не могут взаимодействовать только строго определенным образом.

Сложность, динамизм развития, устойчивость природы науки как системы требуют учета многообразия факторов, влияющих на результативность исследований, регулирования научного поиска с учетом использования многообразия форм организации научных коллективов, совершенствования их внутренней структуры.

Наиболее высокая эффективность работы НПО достигается тогда, когда формирование внутренних структурных подразделений, определение их размеров основывают на учете цели и задач исследований.

Обычно внутри НПО практикуется прямое подчинение отделов (лабораторий) заместителю директора института по научной работе. С ростом численности научного коллектива, объемов исследований отделы объединяют несколько структурных подразделений (секторов, групп). Каждое подразделение объединяет работников однородных специальностей.

Наряду с данной формой, особенно с переходом на комплексность в исследованиях, во многих научно-производственных объединениях используются программно-целевые (матричные) структуры, характерной особенностью которых является объединение работников разных специальностей в группы, создаваемые по признаку работы над проблемой, предусматривающей решение комплекса взаимосвязанных задач.

Большое значение имеют комбинированные системы, основанные на формировании организационной структуры отделов с учетом решения той или иной задачи тематического типа. Эти структуры имеют преимущества — в данном случае учитывается правильное использование противоположно направленных тенденций: решение вопросов специализации работников в исследованиях и комплексное решение научных проблем. При этом не тематика должна приспособливаться к структуре, а структура — к тематике.

Анализ показывает, что функционирование научного коллектива в звене «исследование» может быть эффективным при условии: выбора наиболее перспективных направлений развития научных исследований; соответствия структуры научно-исследовательского учреждения основным целям исследовательских работ; рациональной расстановки и подбора кадров, обеспечивающих достижение эффективных результатов научных разработок; рационального соотношения научного и вспомогательного персонала; совершенствования стиля и методов работы научного коллектива.

Как показывает опыт работы НПО в звене «исследование», в котором функционируют научные подразделения, создаются условия для более полного использования программно-целевых методов в планировании научных исследований, повышении комплексности решения научно-технических проблем на основе заказов-заданий. Такое планирование обуславливается тем, что в условиях индустриализации производства оказываются малоэффективными рекомендации производству в виде отдельных разрозненных разработок, которые колхозы и совхозы должны увязывать в общую технологическую схему. В результате трудно добиться решения всего комплекса элементов новой технологии, их взаимной увязки, что ведет к дублированию научных разработок, снижению их эффективности.

Известно, что при разработке промышленных технологий, особенно в условиях крупных масштабов производства, его высокой концентрации, невозможно на мелкоделяночных опытах предвидеть организацию, порядок выполнения всех процессов и операций, всей системы элементов технологии: особенности использования новых систем машин, организацию размещения сельскохозяйственных культур, планов водопользования, характер развития болезней и вредителей, систему мер по программированию урожаев и др. Это вызывает необходимость системного подхода к циклу «исследование — производство», включающего этап производственной проверки интегрированного технологического комплекса. Такая производственная проверка позволяет в условиях НПО обеспечить ускорение доработки результатов исследований, полученных на базе проводимых экспериментов, учесть особенности производства, на основе чего выработать четкую систему выполнения производственных процессов и операций.

Таким образом, в условиях НПО у научных работников появляется больше возможности оперативно на базе опытных хозяйств НПО, экспериментальных заводов провести комплексно производственную проверку результатов исследований, получить дополнительную информацию в производственных условиях. Это повышает не только достоверность исследований, но и является эффективным средством пропаганды достижений научно-технического прогресса.

В условиях НПО положительные сдвиги в деятельности научных работников на стадии «исследование» подкрепляются улучшением организации внедрения на стадии «производство». Это особенно важно при ведении селекционной работы и организации семеноводства, когда должна четко проявляться органическая связь между такими процессами, как селекция, размножение сорта, подготовка семян, разработка сортовой агротехники. Создание хозяйств по семеноводству в рамках НПО

позволяет научно-исследовательским учреждениям не только активизировать воздействие коллектива научных работников на развитие сельскохозяйственного производства, но и повысить их ответственность за результаты разработок.

Эффективность накопленного научно-технического потенциала, разработанного учеными НПО, повысится, если вокруг него будет сформирована сеть базовых хозяйств, в которых должна осуществляться отработка комплексных технологий производства сельскохозяйственной продукции, новых сельскохозяйственных машин.

Заслуживают внимания формы и методы внедрения научных разработок в НПО «Днепр», созданном на базе Всесоюзного НИИ кукурузы. В НПО входят Воронежская, Геническая, Жеребковская, Измаильская, Краснодарская, Поволжская, Розовская, Синельниковская, Ставропольская, Эрастовская опытные станции, опытно-производственное хозяйство института и другие подразделения. Ежегодно объединение заключает договоры о творческом сотрудничестве почти со 100 колхозами и совхозами. В 1983 г. на базе НПО создана научно-производственная система по внедрению индустриальной технологии возделывания кукурузы, в которую вошло 40 хозяйств Днепропетровской области.

Практическое внедрение научных разработок осуществляется комплексными группами ученых совместно со специалистами РАПО и хозяйств. Для обеспечения авторского надзора научные сотрудники закреплены в качестве инспекторов. В практику НПО вошли поездки групп ученых в определенные районы, после которых совместно со специалистами намечаются меры исправления недостатков. В зимне-весенний период проводится учеба с кадрами по технологии возделывания кукурузы. При правильной организации внедрения индустриальной технологии наиболее высоких показателей добиваются базовые хозяйства. Так, в колхозе имени Ульянова Софиевского района Днепропетровской области при возделывании кукурузы на орошаемых землях в 1982 г. получено зерна по 91 ц, в 1983 г. — по 110,8 ц/га; в совхозе «Мелиоратор» Волгоградской области в 1983 г. — по 80 ц, в колхозе имени Ленина Арцизского района Одесской области — по 88 ц/га.

Ученые НПО часто выступают в печати, по радио и телевидению, организуют выставки, экскурсии на поля, читают лекции. Традиционной формой пропаганды стал День науки, который проводится на специальном агротехническом полигоне в опытном хозяйстве.

В свете решений майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС, определившего дальнейшее усиление роли науки в реализации Продовольственной программы, ставится задача дальнейшего

расширения сети научно-производственных объединений на базе отраслевых и зональных научно-исследовательских институтов, конструкторских организаций и опытных станций.

Обобщение накопленного опыта, результаты научных исследований показывают, что важнейшей предпосылкой правильной организации деятельности научно-производственных объединений является четкое определение специализации и концентрации научных исследований и производства, установление оптимальных размеров данных формирований.

Практика показывает, что определение специализации объединений, его структуры, количества хозяйств в них должно решаться индивидуально, применительно к конкретным условиям, исходя из возможностей научно-исследовательских учреждений, с учетом задач, стоящих перед научными и производственными коллективами.

Наиболее эффективно работают объединения, когда сельскохозяйственные предприятия, входящие в их состав, сохраняют свою самостоятельность. В то же время какие предприятия и структурные единицы должны входить в состав НПО и являться юридическим лицом или подчиняться объединению с сохранением самостоятельности, следует решать с учетом специализации, удаленности от места расположения объединения, технологических связей и т. д. Положительным при этом является тот факт, когда колхозы и межхозяйственные предприятия участвуют в работе научно-производственных объединений на договорных началах.

Во всех случаях такая интеграция должна обеспечивать усилия коллективов данных формирований на повышение эффективности научных проблем, увеличение производства сортовых семян высших репродукций, племенного молодняка, разработку и внедрение новых высокопроизводительных машин, строительных конструкций, оборудования в соответствии с профилем работы объединений и поставленными перед ними задачами.

Анализ работы институтов и объединений по механизации сельского хозяйства, гидротехнике и мелиорации показывает, что весьма важно при создании НПО иметь в его составе конструкторское бюро с экспериментальным производством с учетом перегруппировки и концентрации научных сил на важнейших направлениях исследований.

Учитывая сложившуюся специализацию в исследовательской работе институтов различных ведомств, возникшие межведомственные барьеры при разработке, производственном испытании и постановке на серийное производство машин и оборудования, возникла целесообразность создания межотраслевых научно-производственных объединений для разработки и

освоения принципиально новых машин и оборудования, технологических процессов, строительных конструкций с включением в состав данных формирований научно-исследовательских, конструкторских, проектно-конструкторских и технологических предприятий и организаций.

§ 4. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ В НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

Дальнейшее совершенствование работы научно-производственных объединений органически связано с улучшением экономического механизма хозяйствования, который должен обеспечивать правильное сочетание общественных, коллективных и личных интересов, направленных на получение наибольшего эффекта от результатов исследований, усиление хозрасчетных отношений в научных подразделениях, на производственных предприятиях и в организациях, создание экономических условий для наиболее полного использования научно-производственного потенциала.

В соответствии с Положением о научно-производственном объединении, утвержденным постановлением Совета Министров СССР от 30 декабря 1975 г., для НПО созданы благоприятные условия для хозяйствования, повышения материальной заинтересованности работников за результаты исследований и внедрение научных разработок в производство, основа которого — создание фондов экономического стимулирования.

В НПО сельскохозяйственного профиля создаются следующие фонды: укрепления и расширения хозяйства; материального поощрения; социально-культурных мероприятий и жилищного строительства; амортизационных отчислений, предназначенных на капитальный ремонт; страховой фонд; премирования за создание и внедрение новой техники; премирования за содействие изобретательству и рационализации; другие фонды в соответствии с законодательством СССР.

Учитывая важность дальнейшего ускорения научно-технического прогресса, все возрастающую роль науки, необходимость повышения ее уровня интеграции с производством, актуальным является решение весьма сложной задачи — адекватного материального и морального стимулирования работников науки и производства в НПО.

Решение данной проблемы в значительной степени зависит от правильного использования фондов экономического стимулирования, образующихся от конечных результатов совместной работы ученых и производственников, наиболее важными из которых являются фонды материального поощрения и социально-культурных мероприятий.

Основные источники образования данных фондов следующие.

1. Отчисления от прибыли (экономии), образующейся в объединении и на подчиненных ему предприятиях, а также на предприятиях отрасли, с которыми имеются прямые договорные отношения в результате фактического снижения себестоимости производства продукции при использовании новых научно-технических решений, предложенных НПО. Отчисления производятся в течение 3 лет с начала внедрения нового технического решения. Размер отчислений определяется в зависимости от годового экономического эффекта, который ежегодно планируется в финансовых планах объединения и сельскохозяйственных предприятий, использующих результаты разработок, выполняемых НПО.

Размеры отчислений в фонд поощрения устанавливаются по согласованию между объединениями-разработчиками и предприятиями-потребителями в зависимости от годового экономического эффекта по существующим нормативам за создание и внедрение новой техники, изобретений и рационализаторских предложений.

2. Отчисления в размерах до 30% от дополнительной прибыли (до ее распределения) колхозов и совхозов, получаемой ими от сортовых надбавок к действующим закупочным ценам на семена и посадочный материал элиты и соответствующих высших репродукций, а также от реализации племенных сельскохозяйственных животных в течение 3 лет. Данные отчисления производят колхозы и совхозы, занимающиеся размножением новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, разведением улучшенных пород и линий животных на основе прямых договоров с НПО.

3. Средства (в размере до 20% фонда заработной платы непосредственных участников работы за период, установленный планом), включаемые в сметную стоимость выполняемых научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, связанных с созданием новых сортов (гибридов) сельскохозяйственных культур и семеноводством, разведением новых и улучшением пород и линий животных и технологий производства, а также единичных образцов новой техники или комплекса оборудования на уровне лучших отечественных и мировых научно-технических достижений, разработкой стандартов, проведением экономических разработок по охране окружающей среды и технике безопасности в тех случаях, когда экономический эффект от использования этих работ не может быть рассчитан.

Фонд материального поощрения образуется также за счет средств, получаемых в виде премий по конкурсным проектам, выделяемых из централизованного фонда на премирование за

создание и внедрение новой техники, получаемых за передачу технической документации; прибыли, получаемой от реализации продукции НПО. Часть отчислений в фонды экономического стимулирования централизуется за счет подчиненных НПО хозяйств.

По решению совета объединения и при согласовании с профсоюзной организацией может производиться перераспределение средств между централизованными фондами материального поощрения и социально-культурных мероприятий и жилищного строительства в пределах до 20% плановой суммы каждого фонда без учета остатков этих фондов на начало года.

Таким образом, Научно-производственным объединением в соответствии с существующим положением созданы благоприятные условия для формирования фондов экономического стимулирования. Это особенно относится к тем объединениям, где достигнуты положительные результаты в работе. Рассмотрим это на примере НПО «Колос» по итогам деятельности за 1981 г.:

Показатели	Сумма, тыс. руб.
<i>Формирование фонда</i>	
Отчисления от экономии, получаемой от снижения себестоимости производства продукции при использовании научно-технических решений, предложенных НПО	23,0
Отчисления от дополнительной прибыли хозяйств (20%), получаемой ими от сортовых надбавок	416,9
Средства, включаемые в сметную стоимость (15% фонда заработной платы непосредственных участников), по которым экономический эффект не может быть рассчитан	79,5
Итого отчислений	519,4
<i>Распределение фонда</i>	
Отчисления в централизованный фонд	87,8
Отчисления в фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства	157,2
Отчисления в фонд материального поощрения	274,4
Итого распределений	519,4

В НПО из 274,4 тыс. руб. фонда материального поощрения 42,9% было выделено для премирования за внедрение новой техники и результаты научно-производственной деятельности, 16,8% — на социалистическое соревнование научных подразделений, работников опытно-производственных хозяйств и на единовременную помощь; 40,3% оставлено в резерве.

Из суммы средств (117,7 тыс. руб.) на премирование за создание и внедрение новых научно-технических решений 19,5% было выделено за разработку и внедрение комплексных программ, 33,1% — за ускоренное размножение, внедрение и расширение зон районирования новых сортов, 23,8% — за создание научного задела и 23,6% — за другие исследования.

Большие фонды материального поощрения создаются в Казахском научно-производственном объединении по каракулеводству в Казахской ССР за счет разработки и внедрения технологии производства продукции каракулеводства, улучшения племенных и породных качеств овец, организации семеноводства трав, обеспечения сельскохозяйственного производства сортовыми семенами, молодняком племенного скота.

Фонд материального поощрения в соответствии с существующим положением используется:

- на премирование работников объединения за создание, освоение и внедрение новых сортов, гибридов культур, пород и линий скота, птицы, новой техники и технологии производства, организации труда и его стимулирования;

- на премирование коллективов по итогам соревнования между подразделениями, организациями и предприятиями за результаты научно-производственной деятельности;

- на единовременное поощрение отдельных работников, отличившихся при выполнении особо важных заданий вышестоящих органов;

- на оказание материальной помощи работникам.

Распределение средств, предназначенных для премирования за результаты научных исследований и их внедрение, между научными учреждениями и производственными предприятиями в зависимости от объема, сложности и вида выполненных работ, как правило, осуществляется в следующих пропорциях от общей суммы вознаграждения: исследовательские и проектно-конструкторские работы — от 30 до 50%; технологические работы и работы по подготовке производства — от 25 до 35%; работы по освоению и организации производства новой продукции — от 25 до 40%.

Общая сумма премий за научные разработки и их внедрение в производство не должна превышать: структурных единиц, занятых научно-исследовательской, конструкторской, проектно-конструкторской и технологической деятельностью, — до шести должностных окладов (месячных тарифных ставок) в год; структурных единиц, занятых производственной деятельностью, — трех должностных окладов (месячных тарифных ставок) в год.

Руководящие работники научно-производственных объединений (генеральный директор и его заместители, главный эко-

номист, главный бухгалтер и другие работники) премируются за выполнение в установленные сроки следующих основных показателей в целом по объединению:

заданий по всему комплексу работ от исследований до внедрения в производство законченных разработок;

заданий на передачу производственным предприятиям, соответствующим организациям и учреждениям технической документации, образцов новой техники, суперэлитных и элитных семян новых сортов и гибридов сельскохозяйственных культур, разведение новых и улучшенных пород, линий животных и т. д.;

выполнение плана по производству и реализации важнейших видов сельскохозяйственной продукции.

Размер премий руководящим работникам объединений за результаты научно-производственной деятельности устанавливаются руководителем вышестоящей организации по согласованию с соответствующим комитетом профсоюза. При этом они не могут превышать среднего размера премий, установленных для инженерно-технических работников и служащих по объединению в целом.

Повышение эффективности научных исследований и внедрение их результатов в производство в значительной степени зависят от уровня основной оплаты труда.

Система материального стимулирования научных работников НПО строится на основе учета их квалификации (ученой степени), занимаемой должности, стажа научно-педагогической работы и категории НПО.

Одной из попыток теснее увязать оплату труда научных работников с конкретными результатами явилась постановка эксперимента в Молдавском научно-производственном объединении орошаемого земледелия и овощеводства «Днестр», созданном в 1973 г.

В состав объединения вошли: научно-исследовательский институт, конструкторское бюро с заводом по изготовлению экспериментальных образцов машин, 6 специализированных совхозов; опытная станция и сеть опорных пунктов, годичных школ подготовки мастеров-овощеводов.

В НПО минимальная гарантийная оплата труда каждому научному работнику устанавливается в зависимости от занимаемой должности с учетом ученой степени и стажа работы ниже на 25% должностных окладов. После аттестации работника, во время которой оценивается его труд, вносятся изменения. Если научно-практическая отдача ученого признается достаточной, ему устанавливается дополнительная надбавка к окладу. При этом предельный размер заработной платы мо-

жет превышать ранее действовавшие оклады для лиц, не имеющих ученой степени, на 40, а для докторов и кандидатов наук на 25—30%. Сотрудники, чья работа признана квалификационной комиссией неудовлетворительной, лишаются дополнительной надбавки (полностью или частично) и получают лишь гарантированную заработную плату. Надбавки устанавливаются по шкале, разделенной на девять групп, средняя (пятая) группа соответствует оплате труда работников научно-исследовательских институтов II категории.

Использование этой системы оплаты труда позволило ликвидировать разрыв в материальном стимулировании научных работников с ученой степенью и без нее, дало возможность дифференцировать должностные оклады в зависимости от объема и качества труда ученого, в большей мере материально заинтересовать руководителей отделов, ведущих сотрудников и специалистов без ученой степени, других технических работников, назначить для внедренческой работы специалистов с большим производственным опытом. Новая система оплаты труда дала возможность увеличить заработную плату работникам, имеющим ученой степень, а также улучшить условия труда.

Одним из сложных дискуссионных моментов в данной системе оплаты явился выбор принципа оценки результатов работы. На основе длительного обсуждения достоинств и недостатков существующих систем оценки в НПО сочли целесообразным применить принцип экспертной оценки. Ученый совет института утвердил специальное Положение о квалификационной комиссии, в состав которой приказом директора были включены наиболее авторитетные ученые, представляющие основные направления деятельности института, а также представители общественных организаций. Решение комиссия выносит на основании анализа деятельности работников. В нем находят отражение такие объективные данные, характеризующие эффективность труда, как новизна, перспективность, количество выдвинутых и реализованных научных и технических предложений, их экономический эффект, число публикаций, степень участия в комплексных разработках и т. д. Работа заведующих отделами и лабораториями оценивается с учетом теоретической и практической значимости основных направлений и конкретных исследований, уровня комплексности работ, результатов внедрения законченных разработок в производство. Анализ проводится на основе выполнения личного творческого плана научного сотрудника.

Решения по аттестации комиссия принимает открытым голосованием и сразу же указывает конкретные мотивы снижения или повышения заработной платы.

На базе использования указанной системы в НПО созда-лась возможность дифференцировать должностные оклады в зависимости от объема и качества труда ученого, осуществлять подбор и расстановку более квалифицированного персонала — ведущих специалистов без ученой степени, а также других работников за счет повышения заработной платы по принципу: чем выше эффективность труда, тем выше его оплата.

В НПО «Днестр» разработано и с 1980 г. введено в дейст-вие Положение о порядке образования и использования фонда материального поощрения. Создание НПО, совершенствование организационно-экономического механизма обеспечили значи-тельное улучшение деятельности научного коллектива. Селек-ционером объединения за 1974—1983 гг. создано 50 сортов и гибридов овощебахчевых культур и картофеля, среди них 12 сортов томатов различных сроков созревания. Новые сорта селекции данного коллектива распространены в Молдавской ССР, Украинской ССР и ряде других республик. Большая ра-бота проведена по разработке промышленных технологий воз-делывания овощей. Каждый рубль, затраченный на выполне-ние научно-исследовательских работ, окупается восьмикратно.

В ходе проведения эксперимента возник и ряд проблем. По-прежнему недостаточно четко отработан механизм вознаграж-дения научных сотрудников в зависимости от внедрения ре-зультатов их труда. Нужен более точный и строгий методиче-ский подход к оценке деятельности коллективов и каждого ра-ботника.

Одним из направлений в совершенствовании организации и оплаты труда при ведении исследовательской работы и внед-рении научных разработок является переход к научному под-ряду, предусматривающему оплату труда ученым и обслужива-ющему персоналу в зависимости от эффективности научных разработок.

В научно-производственных объединениях улучшаются воз-можности укрепления материально-технической базы за счет формирования и использования централизованного фонда раз-вития. Данный фонд используется: на приобретение и изгото-вление научного оборудования, приборов, материалов; модерни-зацию научно-экспериментального производства; изготовление опытных образцов машин; на финансирование затрат по улуч-шению качества работы, научной организации труда и другие затраты.

Накопленный в стране опыт деятельности НПО свидетель-ствует о необходимости совершенствования системы планиро-вания на базе применения программно-целевых методов, раз-работки форм производственно-финансового плана и отчетно-сти.

Глава IV

УПРАВЛЕНИЕ В РАПО

§ 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ УСТРОЙСТВО И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

В совокупности факторов, обеспечивающих нормальное функционирование РАПО, первостепенное значение имеет оптимальное организационное построение АПК на территории административных районов исходя из местных природных и экономических условий, воздействующих непосредственно на сельскохозяйственное производство и другие связанные с ним отрасли. АПК на районном уровне в организационном отношении состоит из трех определяющих частей: организационно-производственной структуры, организационной структуры управления и системы производственно-экономических связей. При этом организационно-производственной структуре, то есть составу и соотношению отраслей АПК района и представляющих его предприятий и организаций, отводится основополагающая роль.

Учитывая неразрывную связь и взаимозависимость вышеуказанных частей, а также их большое влияние на эффективность производства сельскохозяйственной продукции, неотложной задачей, особенно в первоначальный период становления РАПО, являются разработка и осуществление организационно-экономических мероприятий, включающих, во-первых, упорядочение сложившейся организационно-производственной структуры АПК. Сюда относятся вопросы обоснования состава и размеров комплекса на основе уточненной специализации сельскохозяйственного производства в районе; выбор наиболее эффективных организационных форм производства в сельском хозяйстве и смежных с ним отраслях (предприятиях, в организациях); проведение централизации производственно-хозяйственных функций в масштабе РАПО и т. д.; во-вторых, приведение организационной структуры управления РАПО в соответствие с требованиями, предъявляемыми к организации управления со стороны организационно-производственной структуры и производственно-экономических связей, установленных и принятых к внедрению в районе.

В процессе упорядочения организационно-производственной структуры по-прежнему основной формой организации производства остаются колхозы и совхозы. Наряду с ними дальнейшее развитие в АПК должны получить межхозяйственные и

агропромышленные предприятия и объединения, другие прогрессивные организационные формы сельскохозяйственного производства.

Организационно-производственная структура должна создать условия для развития отраслевых подсистем в границах района. Поэтому направления ее развития определяются в зависимости от структуры и тенденции производственно-технологических связей в АПК района на ближайший и последующие периоды.

В ближайший период требуется перераспределение и концентрация выполнения отдельных производственных функций. При этом могут создаваться единые производственные службы (предприятия, организации) на основе кооперирования (слияния, объединения) имеющихся производственных мощностей и выделяемых ресурсов государственным, кооперативным и межхозяйственным предприятиям. Такие централизованные службы и предприятия могут создаваться по строительству и капитальному ремонту производственных объектов, эксплуатации и ремонту мелиоративных сооружений и возделыванию мелиорированных земель, по эксплуатации и ремонту специализированной техники и оборудования, автотранспорту и агрохимическому обслуживанию и т. д.

Их формирование осуществляется в несколько этапов, так как совершенствование организационной структуры АПК — процесс последовательного углубления специализации сельскохозяйственных предприятий, централизации деятельности обслуживающих производств и формирования единой системы переработки и сбыта продукции.

В РАПО создаются условия для этой специализации. Осуществление такого подхода требует рационального размещения производства и учета интересов всех участников объединения. Чтобы избежать возможного снижения производства продукции, на период уточнения производства разрабатывают соответствующие программы для перехода к планируемой специализации по отраслям сельского хозяйства.

В Валmierском районе Латвийской ССР конкретные вопросы специализации после организации РАПО получили свое дальнейшее развитие. В трех специализированных хозяйствах выделены складские и другие помещения для хранения зерна, зерносушилки и соответствующее оборудование для отрасли производства всего района.

С целью укрепления кормовой базы района выделены четыре хозяйства и оборудование для производства травяной муки.

В районе имеется цех по изготовлению травяной муки, который сдан в аренду райсельхозтехнике. Последняя по догово-

ру покупает сырье от колхозов и передает изготавливаемые из него гранулы на комбикормовый завод. Кроме этого цеха РАПО имеет непосредственно принадлежащий ему пункт по первичной обработке льна и строит цех для гидролиза торфа, то есть для приготовления торфомелясы в качестве добавок белковых кормов. Эти предприятия являются по существу собственными предприятиями РАПО.

В Вилейском РАПО Белорусской ССР ежегодно осуществляется концентрация амортизационных отчислений в целях улучшения использования мелиоративных земель, ремонта осушительных систем. На базе мелиоративной организации создан отряд по перезалужению сенокосов и пастбищ.

На молочных заводах могут быть организованы на межхозяйственной основе цехи по производству заменителя цельного молока из сырья хозяйств. Этот принцип применим и к другим перерабатывающим предприятиям.

Централизация функций управления в строительстве проводится по линии подчинения строительных предприятий ОКСу, с тем чтобы обеспечить единую строительную политику, рациональное использование строительных материалов, ввод строящихся объектов по плану и т. д. В отдельных РАПО централизация функций проводится на основе кооперирования (объединения) строительных организаций.

В перспективе развитие производственно-технологических связей и формирование единых специализированных предприятий и служб позволят РАПО стать действительно единым производственно-хозяйственным комплексом. Развитие предприятий, обслуживающих основное производство, определяется темпами формирования всего производственного комплекса района. Размер и состав обслуживающих и перерабатывающих предприятий определяются в соответствии с показателями развития сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий.

Административные сельскохозяйственные районы различаются по составу и соотношению сельскохозяйственных, промышленных и обслуживающих предприятий, наличию трудовых ресурсов, специализации и т. д. Масштабы производства здесь играют важную роль. Поэтому в зависимости от условий хозяйствования района организационное построение может быть различным. Типы организационных структур районных агропромышленных формирований различаются по составу включаемых предприятий и организаций, производственной направленности, характеру подчиненности и взаимосвязей. Согласно этим признакам, можно выделить следующие основные типы организационно-производственной структуры АПК района.

Первый тип. В РАПО входят, как правило, все сельскохозяйственные предприятия и предприятия сферы обслуживания, а также государственные сельскохозяйственные службы. По своему характеру и целевому назначению оно представляет районное объединение преимущественно сельскохозяйственной направленности. Этот тип структуры характерен для абсолютного большинства сельскохозяйственных районов страны, имеет несколько разновидностей в зависимости от размеров и специализации сельскохозяйственного производства.

На первом этапе функционирования РАПО колхозы и все в основном совхозы входят в объединение по совокупной деятельности; на правах координации находятся специализированные совхозы, входящие в состав трестов, а также обслуживающие предприятия других ведомств и государственные сельскохозяйственные службы.

Второй тип. В РАПО представлены, кроме сельскохозяйственных и обслуживающих предприятий, еще и совхозы-заводы, предприятия по заготовке и хранению продукции. В его составе отрасли сельского хозяйства и промышленной переработки имеют примерно одинаковое значение или же объемы производства перерабатывающих отраслей значительно преобладают над сельскохозяйственными. Характерным примером являются РАПО системы Министерства плодоовощного хозяйства СССР, состоящие из совхозов, заводов, совхозов-заводов, других предприятий и организаций, связанных непосредственно с производством, заготовкой, торговлей, хранением и переработкой сельскохозяйственной продукции.

Этот тип организационного построения также имеет разновидности в зависимости от размеров районного АПК и состава входящих членов объединения, специализации сельскохозяйственного производства. Последнее оказывает решающее влияние на структуру обслуживающих и перерабатывающих предприятий. Происходит также поэтапное подчинение совету РАПО по все большему кругу вопросов.

Кроме указанных двух основных типов, выделяются и некоторые другие типы организационного построения районных формирований. К ним в первую очередь относятся формирования, строящие свою структуру на основе сложившихся в районе производственных объединений в сельском хозяйстве. Специфика специализации (в связи с зональностью и местоположением района) является здесь также существенным фактором.

Имеются существенные принципиальные отличия организационно-производственной структуры районов Ленинградской области, Молдавской ССР и ряда районов других областей и

республик. В этих районах достигнут высокий уровень концентрации производства, получила благоприятное развитие вертикальная интеграция производства и управления как наиболее прогрессивная форма агропромышленного межотраслевого кооперирования. Для ее развития необходимо создать эффективный организационный и экономический механизм управления, четкое взаимодействие отраслей АПК в границах РАПО. Этот тип организационного построения имеет более высокую ступень развития в АПК района.

Индустриальный характер производства плодоовощной продукции для снабжения населения крупных промышленных центров и ее переработки обуславливает наличие в системе районного АПК ведущих структурных звеньев — производственных объединений. Их структура, специализация сложились, и это обстоятельство необходимо учитывать. Производственные объединения одновременно выполняют определенные функции организации и управления производством по отношению к входящим в их состав совхозам. Организационная структура отличается от вышеуказанных качественным составом участников и порядком их взаимодействия; райсельхозуправление, как правило, не имеет в прямом подчинении хозяйств.

В вопросе уточнения организационной структуры РАПО немаловажное значение имеет постоянная работа по определению оптимального состава участников, занимаемого ими положения, взаимосвязей и т. п. Состав предприятий может изменяться в процессе функционирования за счет вновь организуемых, упраздняемых, объединяемых единиц.

В зависимости от степени участия в деятельности РАПО выделяются предприятия прямого и двойного подчинения. Прямое (непосредственное, административное) подчинение предусматривает прежде всего отчетность и полную ответственность перед РАПО за итоги финансово-хозяйственной деятельности, оперативную подчиненность, а также подчиненность по всем вопросам планирования, финансирования, отчетности, снабжения, реализации. Сельскохозяйственные предприятия в основном имеют прямое (линейное) подчинение, то есть административную и экономическую ответственность перед РАПО.

Кроме того, в районе может быть большое число предприятий системы Министерства сельского хозяйства СССР (совхозы, объединение Сельхозхимия, предприятие Сельхозэнерго, государственные сельскохозяйственные службы и др.), а также предприятий других ведомств, имеющих двойное, но в то же время неодинаковой степени подчинение. Сущность совершенствования здесь состоит в том, чтобы и в дальнейшем, сохраняя их правовую и хозяйственную самостоятельность, усилить

постепенно их подчиненность РАПО, сделав ее одинаковой для всех участников двойного подчинения. На первом же этапе функционирования имеются полноправные члены, функциональные участники, члены, принимающие частичное участие, и т. д.

Организации Министерства сельского хозяйства СССР (ветстанция, племслужба, семяинспекция, станция защиты растений, ОКС и др.) не являются юридическими членами РАПО, но в то же время участвуют в его деятельности. В целом их представляет райсельхозуправление как член РАПО и общий руководящий орган. Эти службы следует рассматривать как структурные самостоятельные подразделения райсельхозуправления и в целом РАПО, имеющие особый статус. Поэтому особенность их положения, специфика деятельности закрепляются соответствующим единым нормативным актом.

Организационно-производственная структура — составная и в то же время основополагающая часть всей организационной структуры управления РАПО. Дальнейшее совершенствование организационной структуры управления прежде всего предполагает четкое определение и закрепление компетенции РАПО в целом и его отдельных органов управления, то есть пределов деятельности и ответственности, определения самостоятельности в рамках системы управления. В основе определения деятельности лежит содержание функций совета, структурных подразделений РУСХ и аппарата управления предприятий (организаций) РАПО.

При формировании системы управления учитывается, что в районе должны функционировать коллегиальный орган, его рабочий аппарат, а также другие звенья аппарата, способные совместно выполнять задачи, поставленные перед сельским хозяйством района. Они осуществляют как производственно-хозяйственные, так и координационные, контрольные функции и функции надзора. Последние выполняются государственными сельскохозяйственными службами. Этой системе управления нет аналогий, она имеет большие отличия от существующих, должна содержать основные признаки хозяйственных и в то же время административно-контрольных и координационных органов. Эти особенности обуславливают одновременно и сложность построения районного аппарата с точки зрения определения его составных частей и установления четких между ними взаимоотношений.

Сложность заключается также в установлении состава и содержания управленческих функций аппарата, а также производственно-хозяйственных функций обслуживающих предприятий. Это необходимое условие, так как состав функций, их объем должны служить исходной базой.

Совет объединения в пределах его компетенции является органом государственного управления. Это означает также, что решения совета по вопросам совместной деятельности являются обязательными для всех предприятий и организаций РАПО.

Практика работы РАПО в Прибалтике и Закавказье показала, что оно может выполнять в определенном объеме и функции совета колхозов. Однако непременным условием при этом является строгое разграничение непосредственных функций совета колхозов как органа руководства колхозно-кооперативным сектором района. Совет РАПО занимается вопросами государственного управления деятельностью колхозов, не подменяя при этом совет колхозов, а задача последнего — регулирование внутренних межколхозных вопросов. Кроме того, целесообразно направить его деятельность на расширение контактов с другими предприятиями по строго регламентируемым вопросам исходя из Устава колхозов.

Осуществление обязанностей, обусловленных Типовым положением, совет поручает районному управлению сельского хозяйства. Поэтому весьма важным здесь является разработка рекомендаций по установлению необходимых организационных взаимоотношений между советом РАПО, РУСХ и аппаратом предприятий и организаций сферы обслуживания. Оптимальное перераспределение и уточнение обязанностей между всеми органами управления района является самой трудной, но и самой необходимой постоянной заботой руководителей РАПО.

В особых случаях ряд причин обуславливает создание правления как исполнительного органа, решающего коллегиально и в то же время оперативно определенный круг вопросов. Так, в Махарадзевском РАПО Грузинской ССР по причине значительного разнокачественного состава предприятий (наличие более 20 чайных фабрик и других особенностей района) признано необходимым наряду с советом иметь в составе РАПО правление. Без правления работа совета, состоящего более чем из 60 человек, была бы затруднительна. Имеются положительные результаты работы правления в ряде районов Латвийской ССР и Эстонской ССР. Функции совета и правления строго разграничены. Таким образом, в силу особых объективных обстоятельств могут быть отличия структуры руководящих органов АПК района.

Многообразие условий деятельности РАПО обуславливает специфику построения аппарата управления в различных природно-экономических зонах страны. Для создания нормальной работы аппарата по управлению районным АПК нужен учет масштаба комплекса, его отраслевого состава, сложившихся межхозяйственных и межотраслевых связей. Принципы по-

строения аппарата могут быть едины, однако это не означает, что и по содержанию деятельности и по составу органы управления должны быть одинаковы. Ознакомление со структурой вновь созданных органов управления в районах подтверждает это. Несмотря на первый взгляд одинаковость, аппарат управления по своему построению сильно различается как по отдельным республикам и областям, так и внутри них. В связи с этим руководители районных АПК нуждаются в соответствующих рекомендациях, учитывающих особенности условий хозяйствования в районах. Поэтому по-прежнему насущным остается вопрос формирования (построения) аппарата управления, то есть обоснованное определение составных частей структуры управления.

Содержание работы по формированию органа управления включает: определение условий формирования структурных подразделений аппарата или целесообразность их создания, расчет общей численности аппарата и разработку положений о структурных подразделениях.

Основной вопрос — выбор для районного территориального формирования соответствующего вида (типа) структуры управления, которая в наибольшей степени отвечает организационно-производственной структуре того или иного района. После выбора типа структуры и отдельных ее вариантов переходят к определению необходимого состава подразделений и ответственных исполнителей аппарата управления, исходя из условий их формирования.

На организационную структуру управления определяющее влияние оказывают состав и содержание функций, задачи, поставленные перед РАПО. Согласно этим принципам, аппарат формируется по возможности минимальным, причем исключается подмена работы колхозов, совхозов и других членов РАПО. В то же время аппарат по численности и составу должен быть способным выполнять координационные, контрольные и организационно-хозяйственные функции, обусловленные положением. Наряду с этим научно обоснованное построение аппарата предусматривает выполнение определенных требований и принципов формирования.

Сущность формирования структуры аппарата управления заключается в том, что в организационной форме выражается процесс распределения задач, функций и полномочий. Следовательно, в качестве рекомендаций нужны типовые (примерные) структуры управления. Помимо норм управляемости, из организационных принципов построения структур определяющее значение имеют сами типы структур. Типовые структуры рекомендуются для облегчения решения конкретных вопросов, так как заранее учесть все обстоятельства формирования тре-

буемой структуры трудно. Типовые структуры должны периодически пересматриваться.

Специфика организационного построения РАПО как новой формы организации производства и управления, содержание поставленных задач обуславливают особый подход к построению структуры аппарата управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК района.

В соответствии с Типовым положением о районном агропромышленном объединении создаются межотраслевые комиссии с целью широкого привлечения работников предприятий районного АПК к управлению отдельными направлениями деятельности этого комплекса (комиссии по производству и переработке продукции растениеводства и животноводства, механизации производства, строительству, совершенствованию экономических взаимоотношений, социальному развитию села и др.).

Председателями комиссий назначаются руководители соответствующих подразделений (служб) РУСХ. В качестве рабочего аппарата комиссий выступает аппарат соответствующих руководителей и специалистов РУСХ и предприятий (организаций), входящих в ту или иную службу РАПО. Комиссии коллегиально решают ряд наиболее важных вопросов межотраслевого характера. Реализация решений комиссии поручается членам комиссии, которые тесным образом связаны с непосредственными исполнителями (руководителями, специалистами служб, предприятиями и т. д.). Таким путем рабочий аппарат совета через комиссии осуществляет постоянную взаимосвязь с аппаратом всех предприятий и организаций, входящих в состав РАПО.

Помимо выполнения межотраслевых функций, он выполняет производственно-хозяйственные функции по отношению к непосредственно подчиненным предприятиям, а также контрольные функции через соответствующие инспекции и другие подразделения (должностные лица), которые находятся в его оперативном подчинении.

Рабочий аппарат обычно состоит из следующих отделов (групп): производственного, межотраслевых связей и планирования, заготовок, сбыта и переработки сельскохозяйственной продукции, по труду и социальным вопросам, учета и отчетности, контрольно-ревизионного. Этот состав является примерным и может изменяться в зависимости от конкретных условий деятельности района (масштабов и специализации производства, территориального размещения и других особенностей). Эти факторы несомненно оказывают влияние на нормативную численность аппарата управления.

Так, в ряде крупных по объему производства районов Прибалтики и Российской Федерации, где каждая отрасль живот-

новодства и растениеводства имеет ярко выраженные особенности, большие размеры, относительную обособленность, признано целесообразным иметь два отдела — животноводства и растениеводства. Они являются, по существу, производственными отделами, каждый решает по принципу функциональной автономии комплекс сугубо специфических задач. И в то же время постоянно взаимосвязаны между собой по строго регламентированному кругу вопросов. Это обуславливается схемами взаимодействия, которые должны являться специальным разделом в положениях о структурных подразделениях. В каждом конкретном случае структура управления определяется с учетом всех особенностей района и это не находится в противоречии с типовыми (примерными) структурами вышестоящих органов, с помощью которых уточняются структуры в данном районе той или иной зоны страны. Согласно существующему положению, рекомендуемые структуры даются в качестве примерных и могут изменяться в зависимости от нормативной численности конкретного райсельхозуправления.

Несмотря на сравнительно малочисленный состав аппарата управления РУСХ, в нем имеются все службы (подразделения) как функционального, так и производственного назначения. Большинство из них представлены 1—2 должностными лицами. К функциональным относятся: отдел межотраслевых связей и планирования, отдел (группа) учета и финансов, группы юридическая, кадров, делопроизводства, контрольно-ревизионная, охраны и техники безопасности труда, диспетчерская, труда и социальных вопросов. Некоторые из них можно не выделять, совместив их функции с соответствующими отделами или группами.

К производственным относится меньшее число подразделений РУСХ, но они имеют основное значение: отдел растениеводства, отдел животноводства (или общий производственный отдел с подразделением на группы), группа главного инженера. Особое место занимают такие структурные подразделения, как ОКС, юридическая группа и другие, находящиеся при аппарате РУСХ.

Как функциональные, так и производственные единицы — основа для построения единых районных служб. Принцип построения сквозных единых служб управления является единственно правильным с точки зрения экономичности аппарата и безусловного выполнения им возложенных задач по руководству АПК района. Несоблюдение этого принципа приводит к дублированию функций и не вносит ничего нового с точки зрения перестройки структуры и функций аппарата управления в новых условиях работы.

Предусматривается, что производственные структурные подразделения райсельхозуправления, а также отдел капитального строительства, находящийся при нем, кладутся в основу построения соответствующих районных служб: растениеводства, животноводства, инженерно-технического обслуживания и строительства. Они выделены в строгом соответствии с идентичными межотраслевыми комиссиями.

В то же время в зависимости от условий района число комиссий может быть меньше, они являются комплексными. В этом случае одна комиссия рассматривает в пределах своей компетенции вопросы, относящиеся к двум или трем службам, например комиссия по производству, заготовкам и переработке сельскохозяйственной продукции. Таковы общие принципы построения аппарата управления, они применимы во многих случаях для большинства РАПО. Однако многообразие условий деятельности РАПО требует творческого подхода, уточнения структуры и построения применительно к конкретным условиям района.

В состав служб входят все соответствующие структурные подразделения аппарата, группы, должностные лица как РУСХ, так и других организаций АПК. Руководителям этих служб оперативно подчинены все руководители вспомогательных и других подразделений прямого и двойного подчинения.

Зональные особенности в комплексе с объемами, профилем производства в первую очередь имеют определяющее значение при определении структуры аппарата управления. С учетом этих факторов вышестоящим органом утверждается нормативная численность. В пределах нормативной численности и строится рабочий аппарат совета РАПО — районное управление сельского хозяйства. В соответствии со структурой и функциями рабочего органа, в свою очередь, пересматриваются (уточняются) структура и функции обслуживающих и других предприятий и организаций, входящих в состав РАПО. Поэтому в отдельных РУСХ в пределах нормативной численности аппарата управления и действующей схемы должностных окладов руководящих работников и специалистов, выполняющих функции рабочего аппарата советов РАПО, при необходимости по разрешению вышестоящего органа могут создаваться другие подразделения и вводиться необходимые должности.

§ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ СЛУЖБ РАПО

Имеющиеся службы в РАПО подразделяются на производственные и функциональные. С точки зрения осуществляемых прав по отношению к предприятиям РАПО и составу включаемых в них должностных лиц они делятся, в свою очередь, на

отраслевые и межотраслевые. К отраслевым относятся производственные службы, занимающиеся технологией производства колхоза и совхоза, к межотраслевым—все остальные службы (экономическая, диспетчерская, юридическая и кадров, капитального строительства и др.). Число и состав могут изменяться в зависимости от конкретных условий производства, общей численности аппарата управления, опыта кадров и т. д. Предпочтительным является сравнительно небольшое количество служб, крупных по своей численности, которые могут решать большие комплексные задачи.

Принципы выделения, организационного оформления служб такие же, как и для подразделений, входящих в орган управления,— это достаточно большой объем специфических управленческих работ, имеющих относительно функциональную автономность, характеризующихся завершенностью, в том числе и в случае передачи части работ в соответствующие подразделения. Закрепление за каждым подразделением службы определенных функций предусматривает тесную взаимосвязь между ними и отдельными исполнителями, подчиненными начальнику службы и его заместителю. Подразделения и должности, входящие в состав службы, должны выполнять отдельные задачи, а службы в целом — группу задач, определенных типовым положением.

Исходя из этих принципов и учета местных условий, в Глазуновском РАПО Орловской области организовано и функционируют пять служб: агрономического и агрохимического обеспечения, зоотехнического и ветеринарного обеспечения, капитального строительства, механизации и электрификации, заготовок и переработки сельскохозяйственной продукции. В Новомосковском РАПО Тульской области также творчески подошли к построению организационных форм аппарата управления. На практике не подтвердилась необходимость функционирования общего производственного отдела; он был очень громоздким, многопрофильным и в результате неуправляемым. Опыт показал необходимость создания единых служб РАПО, подчиненных заместителям председателя совета или руководителям аналогичных подразделений сельскохозяйственных и обслуживающих предприятий.

В целях выработки единой сельскохозяйственной политики в решении стоящих перед объединением задач, осуществления руководства отраслями сельского хозяйства на принципах сочетания единоначалия и коллегиальности в деятельности аппарата РАПО, устранения ведомственной разобщенности в управлении, повышения результативности работы созданы единые отраслевые и межотраслевые службы по управлению отраслями АПК и выполнению отдельных функций. К ним отно-

сятся службы: растениеводства, животноводства, планирования и межотраслевых связей, инженерно-техническая, юридическая и кадров, заготовок, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции, капитального строительства, межхозяйственного контроля, социально-бытового обслуживания, комплексной мелиорации земель.

Таким образом, в Новомосковском РАПО число служб значительно больше, чем в Глазуновском. Совет РАПО при рассмотрении и утверждении состава служб решил усилить работу по выполнению отдельных функций путем организационного оформления функциональных межотраслевых служб. Например, служба межведомственного контроля проводит работу по всем ведомственным системам, включая обслуживающие, заготовительные, перерабатывающие предприятия и сферу социального и бытового обслуживания предприятий. Решено также централизовать выполнение производственно-хозяйственных функций (агрохимобслуживание, мелиоративное строительство и эксплуатация мелиорированных земель, строительство и др.). В районе придается большое значение работе служб, и, по существу, в основу структуры аппарата управления положены строго установленная система взаимосвязей между ними, самостоятельность и ответственность их за конечные результаты. Каждая служба управления определенным образом связана с производственными и обслуживающими предприятиями, руководители и специалисты которых входят в состав соответствующих служб. На основе проведенных научных исследований, накопленного опыта по созданию и функционированию служб, типового положения и других нормативно-организационных актов РАПО ниже излагаются соответствующие обобщения и отдельные положения по организации деятельности основных единых служб.

Формирование и деятельность единой службы РАПО, по существу, есть внедрение в практику управления отраслями района программно-целевых и матричных структур и методов управления. Их освоение объективно обусловлено необходимостью усиления координации горизонтальных связей между агрономическими, зоотехническими, инженерно-техническими и другими подразделениями района для достижения общих целей по выполнению производственной программы в земледелии, животноводстве и других отраслях АПК. Организация единой службы — логическое продолжение укрепления РАПО, один из путей реализации его задач.

Единая агрономическая и агрохимическая служба РАПО. Общая численность агрономов в районных органах управления, обслуживающих и контролирующих организациях составляет в зависимости от размеров района от 15 до 25 чел.

и более. Кроме того, в ряде районов работают постоянные группы и отдельные должности землеустроителей, мелиораторов, семеноводов и других специалистов, находящихся на бюджете области (республики). Специалисты рассредоточены по различным организациям и предприятиям сферы контроля, управления и обслуживания отрасли растениеводства, решающим специфические задачи. К таким подразделениям относятся: управление сельского хозяйства, райсельхозхимия, станция защиты растений с пунктами диагностики, госсеминаспекция, биолaborатория, агрохимlaborатория, агрономический персонал заготовительных, перерабатывающих предприятий и некоторые другие.

Однако сложившееся распределение специалистов по растениеводству не сопровождается необходимой координацией их деятельности и в недостаточной степени направлено на выполнение больших задач, стоящих перед РАПО. Опыт передовых районов отрасли показывает, что служба располагает значительными резервами для усиления ее воздействия на результаты деятельности отрасли. В этих районах в пределах существующей численности агрономов, агрохимиков, агрономов (инженеров)-мелиораторов, землеустроителей, районных органов управления и контроля, обслуживающих и других предприятий (организаций) разработаны и успешно применяются соответствующие организационные структуры агрономических служб. При этом функции отдельных звеньев службы уточнены, а в ряде случаев пересмотрены с учетом новых задач, возложенных на РАПО.

Согласно Типовому положению о РАПО и другим нормативным актам, единая агрономическая служба создается в объединениях с целью осуществления единой технической и технологической политики в растениеводстве и обеспечения на этой основе успешного выполнения Продовольственной программы по производству продукции земледелия и продуктов ее переработки с наименьшими затратами труда и средств.

В соответствии с поставленной целью единая агрономическая служба должна:

осуществлять планирование развития отрасли в хозяйствах на основе специализации и концентрации производства;

обеспечивать рациональное использование земель и повышение их плодородия, внедрение научно обоснованной системы земледелия, перевод отраслей растениеводства на прогрессивные технологии;

повышать урожайность сельскохозяйственных культур, обеспечивать выполнение государственных планов производства и закупок продукции растениеводства, создавать надежную кормовую базу для животноводства;



УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

———— ПРЯМОЕ ПОДЧИНЕНИЕ — — — — — ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ПОДЧИНЕНИЕ

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ЕДИНОЙ АГРОНОМИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ РАПО.

организовывать эффективное использование органических и минеральных удобрений, средств защиты растений, проводить комплекс мероприятий по мелиорации земель, борьбе с эрозией почвы, охране окружающей среды;

обеспечивать комплексное и рациональное использование трудовых ресурсов в земледелии, машинно-тракторного парка, зданий и сооружений, выделяемых для отрасли капитальных вложений;

улучшать семеноводство в районе, отрабатывать систему агрохимического, гидромелиоративного и других видов производственного обслуживания хозяйств, совершенствовать организацию заготовок, хранения и переработки продукции растениеводства;

совершенствовать организацию и оплату труда в отрасли, внедрять хозрасчетные формы коллективного и индивидуального труда;

осуществлять контроль технологического руководства отраслью в хозяйствах;

повышать квалификацию, активизировать усилия специалистов и других работников отрасли, предприятий и организаций районного АПК;

обеспечивать технологическое и организационное единство и согласованность работы основных, вспомогательных и обслуживающих растениеводство отраслей в системе РАПО;

организовывать и контролировать снабжение хозяйств семенами, удобрениями, техникой и другими средствами для растениеводства;

совершенствовать межхозяйственные и межотраслевые производственно-экономические связи по семеноводству, инженерно-техническому, агрохимическому, мелиоративному и другим видам обслуживания, по приемке, переработке и реализации продукции растениеводства.

Кроме того, агрономическая служба РАПО выполняет функции оперативного руководства, контроля и координации проведения мероприятий в отраслях растениеводства. При этом следует более четко дифференцировать функции управления специалистов колхозов, совхозов, других сельскохозяйственных предприятий, аппарата обслуживающих предприятий и организаций, отдела (группы) земледелия и кормопроизводства сельхозуправления, совета РАПО.

Агрономическая служба в районе формируется на двух уровнях — в районном звене и на сельскохозяйственных предприятиях.

Специалисты сельскохозяйственных предприятий осуществляют конкретное руководство технологическими процессами, решение всего комплекса вопросов системы ведения растениевод-

ческих отраслей. С учетом конкретных условий они определяют технологию возделывания каждой сельскохозяйственной культуры, сроки проведения работ, формы организации труда, внедряют в производство результаты научных исследований и передового опыта, осуществляют контроль за качеством проведения работ.

В зависимости от размеров специализации и концентрации сельскохозяйственного производства в состав агрономической службы хозяйства входят главный агроном, агроном-семеновод, агроном-агрохимик, а также агрономы по основным отраслям растениеводства.

Служба на уровне района состоит из отдела (группы) земледелия и кормопроизводства сельхозуправления, специалистов организаций, обслуживающих колхозы, совхозы и другие сельскохозяйственные предприятия.

Численность отдела (группы) устанавливается управлением сельского хозяйства обл(край)исполкома, министерством сельского хозяйства республики (АССР) и составляет, как правило, от 3 до 7 единиц в пределах общей численности райсельхозуправления. Конкретный численный состав отдела устанавливается в зависимости от размера и специализации отрасли земледелия, структуры посевных площадей, наличия мелиорированных земель, защищенного грунта, многолетних насаждений, развития кормовой базы и т. д. Например, в Луховицком РАПО Московской области в состав отдела земледелия и кормопроизводства входят начальник отдела, главный агроном, главный инженер-землеустроитель, старший инженер-гидротехник, старший агроном, два агронома. В Динском РАПО Краснодарского края в составе отдела 5 чел.: начальник отдела (он же заместитель начальника райсельхозуправления), два агронома по семеноводству, агроном по орошаемому земледелию и агроном по техническим культурам.

Следует отметить, что в зависимости от сложившихся условий структура отдела (группы) может иметь различные варианты по составу численности:

Наименование должностей	Варианты состава отдела (группы)				
	1	2	3	4	5
Начальник отдела	—	1	1	1	1
Главный агроном	1	—	1	1	1
Главный (старший) инженер-гидротехник	—	1	1	1	1
Главный (старший) инженер-землеустроитель	1	1	1	1	1
Старший агроном (по отрасли)	1	1	1	1	1
Старший агроном	—	—	—	1	1
Агроном	—	—	—	1	2

Начальник отдела вводится при наличии в отделе четырех специалистов и более. В остальных случаях группу возглавляет главный агроном. Распределение функций между специалистами отдела проводится начальником отдела (главным агрономом) в соответствии со специализацией производства и должностными инструкциями.

Руководитель отдела (или главный агроном группы) осуществляет руководство развитием отрасли земледелия в РАПО, организует работу агрономической службы, отдела земледелия и кормопроизводства в райсельхозуправлении, осуществляет контроль за выполнением планов производства и реализации продукции, организует и контролирует материально-техническое обеспечение отрасли удобрениями, семенами, техникой и другими средствами, обеспечивает связи с другими отделами и службами управления сельского хозяйства и РАПО, представляет сводную информацию о работе отрасли в вышестоящие органы управления.

Старшие специалисты (специалисты) по отраслям (кормопроизводство, овощеводство, технические культуры и др.) обеспечивают совместно с отделом межотраслевых связей и планирования разработку сводных по РАПО материалов и расчетов развития подведомственной отрасли, контроля за выполнением планов производства, продажи продукции отрасли и т. д.

Агрономическая служба обычно состоит из четырех звеньев: отдела (группы) РУСХ, государственных инспекций (служб), специалистов обслуживающих предприятий и специалистов хозяйств.

Отдел (группа) земледелия и кормопроизводства обеспечивает выполнение государственных планов по производству и продаже продукции растениеводства, выполняет вышеуказанные функции при согласованном взаимодействии сельскохозяйственных и обслуживающих организаций и предприятий. Организует и контролирует проведение и внедрение основных вопросов и мероприятий по земледелию и семеноводству, освоению севооборотов, землеустройству и т. д., увязывая их с соответствующей организацией производства, труда в отрасли.

Отдел (группа) совместно с планово-экономической и инженерной службами РАПО участвует в планировании потребности в технике и ее распределении в соответствии с технологией производства сельскохозяйственных культур. Кроме того, является руководителем и координатором по отношению к остальным структурным звеньям службы.

Районная государственная семенная инспекция осуществляет проверку посевных качеств семян сельскохозяйственных культур и посадочного материала в колхозах, совхозах, научно-исследовательских учреждениях, заготовительных и других ор-

ганизациях, расположенных на территории РАПО; контроль за выполнением мероприятий по уборке, доработке и подготовке семян к посеву, посадочным материалом, соблюдением правил хранения.

В условиях РАПО инспекция не только проводит контроль за качеством семенного и посадочного материала, но и за поступлением семян в период уборки. Оперативное решение вопросов, связанных с состоянием качества семян, позволяет обеспечить хозяйства семенным фондом в установленном объеме и высоких кондиций. Работа инспекции проводится в тесном взаимодействии со станцией защиты растений.

Мероприятия по созданию необходимого семенного фонда в районе должны решаться в комплексе при участии всех подразделений агрономической службы РАПО. Следует разрабатывать комплексные планы проведения мероприятий по подготовке семян. В них необходимо предусмотреть объемы уборки, доработки, хранения, протравливания семян по каждому хозяйству. Проводимые мероприятия планируются по каждому подразделению. Предусматриваются при этом работы, осуществляемые совместно с колхозами, совхозами и другими предприятиями и организациями РАПО.

Объединение «Сельхозхимия» проводит агрохимическое обследование сельскохозяйственных угодий, организует рациональное применение средств химизации, устанавливает потребности колхозов и совхозов в минеральных удобрениях, известных материалах, химических и биологических средствах защиты растений, кормовых добавках и других химических продуктах, в технике по их применению, осуществляет приемку, хранение средств химизации, своевременную их разгрузку. Кроме того, разрабатывает предложения по научно обоснованному распределению минеральных удобрений, пестицидов и других средств химизации по колхозам, совхозам и другим сельскохозяйственным предприятиям; осуществляет снабжение средствами химизации, научно-методическое и технологическое руководство и контроль за работами по агрохимическому обслуживанию и защите растений, добыче торфа, повышению плодородия земель и химической мелиорации почв, внесению минеральных удобрений, тукосмещению, приготовлению компостов, вывозке и внесению органических удобрений в почву, обработке посевов сельскохозяйственных культур химическими и биологическими средствами защиты растений.

Объединение проводит мероприятия по организации в колхозах и совхозах, на других сельскохозяйственных предприятиях пунктов по химизации, развитию межхозяйственной кооперации по строительству складов для минеральных удобрений и химических средств защиты растений, взлетно-посадочных по-

лос, агрохимических, биологических лабораторий и других объектов.

Районная служба защиты растений включает станцию защиты растений с пунктами диагностики и прогнозов, специализированные отряды по выполнению мероприятий по борьбе с вредителями, болезнями и сорняками, склады по хранению пестицидов, механизированные пункты химического обслуживания хозяйств. Осуществляет организацию, планирование, централизованное руководство, а также выполняет по договорусоюзствами комплекс мероприятий по борьбе с вредителями, болезнями и сорняками сельскохозяйственных культур.

Осуществляет государственный контроль за проведением всеми землепользователями рекомендуемых мероприятий по борьбе с вредителями, болезнями и сорняками сельскохозяйственных растений, качеством выполнения этих работ, строжайшим соблюдением всеми землепользователями установленных регламентов по применению пестицидов, обеспечивающих недопущение накопления ядохимикатов в сельскохозяйственной продукции, почве, водных источниках и других объектах внешней среды выше установленных безопасных норм.

Таким образом, объединение «Сельхозхимия» является агрохимическим центром РАПО и проводит комплексное обслуживание сельскохозяйственных предприятий. В условиях РАПО планирование объемов агрохимических работ следует проводить в комплексе, с учетом всех материально-технических средств, находящихся в распоряжении сельскохозяйственных и других предприятий и организаций РАПО. Разработка комплексного плана проведения агрохимических работ позволит эффективнее использовать химические средства. На основании утвержденного советом РАПО комплексного плана разрабатываются планы проведения агрохимических работ по каждому подразделению.

Мелиоративная группа в большинстве районов страны, где имеются достаточные площади осушенных и орошаемых земель, — важнейшее звено агрономической службы. Она состоит из специалистов управления оросительно-осушительных сетей (УООС) или межхозяйственных предприятий по поливу, а также передвижных механизированных колонн (ПМК) или их производственных участков. УООС осуществляет ремонт мелиоративных сетей в районе и необходимый надзор за их состоянием.

Основная производственная единица в мелиорации — ПМК. Работы по ремонту и строительству, эксплуатации мелиоративных систем выполняются на основе договоров. Основными задачами ПМК являются осуществление комплекса работ по ремонту мелиоративной сети (очистка каналов, ремонт дорог, валов и дамб на сети), строительство собственной производственной базы, мелиоративных систем и водохозяйственных объек-

тов. При планировании мероприятий по мелиорации необходимо учитывать материально-технические ресурсы всех подразделений района.

Исходя из задач, стоящих перед мелиоративным подразделением, находящимся в районе, соответствующим образом строятся связи группы мелиоративного обслуживания с другими звеньями агрономической службы. Обычно мелиоративной группе поручается комплексное мелиоративное обслуживание хозяйств, а отдел (группа) земледелия и кормопроизводства координирует работу мелиоративных подразделений и хозяйств.

Организация работы агрономической службы. Одна из повседневных задач агрономической службы — контроль и координация работ, проводимых в растениеводстве колхозами, совхозами, другими сельскохозяйственными предприятиями и организациями.

Практика показала, что установившиеся отношения между специалистами управления сельского хозяйства, государственных инспекций и служб, обслуживающих предприятий и хозяйств недостаточно отвечали новым условиям. Создание РАПО в определенной степени сглаживает различия интересов обслуживающих предприятий и хозяйств, а согласованная работа агрономов, агрохимиков, мелиораторов положительно влияет на решение актуальных задач растениеводства.

Так, во многих РАПО Московской и Ленинградской областей, где в структуре посевных площадей овощи и картофель являются ведущими культурами, всегда остро стоит вопрос с подготовкой компостов для открытого и защищенного грунта. Механизированную заготовку компостов в условиях каждого хозяйства сдерживает отсутствие специальной техники. Советы РАПО в некоторых районах обязали животноводческие комплексы, птицефабрики и подразделения «Сельхозхимии» начать сооружение районных централизованных пунктов по приготовлению торфонавозных компостов. В ряде других РАПО агрономические службы совместно с руководством объединения рассмотрели и скорректировали сводный план агрохимического обслуживания, определив задания райсельхозхимии и хозяйствам по видам и срокам работ; изучили опыт работы бригад и звеньев на коллективном подряде; определили хозяйства по централизованной подготовке высококачественных семян многолетних трав и т. д.

Агрономическая служба РАПО анализирует и сопоставляет уровень освоения зональной системы земледелия в каждом хозяйстве объединения. Специалисты службы квалифицированно оценивают состояние отрасли в хозяйствах различных ведомств, имеющих неодинаковый уровень специализации; выявляют причины, сдерживающие освоение прогрессивной системы земледе-

ля; подготавливают обоснованные предложения совету РАПО, рассчитанные на перспективу.

Обследования в ряде районов страны выявили, в частности, что многие агрономы управления сельского хозяйства недостаточно полно знают численность, состав, квалификацию кадров и статус смежных служб, наличие материальной базы в райсельхозтехнике, райсельхозхимии, мелиоративных организациях, в целом по объединению и слабо используют свои права по направленной координации деятельности обслуживающих растениеводство предприятий РАПО с работой хозяйств.

Схема организационной структуры агрономической службы РАПО, подготовленная межотраслевой комиссией, краткая пояснительная записка к ней позволяют лучше ориентироваться в достаточно сложной системе связей в объединении. Так, при обследовании РАПО Ставропольского края было установлено, что ряд специалистов по планированию, сбору и анализу информации, контролю деятельности хозяйств дублируют функции, снижая ответственность каждого подразделения.

Исходя из опыта работы передовых районов можно предложить ряд рекомендаций по налаживанию работы службы на первом этапе ее работы.

Прежде всего необходимо провести анализ деятельности отрасли, при котором следует выявить фактические результаты специализации ее по ведущим культурам в районе, дать предложения по сочетанию отраслей, совершенствованию структуры посевных площадей исходя из наличия и качества земель, в том числе мелиорированных, баланса кадров, объемов заготовки и переработки продукции. В этой связи рассматривается и утверждается программа повышения плодородия почвы на основе научно обоснованной системы земледелия, улучшения использования удобрений, применения системы мер по защите почвы от эрозии, а также рациональной структуры посевных площадей.

На утверждение межотраслевой комиссии представляются комплексные планы химизации сельскохозяйственного производства, по химической защите растений, контролю и обеспечению высокого качества семян, сортоиспытанию, внедрению промышленных технологий в растениеводстве и другие планы, выполнение которых требует комплексного использования ресурсов всех подразделений РАПО. Ответственность за разработку и представление комплексных планов возлагается на главных (старших) специалистов отдела земледелия и кормопроизводства, объединения «Сельхозхимия», станции защиты растений, других организаций.

При этом комплекс мероприятий по предотвращению потерь урожая сельскохозяйственных культур от вредителей и

болезней следует планировать с учетом агротехнических, биологических, химических, профилактических мер.

Комплекс работ по обработке почвы, внесению удобрений следует разрабатывать централизованно с учетом материальных и трудовых ресурсов подразделений мелиорации колхозов, совхозов, Сельхозхимии, Сельхозтехники. Подразделения находятся в различной ведомственной подчиненности, однако в условиях РАПО создаются условия для централизованного планирования работы всех подразделений по мелиоративному и агрохимическому обслуживанию, учитывая средства колхозов, совхозов, других предприятий и организаций.

Руководство единой агрономической службы, организуя ее деятельность, использует различные формы и методы работы (совещания, семинары, практические занятия и т. п.). Одной из таких форм работы является проведение не реже одного раза в месяц, согласно годовому плану работы, утверждаемому комиссией, производственных совещаний. На основе годового плана работы службы специалистами отдела земледелия и кормопроизводства, включая главного инженера-гидротехника и землеустроителя, руководителей и специалистов райсельхозхимии, госсеминаспекции, станции защиты растений, госинспекции по закупкам и других подразделений службы, составляются более подробные, ежемесячно уточняемые планы. В них указываются все намечаемые на месяц мероприятия, цель, сроки их исполнения по датам или неделям, круг лиц, с которыми взаимодействует специалист, а также руководитель, осуществляющий контроль за выполнением работ.

Указанные планы разрабатываются с учетом следующих основных функций, возлагаемых на руководство агрономической службы РАПО: улучшение агрономического обслуживания колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий; укрепление материально-технической базы растениеводства; организация выполнения заданий по внедрению в производство научно-технических достижений и передового опыта; организация контроля за выполнением решений по агрономическому, агрохимическому и мелиоративному обслуживанию сельскохозяйственного производства; проверка деятельности подразделений службы; рассмотрение результатов проверки и отчетности; принятие соответствующих решений и представление при необходимости предложений в совет РАПО; обеспечение выполнения хозяйствами планов закупок продукции растениеводства по количеству, качеству, ассортименту и срокам поставки, предусмотренных договорами контрактации; контроль за правильностью хранения семенного фонда, минеральных и органических удобрений, химических средств защиты растений; проведение мероприятий по охране окружающей среды.

Все планы работы агрономической службы согласуются с планами межотраслевой комиссии по производству, заготовкам, переработке и сбыту продукции.

Планы составляются в начале каждого месяца, рассматриваются руководителем службы. Одновременно проверяется выполнение плана за прошедший месяц, делаются замечания и предложения на предстоящий период.

Практика показывает, что в общий план агрономической службы целесообразно включать 8—10 пунктов, из которых 2—3 направлены на решение перспективных задач, 1—2 пункта — на улучшение координации деятельности подразделений объединения и службы. Остальные мероприятия должны быть направлены на внедрение нового в отрасли, совершенствование снабжения хозяйств, анализ и контроль текущей деятельности хозяйств и подразделений, обслуживающих и снабжающих отрасль.

В зависимости от масштаба, важности, сложности, срочности работ, возможности получения полной и достоверной информации все мероприятия, выполняемые агрономической службой, можно отнести к трем основным группам. К первой группе относятся кратковременные работы, продолжительность и завершение которых ограничиваются одним-двумя рабочими днями до недели. Их повторяемость в течение месяца и года определяется установленными сроками представления заявок, отчетов, общерайонными мероприятиями, положениями и инструкциями вышестоящих органов.

К этой группе относятся работы по составлению сводных заявок на семена, удобрения, гербициды и другие материалы; рассмотрение договоров, актов, проектной документации по агрохимическому, мелиоративному и другим видам обслуживания; подготовка расчетов для составления годовых планов производства и закупок продукции; составление агрономических и других отчетов; проверка отдельных позиций отрасли в хозяйствах по поручению партийных, советских и других вышестоящих органов; подготовка справок и расчетов для общерайонных мероприятий и ряд других работ. Условно эта группа может быть классифицирована как «Оперативные работы».

Ко второй группе относятся взаимосвязанные работы по руководству и обеспечению основных производственных процессов в отрасли: весенний сев, уход за посевами, заготовка кормов, уборка зерновых и других культур, сев озимых, засыпка и подготовка семян, другие важные мероприятия производства. Эта группа классифицируется как «Сезонные или межотраслевые работы».

К третьей группе — «Перспективные работы» следует отнести работы по выявлению, освоению и внедрению достижений

науки и передового опыта в отрасли, анализу деятельности и использованию фондов в земледелии, подготовке предложений и расчетов по развитию растениеводства в хозяйствах, базе обслуживания, подготовке предложений для рассмотрения на совете РАПО, в вышестоящих органах, реализации предложений и других программ перспективного плана.

Руководство агрономической службы РАПО обеспечивает выполнение планов работы надлежащей организацией деятельности агрономического персонала как на уровне района, так и отдельных хозяйств. Степень выполнения указанных планов учитывается советами РАПО при оценке деятельности агрономической службы, является одним из показателей премирования агрономического персонала райсельхозуправления, колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий.

Качественно новым содержанием в условиях РАПО должно быть выполнение комплекса работ по руководству сезонными работами (кампаниями) в отрасли. В целом по агрономической службе разрабатываются планы проведения основных сезонных работ (весеннего сева, уборки и заготовки кормов, уборки зерновых, вспашки зяби, сева озимых и т. д.).

Отдел земледелия и кормопроизводства совместно с диспетчерской службой осуществляет контроль за выполнением планов. В отделе сосредоточена периодическая и текущая информация, вырабатываются предложения о способах и сроках проведения работ в отрасли, выполняются расчеты по наличию и использованию техники, семян, продукции, готовятся проекты приказов и распоряжений. На основе выездов даются квалифицированные заключения о состоянии дел по каждому хозяйству района и т. д.

В условиях РАПО должны быть сосредоточены оперативные управленческие связи с планово-производственным отделом райсельхозхимии, сырьевыми отделами заготовительных организаций, сельскими профессионально-техническими училищами, шефствующими предприятиями и т. д.

Комплекс работ по руководству отдельными сельскохозяйственными периодами в отрасли состоит из взаимосвязанных управленческих действий, обеспечивающих завершенность и последовательность процесса управления данным периодом. Сроки выполнения работ устанавливаются исходя из сложившихся погодных и организационных условий. Однако в большинстве районов анализ и планирование работ следует провести за 35—40 дней до их начала.

Агрономическая служба райсельхозхимии, специалисты хозяйств планируют проведение агрохимических работ.

Договор или приложение к договору, а также рабочие планы хозяйств должны предусматривать выполнение агрохи-

мических работ по культурам в соответствии с технологическими картами хозяйств, картами засоренности полей, сроками выполнения других работ, в том числе агрохимических, выполняемых хозяйством. Наличие агрохимиков и агрономов в райсельхозхимии (от 3 до 6 чел.) позволяет более четко планировать программу агрохимических работ. Узвязка действий специалистов на начальном этапе годового цикла работ является в данном случае крайне необходимым условием совершенствования управления растениеводством РАПО. Агрономическая служба РАПО должна взять под контроль планирование химизации земледелия.

Важным условием повышения отдачи от химизации является отработка системы контроля за качеством агрохимических работ. При существующей централизации управления, когда на уровне района учитываются объемы полевых работ и отдельных операций, следует отражать показатели качества агрохимических работ. Агрохимическая группа может контролировать уровень качества выполнения этих работ как в целом по объединению, так и выборочно по отдельным видам под руководством главного агронома-агрохимика.

Агрономическая служба при необходимости вносит в совет объединения или рассматривает в рабочем порядке предложения по учету качества агрохимических работ, выполняемых райсельхозхимией, считая его одним из основных при оценке деятельности подразделения. Целесообразно также установить в районе приемлемый для хозяйств, райсельхозхимии и управления сельского хозяйства порядок, позволяющий без создания комиссии оперативно выявлять и переделывать некачественно выполненные работы.

При разработке предложений по совершенствованию химизации, исходя из необходимости, следует использовать право совета о перераспределении фондов на специальную технику, что позволит усилить выполнение и повысить качество работ.

Главный агроном-агрохимик разрабатывает предложения по организации централизованной доставки и складированию минеральных удобрений, приговлению и внесению органических удобрений; готовит информацию об анализе эффективности химизации земледелия в районе, о развитии материально-технической базы химизации; инструктирует агрономов хозяйств по использованию химических средств, заключению договоров на комплексное окультуривание полей, изучению опыта работы отрядов Сельхозхимии в районе, по оплате труда механизаторов от выхода продукции на обслуживаемых полях, по составлению заявок на поставку оборудования для пунктов по приготовлению торфокомпостов, об обследовании местных запасов торфа и др.

Кроме того, агрономическая служба изучает, разрабатывает и реализует меры по борьбе с вредителями, болезнями и сорняками растений. При этом учитываются агротехнические, агрохимические и другие меры по защите растений. Станции химизации, проектирующие комплекс агрохимических работ, не полагаются, как правило, полными данными о засоренности полей. Мероприятия по химической защите планируют хозяйства, районная и областная станции по защите растений. Агрономической службе следует разрабатывать комплексные планы проведения мероприятий по защите растений от вредителей, болезней и сорняков растений.

Необходимо увязать планы работы агроотделов хозяйств, подразделений Сельхозхимии, станций защиты растений, пункта диагностики. Руководство осуществляет главный агроном по защите растений, который также возглавляет разработку карт засоренности полей, подготавливает отчеты по обследованию посевов и защищенного грунта в конкретных хозяйствах на наличие вредителей и болезней, соответствующие проекты приказов и т. д.

Главный инженер-гидротехник выносит на совет РАПО предложения по повышению качества технического обслуживания мелиоративных сетей и гидротехнических сооружений в хозяйствах; материалы по организации работы комиссии по приемке осушаемых участков; план с указанием объемов проведения культуртехнических работ в хозяйствах района; информацию о проверке качества полива в хозяйствах; предложения о комплектовании хозяйств инженерами-гидротехниками; сводную отчетность по хозяйствам об использовании орошаемых земель; информацию об опыте использования поливной техники в хозяйствах.

Старший агроном-семеновод подготавливает и представляет отчеты об организации и контроле за использованием в хозяйствах семенных участков зерновых культур и многолетних трав; информацию об инструктировании агрономов-семеноводов по уходу за семенными участками; о подготовке складов для хранения семян; о проведении семинаров с заведующими токами и складами по вопросам подготовки, складирования семян, приемки элитных семян, отбора контрольных образцов для анализа посевных качеств семян.

Агроном госинспекции по закупкам и качеству сельскохозяйственных продуктов готовит информацию о проверке готовности материально-технической базы в заготовительных и торговых организациях, о создании в хозяйствах приемо-сдаточных пунктов, о контроле за выполнением решения РАПО о строительстве хранилищ; предложения о расширении и совер-

шенствовании способов хранения продукции в заготовительных организациях, хозяйствах района.

Единая зоотехническая и ветеринарная служба РАПО. Руководство производством продукции животноводства осуществляется единой зооветеринарной службой (службой животноводства). В ее состав входят: зоотехнический отдел (группа) и главный ветврач РУСХ, зоотехнический и ветеринарный персонал хозяйств, руководители и специалисты районной ветстанции, племслужбы, зооветснаб, ветработники мясокомбината. Создается на материально-технической базе имеющихся в районе организаций по зоотехническому и ветеринарному обслуживанию сельскохозяйственных животных колхозов, совхозов и населения района (районная ветстанция, ветучастки, вет-аптека, ветбаклаборатория и др.).

Служба организует работу под руководством начальника, повседневная деятельность направляется руководителями и специалистами отдельных звеньев, входящих в нее. В то же время руководящим центром является отдел (группа) животноводства РУСХ, который совместно с отделом межотраслевых связей и планирования, зоотехниками хозяйств, специалистами ветстанции, племстанции и другими разрабатывает сводные перспективные планы, организационно-технические мероприятия и предложения по развитию отрасли в районе и представляет их на рассмотрение в межотраслевую комиссию; участвует в составлении сводных годовых производственно-финансовых планов РУСХ и заданий по продаже продукции животноводства; разрабатывает и внедряет предложения по совершенствованию организации и оплаты труда в отрасли.

Осуществляет оперативные связи с обслуживающими предприятиями, координацию деятельности хозяйств и обслуживающих предприятий. Совместно с другими звеньями службы внедряет рациональную систему и передовую технологию в животноводстве.

Организует контроль за работой племслужбы района, эффективным использованием кормов. Разрабатывает мероприятия по повышению продуктивности скота и птицы, постоянно совершенствует технологии основных производственных процессов в животноводстве. К выполнению этих постоянных основных функций отдела (группы) подключаются соответствующие лица из состава данной службы и других служб.

Так, совместно с отделом капитального строительства участвует в рассмотрении планов строительства животноводческих объектов, их реконструкции и т. д. Совместно с инженерной службой разрабатывает прогрессивные технологии внедрения комплексной механизации в животноводстве, участвует в составлении сводных заявок на материально-технические ресур-

сы, распределение их по хозяйствам. С группой главного агронома планирует развитие кормовой базы в районе и осуществляет соответствующий контроль. С отделом межотраслевых связей организует кооперирование хозяйств, обслуживающих и перерабатывающих предприятий по воспроизводству стада, производству, транспортировке и переработке продукции. Поддерживает постоянные рабочие контакты с диспетчерской службой не только по контролю предоставленных хозяйствами сведений, но и по анализу оперативной информации, выполнению заявок хозяйств и т. д.

Отдел координирует деятельность других подразделений, входящих в службу, их связи с зоотехнической и ветеринарной службами хозяйств. По отношению к каждому взаимодействующему подразделению отдел организует выполнение и координирует следующие основные группы работ:

Структурные подразделения службы и другие организации РАПО

Основные группы выполняемых и координируемых работ

Группа главного зоотехника хозяйства непосредственного подчинения

Планирование развития отраслей животноводства, продажи продукции, корректировка планов по периоду года и т. д.

Контроль материально-технического обеспечения животноводства, составление проектов распределения и перераспределения материалов и ресурсов

Разработка рекомендаций по совершенствованию технологии и организации производства, сдаче продукции на переработку

Внедрение достижений науки и передового опыта в животноводстве

Установление расценок за обслуживание оборудования на фермах, расчетных цен на племенной молодняк, корма и т. д., поставляемых хозяйствами друг другу

Организация выполнения комплексных программ по производству молока, мяса и другой продукции

Контроль выполнения планов производства и продажи продукции

Организация помощи отстающим хозяйствам

Комплектование и повышение квалификации кадров массовой профессии

Группа главного зоотехника совхозов двойного подчинения

Согласование перспективных планов развития животноводства, годовых планов производства и продажи продукции

Рекомендации по внедрению передовых технологий и организации производства, достижений науки и передового опыта

Контроль выполнения планов продажи продукции
Зоотехнический контроль производства продукции животноводства

Оказание помощи отстающим хозяйствам

Структурные подразделения службы и другие организации РАПО	Основные группы выполняемых и координируемых работ
Ветеринарная служба района	Составление сводного плана района по борьбе с болезнями сельскохозяйственных животных Ветеринарный надзор в хозяйствах Составление сводных заявок на поставку инвентаря, лекарств и других материалов для проведения эпизоотических мероприятий Координация и контроль выполнения мероприятий по ветеринарному обслуживанию хозяйств и другие виды работ согласно Ветеринарному уставу СССР
Племстанция (племотдел) племенного предприятия и другие организации по племенному делу	Мероприятия по повышению продуктивности скота и птицы План воспроизводства поголовья общественного животноводства в районе выращивания племенного молодняка Организация искусственного осеменения животных План мероприятий по обеспечению хозяйств племенным молодняком
Агрономическая служба РАПО	Баланс кормов собственного производства Структура посевов кормовых культур Мероприятия по повышению качества заготавливаемых кормов
Служба механизации РАПО	Планы поставки оборудования для строящихся комплексов, капитального и текущего ремонта оборудования и средств механизации в животноводстве
Перерабатывающие предприятия	Мероприятия по снижению затрат на ремонт и техническое обслуживание Согласование планов заготовки продукции. Прием продукции в хозяйстве и вывоз транспортом заготовителей, совершенствование методов определения качества принимаемой продукции Обеспечение хозяйств кормами животного происхождения, согласно заявкам
Предприятия (базы) хлебопродуктов Зоотехник-инспектор инспекции по заготовкам и качеству продукции	Организация и обеспечение хозяйств комбикормами согласно заявкам Участие в доведении планов продажи продукции до хозяйств, контроль выполнения планов продажи Организация и осуществление контроля качества сдаваемой (принимаемой) продукции Контроль и проведение мероприятий по улучшению работы приемных пунктов, пунктов первичной переработки сырья
Районное (межрайонное) отделение «Зооветснаб»	Распределение и контроль за обеспечением хозяйств района минеральными кормами, соответствующими добавками, спецоборудованием и материалами, ветпрепаратами и т. п.

В условиях деятельности РАПО усиливается взаимодействие зоотехнической и других районных служб с совхозами двойного подчинения, предприятиями и организациями по контролю и обслуживанию сельскохозяйственного производства.

Работа зоотехнической службы в соответствии с возложенными на нее соответствующим положением функциями проводится с учетом работ по периодам года.

Единая экономическая служба РАПО. Для более полного использования производственно-экономического потенциала и ресурсов, увеличения производства и повышения качества продукции, обеспечения высокой эффективности отраслей АПК важное значение имеет совершенствование организации экономической работы.

Экономическая работа в РАПО — это осуществление перспективного и текущего планирования экономического и социального развития АПК района; организация обеспечения и ритмичного выполнения производственных планов по всем количественным и качественным показателям; регулирование экономических взаимоотношений колхозов, совхозов с другими предприятиями и организациями, входящими в РАПО; внедрение прогрессивных форм организации и оплаты труда; обеспечение наиболее эффективного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, имеющихся в распоряжении каждого предприятия; организация четкого учета, систематического анализа, отражающих ход выполнения производственных планов хозяйствами; осуществление действенного контроля за выполнением планов по РАПО в целом.

Организацию экономической работы в РАПО осуществляют структурные подразделения управления сельского хозяйства. К ним относятся: отдел межотраслевых связей и планирования, отдел (группа) по труду и социальным вопросам, отдел (группа) учета и отчетности, контрольно-ревизионный отдел (группа). Совместно с экономическими подразделениями колхозов, совхозов и других предприятий АПК они составляют единую экономическую службу РАПО.

Отдел межотраслевых связей и планирования осуществляет функции в области планирования, межотраслевых связей, финансирования и экономического анализа РАПО. При этом отдел организует разработку производственно-финансовых планов совхозов и колхозов непосредственного подчинения РУСХ, согласовывает показатели годовых производственно-финансовых планов специализированных сельскохозяйственных предприятий и организаций, осуществляет координацию планов обслуживающих, строительных и других предприятий и организаций в целях обеспечения сбалансированности развития всех предприятий РАПО.

В области межотраслевых связей отдел осуществляет организацию и методическое руководство составлением колхозами, совхозами и другими сельскохозяйственными предприятиями заявок на выполнение работ (услуг) по производственно-техническому обслуживанию, подготавливает сводные заявки (задания) и выносит их на рассмотрение и утверждение совета РАПО. Организует работу по заключению договоров сельскохозяйственных предприятий и организаций с предприятиями и организациями по производственно-техническому обслуживанию, анализирует договорные взаимоотношения и вносит предложения по их совершенствованию.

Для обеспечения рационального использования финансовых ресурсов, капитальных вложений, рентабельного ведения производства и создания устойчивых условий для хозрасчетной деятельности отдел обеспечивает методическое руководство по разработке финансовых планов как составной части планов экономического и социального развития сельскохозяйственных предприятий.

При утверждении совхозами, колхозами объемов капитальных вложений и материально-технических средств отдел обеспечивает увязку их с источниками финансирования. Доводит одновременно с планом государственных закупок сельскохозяйственной продукции показатели по финансам.

Организация экономического анализа и контроль деятельности РАПО также входят в компетенцию отдела межотраслевых связей и планирования. При этом отдел проводит анализ деятельности в целом по РАПО и осуществляет общеметодическое руководство производственным и другими основными отделами управления по закрепленным за ними функциям.

Для более эффективного осуществления экономического анализа отдел межотраслевых связей и планирования разрабатывает план-график по проведению основных направлений анализа предприятий и организаций, который утверждается советом РАПО. В этом плане-графике указываются сроки проведения того или иного вида анализа, исполнители, для которых предназначены предложения по результатам анализа, кто представляет информацию и по каким вопросам (руководствуясь установленной системой учета и отчетности), кто контролирует выполнение принятых решений.

Порядок проведения контроля за выполнением принятых решений по результатам анализа, а также условия, определяющие ответственность за их исполнение, устанавливаются советом РАПО. При этом контроль, как правило, возлагается на лицо, в чью компетенцию входит решаемый вопрос.

Выполнение задач, которые стоят перед РАПО в области

труда, заработной платы и других социальных вопросов, осуществляет отдел (группа) по труду и социальным вопросам.

Свою деятельность отдел строит на основе Типового положения о РАПО и других нормативных актов по соответствующим вопросам совместно с экономической службой сельскохозяйственных предприятий (экономистами по труду) и соответствующими отделами предприятий и организаций, входящих в РАПО.

Основой всей работы отдела (группы) по труду и социальным вопросам является регулярный квартальный и годовой анализ деятельности РАПО в целом, а также предприятий и организаций, входящих в его состав, по вопросам правильности расходования фонда оплаты труда, применения дополнительной оплаты, других форм материального поощрения в увязке их с конечными результатами производства. При этом анализируется численность рабочих и служащих предприятий и организаций РАПО, использование годового фонда рабочего времени, выполнение норм выработки и обслуживания, тарифная оплата за объем работ, материальное поощрение за количество и качество произведенной продукции, внедрение коллективного подбора, повышение производительности труда.

Выполнение перечисленных работ по организации труда и других социальных вопросов в крупных районах осуществляет отдел по труду и социальным вопросам как самостоятельное структурное подразделение РУСХ. В райсельхозуправлениях, в которых экономисты по труду входят в состав отдела межотраслевых связей и планирования, координация вопросов по организации труда в предприятиях РАПО возложена на этот отдел.

Выполнение задач в области учетно-отчетных и контролирующих операций осуществляет отдел (группа) учета и отчетности, контрольно-ревизионный отдел (группа).

Отдел составляет по колхозам и совхозам годовой отчет по РУСХ в целом, ведет учет операций по централизованным фондам и резервам, перераспределению средств, бюджетным ассигнованиям, исполнению сметы расходов на содержание аппарата управления РУСХ и др. Обеспечивает сельскохозяйственные предприятия, подведомственные управлению сельского хозяйства райисполкома, необходимыми инструктивными материалами по ведению учета и отчетности, организует внедрение прогрессивных форм учета и типовых документов, обеспечивает счетной техникой и способствует внедрению механизированной обработки информации; участвует в подборе кадров главных бухгалтеров, проведении организационной работы по повышению их квалификации, представлении их к поощрению или наложению взысканий.

Контрольно-ревизионный отдел (группа) свою деятельность осуществляет в соответствии с разработанным и утвержденным в областном управлении сельского хозяйства планом, в котором предусмотрены виды ревизий и проверок предприятий, сроки их проведения и ответственные исполнители.

Работники контрольно-ревизионного отдела (группы) осуществляют проверки по специальным вопросам как самостоятельно, так и совместно с работниками других подразделений управления сельского хозяйства райисполкома. Кроме того, они принимают участие в комплексных ревизиях, проводимых по линии областного управления сельского хозяйства в их районном управлении и на подведомственных предприятиях.

Функции по учету и отчетности, финансированию и контрольно-ревизионной деятельности во многих РАПО концентрируются в одном структурном подразделении, название которого дается по основным выполняемым функциям (например, отдел учета, финансов и контроля).

В каждом отделе разрабатываются основные мероприятия и виды документированной информации. К основным мероприятиям относятся мероприятия по организации планирования, производственно-техническому обслуживанию, материально-техническому снабжению, заготовке и переработке продукции, использованию трудовых ресурсов, фонда оплаты труда, внедрению хозрасчета и т. д.

Эффективность экономической работы в районном агропромышленном объединении во многом зависит от уровня ее организации, рационального распределения функций между структурными подразделениями.

Многие экономические вопросы (планирование, внедрение хозрасчета, прогрессивных форм организации и оплаты труда, контроль за деятельностью предприятий) требуют совместной работы экономических подразделений сельхозуправления, образования единого массива экономической информации, координации деятельности экономических служб предприятий и организаций, подведомственных РАПО. Для улучшения координации экономической деятельности всех предприятий и организаций РАПО, устранения параллелизма и дублирования, несогласованности в действиях экономических структурных подразделений сельхозуправления все экономические службы сосредоточиваются под единым руководством заместителя начальника управления по экономическим вопросам и межотраслевым связям — начальника отдела межотраслевых связей и планирования, особенно в тех районных управлениях, где их выполняют работники трех и более структурных подразделений. Организация в РАПО единой экономической службы на основе объединения экономических подразделений всех его членов наиболее

полно соответствует рациональному разделению и кооперации труда по выполнению экономических функций объединения.

Опыт организации такой службы в Новомосковском РАПО Тульской области показывает, что в состав такой службы должны входить группы: труда и заработной платы, межотраслевых связей и планирования, учета и финансов сельхозуправления, а также планово-финансовой службы сельскохозяйственных предприятий, подведомственных РАПО. В ее состав должны входить и соответствующие службы других предприятий и организаций, подведомственных РАПО. Возглавляет эту службу заместитель начальника районного управления сельского хозяйства по экономике, планированию, финансам и межхозяйственным связям.

Для контроля правильности расчета совхозов, колхозов обслуживающими организациями, а также усиления их взаимосвязей в РАПО целесообразно устанавливать еженедельный день расчета. В этот день главные бухгалтеры и экономисты в районном отделении Госбанка осуществляют операции по расчету за услуги и выполненные работы за прошедшую неделю. При выявлении перерасчетов плательщик имеет право полностью или частично отказаться от акцепта-требования. Перечень отказов от акцепта оформляется в виде памятки и рассылается по всем предприятиям и организациям РАПО.

Одной из основных задач экономической работы является координация деятельности с экономическими службами обслуживающих предприятий и организаций РАПО, усиление единства экономических интересов по конечным результатам труда. В этих целях в ряде РАПО создаются межотраслевые комиссии по экономике, управлению, организации труда и производства отраслей АПК района, межотраслевых связей и качества выполняемых работ и производимой продукции. Возглавляет эти комиссии заместитель начальника управления. В работе их принимают участие представители экономических служб всех заинтересованных предприятий и организаций РАПО.

Таким образом, совершенствование организации экономической работы должно быть направлено на усиление экономических методов управления, с тем чтобы производство, обслуживание, заготовка и переработка продукции в районе были неразрывными составными частями единого процесса.

Единая инженерная служба РАПО. Под единой инженерной службой на нынешнем этапе развития РАПО прежде всего понимается организационное объединение всех инженерно-технических работников, занимающихся техническим обслуживанием и ремонтом сельскохозяйственной техники, энергетического и другого оборудования. Уровень ремонтно-технической базы хозяйств района и характер взаимоотношений их с Сельхозтех-

ником берутся за основу построения и организации деятельности инженерной службы РАПО. Степень и форма кооперации и разделения труда по ремонту и обслуживанию сельскохозяйственной техники между хозяйствами и райсельхозтехникой определяют целесообразный вариант построения и содержания деятельности районной службы. Рекомендуются два основных варианта ее организации в настоящее время, когда материально-техническая база находится в различной ведомственной подчиненности.

Согласно первому варианту, служба создается на базе внутрихозяйственных инженерно-технических служб в сочетании со специализированным техническим обслуживанием Сельхозтехники, когда выполняются техническое обслуживание и ремонт сложной техники, оборудования животноводческих ферм. При этом основным условием является наличие мощной ремонтной базы хозяйств. При сравнительно слабой ремонтной базе более целесообразно создание службы (второй вариант) на основе внутрихозяйственных инженерно-технических служб в сочетании с комплексным техническим обслуживанием Сельхозтехники.

Общим для обоих вариантов является то, что инженерная служба как аппарат управления практически не имеет своего обособленного штата в аппарате РУСХ (за исключением 1—2 единиц).

Инженерную службу РАПО, как правило, возглавляет главный инженер управления сельского хозяйства (первый вариант построения), который координирует всю деятельность инженерных формирований АПК в области эксплуатации, организации обслуживания и ремонта машинно-тракторного парка и материально-технического снабжения. Основное в деятельности главного инженера (группа РУСХ) — установление и поддержание на должном уровне связей и взаимодействия внутрихозяйственных инженерных служб хозяйств, Сельхозхимии и других с обслуживающими подразделениями Сельхозтехники.

Общее руководство ремонтно-технической базой района и материально-техническим снабжением осуществляется управляющим Сельхозтехникой, а оперативное руководство деятельностью инженерных формирований РАПО — начальником инженерной службы (главным инженером РУСХ), который координирует деятельность соответствующих подразделений хозяйств, Сельхозтехники, Сельхозхимии, Сельхозэнерго, обеспечивая укрепление и развитие структурных подразделений службы.

Начальник службы организует и координирует деятельность единой службы РАПО по двум основным направлениям — организация эксплуатации и техническое обслуживание МТП в хозяйствах, организация ремонта и контроль материально-тех-

нического снабжения. При этом эксплуатацию и техническое обслуживание выполняет инженерная служба хозяйств, а организацию капитального ремонта и материально-технического снабжения — разветвленная инженерная служба Сельхозтехники. На инженерную службу Сельхозтехники нецелесообразно возлагать функции организации эксплуатации техники в хозяйствах.

Совместно с инженерной службой другие службы РАПО участвуют в разработке и реализации планов комплексной механизации отраслей растениеводства, животноводства и т. д. С формированием РАПО процесс взаимодействия других служб АПК с инженерной службой должен развиваться и совершенствоваться, что способствует развитию самостоятельности каждой службы, взаимному сотрудничеству.

Согласно Типовому положению о РАПО, управляющий райсельхозтехникой может назначаться по решению совета заместителем председателя совета объединения по вопросам механизации и электрификации сельскохозяйственного производства и материально-технического снабжения. В тех районах, где в составе руководства РАПО имеются управляющие Сельхозтехникой, они являются и начальниками единых инженерно-технических служб района. В эти службы включается весь инженерно-технический персонал предприятий и организаций из различных инженерно-технических подразделений РАПО. В Новомосковском районе Тульской области в межотраслевую службу по механизации, электрификации, автотранспорту, обслуживанию и материально-техническому снабжению входят подразделения Сельхозтехники, МХП по энергообслуживанию, инженерно-технические службы предприятий и организаций, обслуживающих сельское хозяйство, а также инженерно-технические службы хозяйств.

Поручено выполнять функции начальника службы заместителю председателя РАПО (управляющему Сельхозтехникой). Этот вариант организации инженерно-технической службы приемлем только в том случае, когда Сельхозтехника в основном выполняет все виды ремонта и технического обслуживания в районе. При этом необходимо учитывать конкретные особенности каждого района.

По этому принципу в основном построена инженерная служба в Глазуновском районе Орловской области. Имеются и некоторые отличия. Так, инженерный персонал хозяйств в целом, входя в службу и выполняя свои, присущие ему функции, в то же время по выполнению взаимосвязанных функций закреплен за соответствующими службами Сельхозтехники. Одни инженеры входят в службу главного инженера Сельхозтехники, другие — заместителя управляющего по использованию и техниче-

скому обслуживанию МТП, третьи — старшего прораба ЛМУ по животноводству и т. д.

Группа главного инженера РУСХ входит в единую службу как составное звено. Основной функцией главного инженера (группы) является координация сельскохозяйственных предприятий и обслуживающих подразделений Сельхозтехники. Важная функция — распределение и перераспределение имеющихся и поступающих для хозяйств по многим каналам снабжения фондов на машины, материалы, оборудование и т. п. В этой работе главное — научно обоснованное определение степени обеспеченности тракторами, сельскохозяйственными машинами каждого предприятия и удовлетворение его заявок с учетом действительной потребности в них.

В Новомосковском РАПО проводится большая работа по обоснованию распределения техники. Главный инженер осуществляет также постоянный контроль за качеством ремонта, технического обслуживания, снабжения запчастями и материалами, взанморасчетами за оказываемые услуги хозяйствам со стороны Сельхозтехники. Как уже отмечалось, в районе придается особое значение ведомственному и межведомственному контролю за работой членов РАПО. Созданная специальная система служб по межведомственному контролю во главе с заместителем председателя РАПО проводит постоянную работу. Наряду с существующими государственными районными инспекциями, службой по охране и технике безопасности труда, контроля исполнения решений руководящих органов РАПО в эту систему вошла и функционирует группа контроля и распределения основных фондов топлива и смазочных материалов, энерго-ресурсов во главе с главным инженером РУСХ.

В районных агропромышленных объединениях Грузии и Эстонии, где обслуживающие предприятия непосредственно подчинены РАПО, инженерная служба имеет более высокий уровень развития. Она создана на инженерно-технической базе хозяйств и предприятий Сельхозтехники, Сельхозхимии, Сельхозэнерго и других предприятий (третий вариант). Здесь произошло органическое объединение аппарата управления и инженерно-технической базы РАПО.

При организации службы в зависимости от конкретных особенностей каждого района в основу ее построения может быть положен тот или иной вариант. Однако здесь имеются и общие принципы, единые для всех районов. Сущность их в следующем. Инженерная служба района единая, состоящая из отдельных взаимосвязанных звеньев. Она имеет четко выраженные уровни: районный и внутрихозяйственных подразделений службы. Это обстоятельство имеет практическое значение для установления схемы взаимодействия между звеньями. Расчленение

процесса организации и функционирования службы на составные элементы, разработка их моделей, подробных схем и формирование связей между ними являются наиболее важной работой по организации деятельности службы.

Организация управления строительства в районе. Особенностью строительного производства на селе является то, что строительные организации находятся в системе строительных или других министерств и ведомств. К ним относятся: союзные и республиканские министерства сельского строительства, мелиорации и водного хозяйства, союзные министерства строительства предприятий тяжелой индустрии и промышленного строительства, объединение Главнечерноземводстрой, межхозяйственные строительные организации и др.

Служба заказчика на районном уровне представлена разными организационными формами. К ним прежде всего относятся непосредственно сами сельскохозяйственные предприятия: колхозы, совхозы, межхозяйственные предприятия.

Кроме того, функции заказчиков выполняют отделы капитального строительства или группы технического надзора за строительством при районных управлениях сельского хозяйства. В Белорусской ССР функции заказчиков по строительству выполняют управления (УКСы) и отделы (ОКСы) капитального строительства при райисполкомах. Эти управления и отделы представляют единую службу заказчика. На основании договоров, заключенных с колхозами и совхозами, они совместно с проектными и подрядными организациями определяют объемы работ в годовых и перспективных планах капитального строительства, изыскательских и проектных работ, титульные и внутрипостроечные списки и вносят их на рассмотрение и утверждение соответствующим вышестоящим организациям. Эти управления и отделы от имени сельскохозяйственных предприятий заключают договоры подряда на капитальное строительство, производят в банке необходимые финансовые операции, определяют потребность в строительных материалах и оборудовании. В процессе проведения строительных работ УКСы и ОКСы осуществляют технический надзор за строительством.

Опыт работы ОКСов, созданных при райисполкомах в Белорусской ССР, показывает все преимущества против выполнения функций заказчика специалистами самих хозяйств. В последнем случае все вопросы решаются малочисленным персоналом, уровень подготовки которого нередко недостаточно высокий, не позволяет квалифицированно выполнять возложенные на него задачи.

Необходимость устранения имеющихся недостатков вызывает объективную потребность в перестройке существующей службы заказчика там, где это еще не сделано. Существо этой

перестройки заключается в необходимости передачи разрозненной службы заказчика отдельных хозяйств в специально созданные при районных управлениях сельского хозяйства отделы капитального строительства или группы технического надзора за строительством. При этом важным условием является определение для указанных отделов или групп основных задач, а также возлагаемых на них обязанностей и предоставляемых прав. Не менее существенными вопросами являются разработка научно обоснованных нормативов численности работников и структуры управления этих подразделений.

Задачи отделов капитального строительства при райсельхозуправлениях должны предусматривать создание соответствующих условий для успешного выполнения Продовольственной программы, наиболее рациональное использование капитальных вложений, материальных ресурсов исходя из необходимости сосредоточения их на решающих участках производства, добиваясь при этом ускорения строительства и своевременного ввода в действие основных фондов, преобразование сельских населенных пунктов в благоустроенные поселки, создание современной социальной инфраструктуры на селе. На решение этих проблем должны быть направлены основные усилия строительных организаций и службы заказчика.

Отделам капитального строительства необходимо знать свои обязанности и права.

ОКСы при райсельхозуправлениях прежде всего должны осуществлять необходимую работу, связанную с организацией планирования капитального строительства и составлением проектно-сметной документации на строящиеся объекты. В их обязанность должны входить разработка проектов годовых и перспективных планов капитального строительства в хозяйствах, а также организация проектно-изыскательских работ. Планы строительства составляются на основе контрольных цифр, определенных вышестоящими органами, а также с учетом заявок обслуживаемых хозяйств. На ОКСы возлагается разработка титульных списков на строительство объектов в хозяйствах, а также осуществление контроля за заключением в установленные сроки договоров на строительство объектов с подрядными организациями или самостоятельного выполнения этой работы.

Отделы готовят предложения по распределению фондов или по поручению руководства райсельхозуправления и распределяют их на строительные материалы, изделия, оборудование для строительства и ремонта, осуществляемого на подведомственных предприятиях хозяйственным способом.

При необходимости ОКСы организуют совместное использование с другими предприятиями и организациями (в порядке долевого участия) средств, предназначенных на строительство

жилых домов, объектов коммунального и бытового назначения. На них возлагается осуществление технического надзора и контроля за ходом строительства, а также за соответствием объемов, стоимости и качества производимых работ утвержденным проектам и сметам. Обязанностью ОКСов является также организация приемки законченных строительством объектов.

Помимо перечисленных прав и обязанностей, на отделы капитального строительства могут быть возложены и дополнительные функции, вытекающие из работы, выполняемой районным управлением сельского хозяйства в качестве рабочего аппарата совета РАПО.

К этим дополнительным функциям могут относиться:

рассмотрение проектов пятилетних и годовых планов капитального строительства по предприятиям и организациям, входящим в состав объединения, и подготовка по ним предложений для внесения в соответствующие отраслевые вышестоящие органы;

разработка по согласованию с соответствующими отраслевыми вышестоящими органами предложений по кооперированию капитальных вложений предприятий и организаций, входящих в состав объединения, на строительство объектов производственного и непроизводственного назначения и внесение их на рассмотрение совета РАПО;

рассмотрение проектов планов отраслевых органов о размещении объектов строительства на территории района, в том числе перерабатывающих предприятий, и подготовка предложений по ним для внесения в соответствующие вышестоящие органы;

разработка предложений по перераспределению в установленном порядке по итогам выполнения плана I—III кварталов капитальных вложений между предприятиями и организациями, входящими в состав РАПО;

осуществление контроля за ходом строительства в объединении объектов хозяйственным и подрядным способом, оказание необходимой помощи строительным организациям в обеспечении ввода в эксплуатацию строящихся объектов.

Таким образом, объем работ, который возлагается на объединенную службу заказчика-предприятия — отдел капитального строительства, довольно большой. В этом случае структура отдела и его численность должны обеспечивать выполнение возложенных на него задач. Учитывая важность выполнения установленных планов строительно-монтажных работ, а также необходимость осуществления координации работ по строительству на предприятиях и в организациях, вошедших в состав объединения, представляется целесообразным, чтобы начальник ОКСа одновременно был заместителем председателя совета РАПО.

Важный вопрос — правильное определение численности работников аппарата отдела капитального строительства. Целесообразно за основу определения нормативов численности взять показатели, которые были установлены приказом Министерства сельского хозяйства СССР «О типовых штатах и штатных нормативах совхозов, откормочных хозяйств, племенных и конных заводов системы Министерства сельского хозяйства СССР» (1973 г.). Указанным приказом предусматривается для осуществления технического надзора при подрядном способе строительства, если хозяйство является заказчиком, вводить должности за счет средств, предусмотренных в сметах на технический надзор, исходя из следующих нормативов: старший инженер-строитель — один на хозяйство с объемом подрядных работ свыше 500 тыс. руб. или инженер-строитель — один на хозяйство с объемом подрядных работ от 300 тыс. до 500 тыс. руб.

На каждые 500 тыс. руб. подрядных работ сверх 500 тыс. руб. вводится дополнительная должность инженера-строителя к должности старшего инженера-строителя. При этом следует учитывать, что с момента установления указанных нормативов произошло удорожание стоимости строительства. Поэтому, чтобы сохранить эквивалентность нагрузки при определении исходного показателя, следует ввести поправочный коэффициент. Госстрой СССР в 1983 г. установил индекс изменения сметной стоимости строительно-монтажных работ для организаций Министерства сельского строительства СССР, равный 1,23.

Исходный норматив капитальных вложений на одного работника на основании среднего размера капитальных вложений по стране в расчете на район должен быть равен округленно 500 тыс. руб. ($300 \cdot 1,23$).

Представляется необходимым в таком случае определить размер капитальных вложений, приходящийся в среднем на одно РАПО. На каждое РАПО приходится строительно-монтажных работ в среднем 5 млн. руб. Следовательно, для выполнения всех функций, возложенных на ОКС райсельхозуправления, средняя численность его должна составлять 10 чел.

При определении потребной численности работников аппарата ОКСа в каждом конкретном случае необходимо учитывать выполненный объем строительно-монтажных работ, нормативный объем их в расчете на одного работника ОКСа, а также соответствующий поправочный коэффициент, который должен учитывать необходимость наличия обязательных служб или минимальную численность специалистов в каждом ОКСе. В таком случае при меньшем объеме строительно-монтажных работ удельный вес этих служб или специалистов будет возрастать, а при возрастании объема строительно-монтажных работ — уменьшаться.

При изменении объема выполняемых строительно-монтажных работ на каждые 0,5 млн.руб. целесообразно применять поправочный коэффициент, равный $\pm 1,025$. При этом возрастающий поправочный коэффициент должен применяться при объемах выполняемых строительно-монтажных работ ниже размера, приходящегося в среднем на один район, то есть менее 5 млн. руб. При выполнении строительно-монтажных работ в объеме выше среднего показателя в расчете на один район соответственно применяется понижающий поправочный коэффициент.

Применяя поправочный коэффициент, численность работников аппарата управления можно определять по следующей формуле:

$$\text{Ч} = \frac{\text{Л} \cdot \text{К}}{\text{Н}},$$

где Ч — необходимая численность; Л — годовой лимит строительно-монтажных работ; Н — нормативный объем строительно-монтажных работ на одного работника ОКСа; К — поправочный коэффициент.

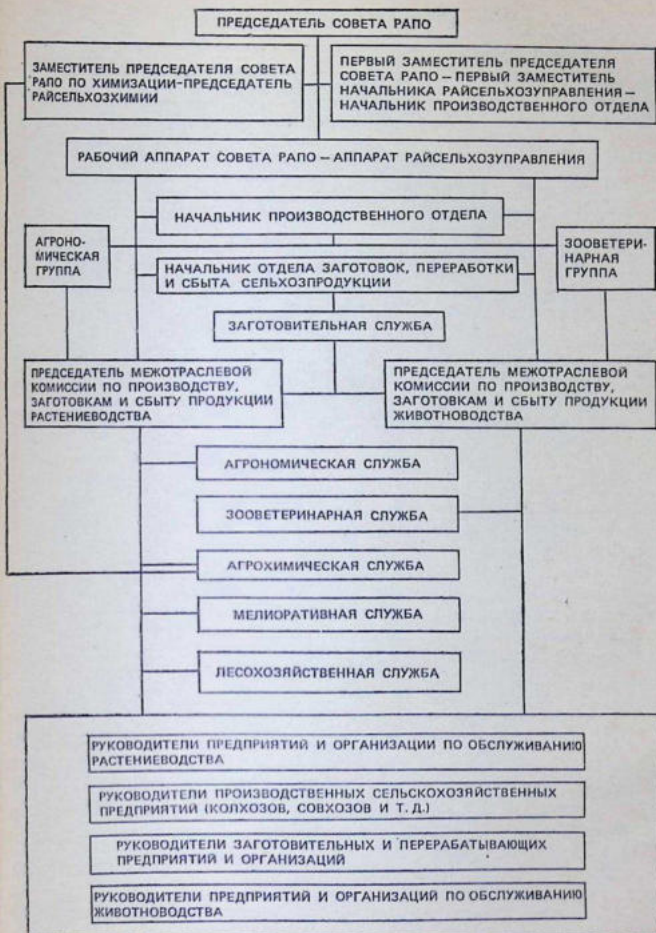
Приведенная формула позволяет рассчитать численность работников аппарата управления без особых трудностей. Могут быть предложены другие методы и варианты определения этой численности.

Совершенствование управления строительством, помимо создания единых служб заказчика, может предусматривать объединение функций строительных организаций. В этом отношении представляет интерес опыт, накопленный в Грузинской ССР.

§ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ЗАГОТОВИТЕЛЬНЫМИ И ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Организация управления производством, заготовками, переработкой и сбытом сельскохозяйственной продукции — важнейшее направление деятельности РАПО, которое непосредственно связано с реализацией Продовольственной программы страны.

Деятельность РАПО в области производства и сбыта конечной продукции растениеводства и животноводства — исключительно сложная по своему содержанию и масштабам работа. Она охватывает довольно широкий круг как отраслевых, так и межотраслевых вопросов, в решении которых принимают участие многие тесно связанные между собой трудовые коллективы: колхозы, совхозы, другие предприятия и организации сельского



ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ И ПРОДУКТОВ ЕЕ ПЕРЕРАБОТКИ РАПО.

хозяйства, заготовительных, перерабатывающих и обслуживающих отраслей.

В соответствии с Типовым положением о РАПО руководство производством и сбытом сельскохозяйственной продукции, ее переработкой осуществляют советы этих объединений непосредственно и через рабочий аппарат в лице управлений сельского хозяйства райисполкомов. При этом в составе аппарата райсельхозуправлений указанные функции возложены главным образом на два структурных подразделения: производственный отдел¹ и отдел заготовок, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции.

В связи с небольшой штатной численностью указанных отделов далеко не во всех РАПО представляется возможным полное, исчерпывающее решение всех вопросов, связанных с организацией производства и сбытом конечной сельскохозяйственной продукции. Поэтому, чтобы охватить управлением все направления деятельности РАПО в этой области, советы объединений, используя предоставленные им права формируют вспомогательные органы управления. К ним относятся:

аппарат управления предприятий и организаций, на который по решению совета РАПО возлагается централизованное осуществление отдельных управленческих функций в области производства, заготовок, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции. Например, на аппарат управления молочного завода может быть возложено централизованное осуществление функций по руководству производством, заготовками, переработкой и сбытом молока и молочных продуктов и т. д.;

межотраслевые комиссии советов РАПО по производству, заготовке, переработке и сбыту продукции растениеводства;

функциональные службы совета РАПО, деятельность которых непосредственно связана с производством, заготовками, переработкой и сбытом сельскохозяйственной продукции (агрономическая, агрохимическая, водохозяйственная, лесохозяйственная, зооветеринарная, заготовительная и др.).

Указанные выше основные и вспомогательные органы управления составляют в каждом РАПО единую систему управления производством сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки (схема на с. 205). Многие советы районных агропромышленных объединений (например, Новомосковского РАПО Тульской области) уделяют серьезное внимание формированию указанной системы управления, организации деятельности каждого ее звена.

Особенно большое внимание уделяется в РАПО созданию

¹ В некоторых РАПО — отдел растениеводства и отдел животноводства.

отдельных функциональных служб (агрономической, агрохимической, инженерной и т. д.). Эти службы рассматриваются здесь как неперенные звенья управления, а следовательно, и как важнейшая составная часть структуры управления. Советы РАПО, формируя эти службы, определяют место и роль каждой из них в сфере управления, регламентируют условия и порядок их функционирования.

На практике встречается различный подход к организационному оформлению функциональных служб РАПО. В одних случаях оно сводится только к установлению состава участников соответствующей службы, определению головной организации и должностного лица, под началом которых должна эта служба функционировать, и, наконец, к распределению функций между отдельными участниками службы. В других случаях для руководства той или иной службой по решению советов РАПО создаются бюро (советы) службы.

Например, бюро агрономической службы РАПО в составе главного агронома райсельхозуправления (председателя бюро), заведующего районной семенной инспекцией (заместителя председателя бюро), старшего агронома по научно-технической информации, пропаганде и внедрению (секретаря бюро) и членов бюро (ведущих специалистов двух-трех хозяйств).

Функциональные службы РАПО, как правило, формируются из представителей предприятий и организаций различной ведомственной принадлежности. Спрашивается, кто в этом случае должен осуществлять руководство той или иной службой? Исходя из законодательных предположений функции руководства конкретной службой могут быть возложены только на представителей той организации, на которую в составе РАПО возложено выполнение межотраслевых управленческих функций. Такой организацией в РАПО является рабочий аппарат советов этих объединений, то есть райсельхозуправления.

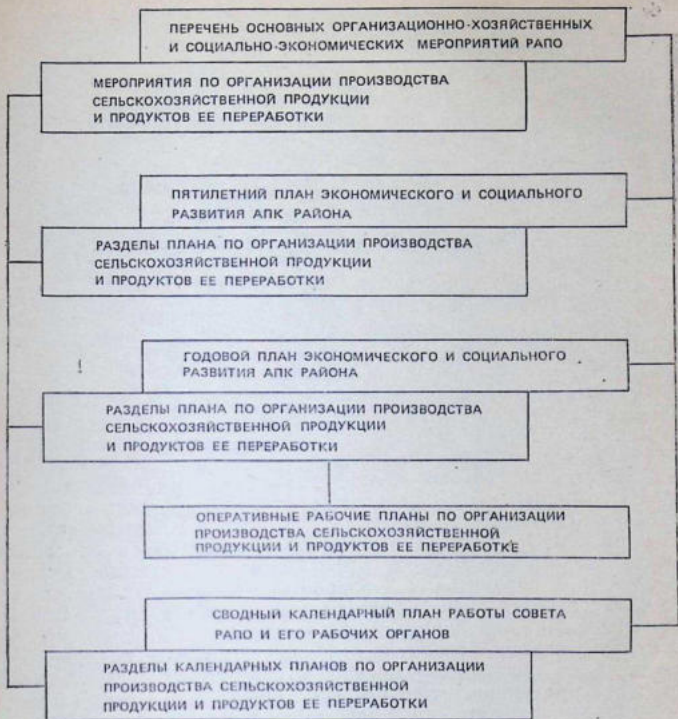
В том же случае, когда в структуре аппарата районных управлений сельского хозяйства отсутствуют подразделения, представляющие ту или иную службу РАПО, а их создание в этом аппарате нельзя признать оправданным, руководство такими службами может быть возложено на аппарат предприятий и организаций, выполняющих в составе РАПО централизованное осуществление управленческих функций, относящихся непосредственно к деятельности указанных служб. Это чаще всего касается агрохимической, мелиоративной и лесохозяйственной служб, руководство которыми представляется необходимым возложить на районные объединения Сельхозхимии, соответствующие мелиоративные и лесохозяйственные предприятия и организации.

В процессе производства готовой к потреблению продукции растениеводства и животноводства и доведения ее до потребителя большое значение имеет организация заготовок, переработки и сбыта этой продукции. Все эти функции в РАПО реализуются заготовительной службой. В ее состав входят специалисты отдела заготовок, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции райсельхозуправления, районной государственной инспекции по закупкам и качеству сельскохозяйственной продукции, заготовительной конторы райпотребсоюза, сырьевых отделов перерабатывающих предприятий, а также соответствующие работники колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий и организаций.

Таким образом, систему управления производством сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки представляют в РАПО следующие структурные звенья: производственный отдел и отдел заготовок, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции райсельхозуправления; аппарат некоторых предприятий и организаций, выполняющих в централизованном порядке отдельные управленческие функции, связанные с организацией производства, заготовок, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции; функциональные службы и межотраслевые комиссии по производству, заготовкам, переработке и сбыту продукции растениеводства и животноводства. Все эти звенья управления осуществляют свою деятельность под началом советов РАПО непосредственно и через первого заместителя председателя этих советов, являющегося одновременно начальником производственного отдела и первым заместителем начальника райсельхозуправления.

Завершив формирование системы управления производством готовой сельскохозяйственной продукции, советы РАПО и их рабочий аппарат призваны правильно организовать работу всех звеньев этой системы, обеспечив в итоге решение главной задачи, стоящей перед районными агропромышленными объединениями, — успешное выполнение Продовольственной программы страны.

В управлении производством готовой продукции растениеводства и животноводства участвуют в РАПО различные звенья управления. В этом случае успех дела во многом зависит от слаженной, согласованной их работы. А добиться этого можно лишь тогда, когда между указанными звеньями управления четко распределены функции, права и обязанности; деятельность этих звеньев, исполнение ими возложенных на них функций строятся на реальной плановой основе; реализация намеченных планов осуществляется при наличии хорошо поставленного оперативного управления. И еще одно условие: при распределении функций и их исполнении необходимо стремиться к тому, что-



ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ РАЗРЕЗ ПЛАНОВ РАПО ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ И ПРОДУКТОВ ЕЕ ПЕРЕРАБОТКИ.

бы руководством были охвачены все стороны деятельности РАПО в части производства, заготовок, переработки и сбыта продукции растениеводства и животноводства. А это крайне важно. Стоит только одному из элементов производства выпасть из поля зрения управления, как тут же нарушается ритмичность этого производства, появляются сбои, наблюдаются неоправданные потери.

Функции, права и обязанности отдельных звеньев управления производством готовой сельскохозяйственной продукции

предусматриваются соответствующими регламентирующими документами, утвержденными советами РАПО (например, Положением о производственном отделе и Положением об отделе заготовок, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции управления сельского хозяйства райисполкома). Советами РАПО, исходя из производственной целесообразности, разрабатываются и утверждаются соответствующие положения о предприятиях и организациях, выполняющих централизованное осуществление отдельных управленческих функций в составе РАПО. Положения о межотраслевых комиссиях по производству, заготовкам, переработке и сбыту продукции растениеводства и животноводства и Положения об отдельных функциональных службах РАПО.

Одновременно в каждом РАПО разрабатываются и утверждаются должностные инструкции, регламентирующие деятельность руководящих работников и специалистов во всех звеньях управления производством, заготовками, переработкой и сбытом сельскохозяйственной продукции.

Советы РАПО, координируя деятельность всех участников объединения и направляя их усилия на выполнение планов экономического и социального развития АПК в административных районах, организуют свою повседневную оперативную работу, руководствуясь годовым календарным планом работы советов РАПО с разбивкой по кварталам. На основе этих планов составляют годовые календарные планы работы рабочий аппарат советов РАПО — райсельхозуправления и все другие его звенья управления, в том числе и управления сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки (производственные отделы и отделы заготовок, переработки и сбыта сельскохозяйственной продукции, предприятия и организации, выполняющие централизованное осуществление отдельных управленческих функций по руководству производством готовой сельскохозяйственной продукции, межотраслевые комиссии по производству, заготовке, переработке и сбыту продукции растениеводства и животноводства и, наконец, функциональные службы, входящие в состав указанных межотраслевых комиссий). Тем самым в РАПО реализуется единая сквозная система оперативного управления, позволяющая сделать работу советов РАПО и их рабочих органов более целенаправленной, исключить дублирование и параллелизм в их работе, особенно в части руководства такой сферой производства, как производство сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. На странице 209 приведена принципиальная схема функционального разреза всей системы планов РАПО по организации производства и сбыта продукции и продуктов ее переработки.

В календарных планах работы всех звеньев управления производством и переработкой сельскохозяйственной продукции прежде всего предусматривается осуществление мероприятий, направленных на выполнение главных задач РАПО в этой сфере их деятельности. При этом особое внимание уделяется широкому внедрению в производство новейших научно-технических достижений и передового производственного опыта. В целом от качества этих планов во многом зависит успешная деятельность РАПО, решение стоящих перед ними задач. Однако в конечном счете решающее значение имеет правильная организация работы по выполнению намеченных планов и предусмотренных в них мероприятий. На это и должна быть направлена вся деятельность советов РАПО и их рабочего аппарата — райсельхозуправлений, руководителей и специалистов колхозов, совхозов и их партнеров по АПК.

Колхозы, совхозы, другие предприятия и организации районного АПК, участвуя в производстве сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки, выполняют различные производственные функции в зависимости от отрасли, которую они здесь представляют. На практике эти функции реализуются посредством организации взаимодействия, обеспечивающего согласованную и заинтересованную деятельность участников районных агропромышленных объединений.

Организация взаимодействия колхозов и совхозов с их партнерами по АПК осуществляется непосредственно советами РАПО и их рабочим аппаратом. Эта работа в основном заключается в обосновании и установлении производственно-экономических связей между взаимодействующими сторонами. При этом советы РАПО исходят из учета организационно-производственной структуры АПК района, причем как сложившейся, так и проектируемой на перспективу.

Производственно-экономические связи являются выражением производственных отношений, которые складываются между партнерами по поводу обмена отдельных видов деятельности — продукции, работ и услуг (производственные связи) и по поводу эквивалентности этого обмена (экономические взаимоотношения).

Советы РАПО и их рабочий аппарат, организуя взаимодействие партнеров, призваны прежде всего правильно обосновать производственные связи между участниками объединения, а именно: состав и направление, количество и протяженность, материально-техническое обеспечение и т. д. В конечном счете принятые к исполнению производственные связи должны подлежать реализации с наименьшими затратами труда и средств при минимальных потерях количества и качества продукции во время доставки ее от производителя до потребителя.

Производственные связи между партнерами районных агропромышленных объединений реализуются в условиях, характеризующихся большим разнообразием. Поэтому их проектирование в каждом конкретном случае имеет свои специфические особенности. В качестве примера обратимся к организации этих связей между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями.

На практике эти связи в основном сводятся к поставке колхозами и совхозами сельскохозяйственного сырья на перерабатывающие предприятия. При этом к организации реализации сырья предъявляются требования, обеспечивающие его поставку в объеме, ассортименте и в сроки, предусмотренные договорами контрактации; с наименьшими затратами времени, труда и средств; с сохранением количества и качества поставляемой продукции.

На величину затрат, связанных с реализацией продукции, а вместе с тем и на размер потерь количества и качества этой продукции оказывают влияние многие организационно-экономические условия, в том числе: количество хозяйств, поставляющих заданный объем продукции на переработку; объем реализуемой продукции; расстояние перевозки продукции и др. Указанные условия, в свою очередь, зависят от многих факторов, к которым прежде всего относятся:

- состояние сырьевой зоны перерабатывающих предприятий;
- уровень межхозяйственной кооперации, специализации и концентрации производства на сельскохозяйственных предприятиях и в объединениях;

- степень агропромышленной интеграции сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий;

- организационные формы реализации продукции (наличие прямых связей, приемка продукции на месте ее производства, вывозка продукции транспортом заготовителей и т. д.);

- методы сдачи-приемки продукции (например, сдача-приемка скота по живой или убойной массе и т. д.);

- состояние материально-технической базы заготовок сельскохозяйственной продукции и др.

Организационно-экономические условия реализации продукции растениеводства и животноводства оказывают существенное влияние на эффективность установленных производственных связей между взаимодействующими предприятиями и организациями. Поэтому одной из неотложных задач РАПО является всемерное улучшение этих условий путем осуществления комплекса различных мероприятий, направленных главным образом на снижение затрат и сокращение потерь количества и качества продукции при ее реализации.

К этим мероприятиям применительно к предприятиям, взаимодействующим при производстве и переработке сельскохозяйственной продукции, относятся:

создание в зоне деятельности перерабатывающих предприятий устойчивой сырьевой базы с постоянным составом сельскохозяйственных предприятий, производящих и поставляющих сельскохозяйственную продукцию (сырье) на переработку;

повышение концентрации производства сельскохозяйственной продукции (сырья) на основе внутрихозяйственной специализации и межхозяйственной кооперации в зоне деятельности перерабатывающих предприятий;

размещение перерабатывающих предприятий непосредственно на территории сырьевых зон. При этом предусматривается строительство новых перерабатывающих предприятий соответствующей производственной мощности или филиалов имеющихся крупных предприятий перерабатывающей промышленности;

развитие агропромышленной интеграции сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности путем создания производственных агропромышленных предприятий и объединений;

установление прямых связей между сельскохозяйственными и перерабатывающими предприятиями, организация приемки сельскохозяйственной продукции (сырья), ее первичной переработки и хранения непосредственно на месте производства этой продукции с последующей вывозкой ее специализированным транспортом заготовителей;

проведение полной или частичной централизации отдельных производственно-хозяйственных функций предприятий и организаций, взаимодействующих при производстве и переработке сельскохозяйственной продукции (например, функции материально-технического снабжения, транспортного обслуживания, заготовок и сбыта продукции и т. д.);

укрепление материально-технической базы, необходимой для проведения заготовок сельскохозяйственной продукции (сырья), ее первичной переработки и хранения;

усиление стимулирующей роли договоров контрактации сельскохозяйственной продукции (сырья), предусматривающей повышение материальной заинтересованности и ответственности сторон за исполнение договорных обязательств;

развитие социалистического соревнования по договорам трудового содружества между сельскохозяйственными, перерабатывающими, транспортными, другими предприятиями и организациями и т. д.

Установленные производственные связи колхозов и совхозов с заготовительными и перерабатывающими предприятиями и организациями принимаются партнерами к исполнению на основе

договоров контрактации сельскохозяйственной продукции. Руководством для заключения этих договоров служит Положение о порядке заключения и исполнения договоров контрактации сельскохозяйственной продукции, утвержденное Министерством заготовок СССР и Министерством сельского хозяйства СССР (1983 г.) во исполнение постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О совершенствовании экономических взаимоотношений сельского хозяйства с другими отраслями народного хозяйства» (1983 г.).

Заключению договоров контрактации предшествует прикрепление хозяйств к заготовителям. Предложения по этому вопросу вносятся для утверждения в установленном порядке районными и другими агропромышленными объединениями совместно с государственными инспекциями по закупкам и качеству сельскохозяйственных продуктов, местными сельскохозяйственными органами и заготовителями. При внесении указанных предложений обращается внимание на развитие прямых связей колхозов и совхозов с заготовительными и перерабатывающими предприятиями и организациями.

В процессе заключения договоров контрактации, а в дальнейшем и при их исполнении взаимодействующие стороны призваны непременно соблюдать хозяйственные интересы партнеров, предусматривать исполнение своих обязанностей наилучшим образом, то есть наиболее экономично, без потерь продукции и ущерба в работе.

Организация взаимодействия между партнерами посредством договоров контрактации строится преимущественно на двусторонней основе, причем только в части, касающейся лишь организации реализации сельскохозяйственной продукции. На самом же деле между взаимодействующими сторонами имеют место взаимоотношения, которые более глубоко затрагивают их интересы.

В этой связи особого внимания заслуживает одна из перспективных форм взаимодействия партнеров, заключающаяся в организации социалистического соревнования между коллективами взаимодействующих предприятий и организаций на основе договоров о трудовом содружестве. Инициаторами этого почина выступили в 1978 г. свекловоды и работники сахарного завода Ямпольского района Винницкой области.

Социалистическое соревнование по договорам содружества организуется, как правило, на многосторонней основе, так как в трудовое соперничество включаются здесь не только сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, но и коллективы обслуживающих их организаций (райсельхозтехника, райсельхозхимия, транспортные предприятия и др.).

Основная особенность этой формы взаимодействия характеризуется тем, что в договорах содружества по каждому из партнеров указываются: весь комплекс основных работ, от выполнения которого в заданном объеме, с соблюдением качества и в установленные сроки зависят конечные результаты совместной деятельности партнеров; их конкретные обязательства по созданию на производственных участках необходимых производственных и культурно-бытовых условий для высокопроизводительного труда работников. Одновременно в договорах содружества предусматриваются порядок и условия материального стимулирования соревнующихся коллективов в зависимости от их вклада в конечные результаты производства продуктов переработки сельскохозяйственного сырья.

При организации деятельности взаимодействующих сторон на договорных условиях партнеры в силу их различной ведомственной принадлежности функционируют в режиме относительно полной хозяйственной самостоятельности и обособленности. Поэтому технологическая цепь производства конечной сельскохозяйственной продукции практически разобщена здесь между отдельными его участниками и не представляет, по существу, единый замкнутый производственный процесс. В связи с этим, при производстве многих видов сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки наблюдаются нередко такие негативные моменты, которые снижают эффективность производства и доведения этих продуктов до потребителя.

Чтобы устранить эти недостатки в организации производства отдельных видов готовой к потреблению сельскохозяйственной продукции, представляется необходимым провести экономический эксперимент, суть которого заключается в следующем.

Как известно, главной задачей районных агропромышленных объединений является выполнение Продовольственной программы в целом и ее отдельных составных частей — целевых продуктовых подпрограмм, предусматривающих производство конкретных видов конечной сельскохозяйственной продукции.

Успешное выполнение Продовольственной программы и ее продуктовых подпрограмм возможно лишь при соответствующих организационных формах их реализации и управления. Такой формой реализации Продовольственной программы в целом является вновь созданная система управления АПК на всех его уровнях — районном, областном, республиканском и союзном. Что же касается целевых продуктовых подпрограмм, то организационные формы реализации каждой из них пока не получили должного практического воплощения. В связи с этим одной из первоочередных задач науки и практики является поиск рациональных организационных форм управления отдельными целевыми продуктовыми подпрограммами.

Формирование и нормальное функционирование АПК, как и других народнохозяйственных комплексов и отраслей, во многом определяется организацией планирования их деятельности. Еще в 1921 г. В. И. Ленин в докладе на VIII Всероссийском съезде Советов говорил: «Все планы отдельных отраслей производства должны быть строго координированы, связаны и вместе составлять тот единый хозяйственный план, в котором мы так нуждаемся»¹. Большую значимость приобретают эти ленинские слова и в современных условиях, когда усиливаются процессы разделения труда, выделяются самостоятельные отрасли производства, возрастают количественно и усложняются хозяйственные связи, а в оборот вовлечены огромные материальные и финансовые ресурсы.

АПК — сложный организм, нормальная работа и высокий конечный эффект которого невозможны без четкого плана. Вместе с тем это не однородная замкнутая хозяйственная система, управляемая одним органом. Она включает группу министерств и ведомств, что вызывает необходимость, как указано в решениях майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС, планировать ее деятельность как единое целое с разбивкой по отраслям.

Согласно постановлению Совета Министров СССР «О порядке планирования и материально-технического снабжения в системе агропромышленного комплекса СССР» (1983 г.) в АПК вошли предприятия системы Министерства сельского хозяйства СССР, Министерства плодовоовощного хозяйства СССР, Министерства мелиорации и водного хозяйства СССР, Госкомсельхозтехники СССР, Министерства пищевой промышленности СССР, Министерства мясной и молочной промышленности СССР, Министерства рыбного хозяйства СССР, Министерства заготовок СССР, Министерства сельского строительства СССР, Государственного комитета СССР по лесному хозяйству, Главного управления микробиологической промышленности при Совете Министров СССР и Центросоюза.

Следует отметить, что рамки АПК практически значительно шире, чем они определены для целей разработки единого плана. Совершенно очевидно, например, что без тесной увязки с производством минеральных удобрений, сельскохозяйственных машин, оборудования для животноводства, кормопроизводства и других ресурсов невозможно правильно определить параметры развития и показатели планов по сельскому хозяйству не на

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 42, с. 154.

перспективу, а на текущий плановый период. Поэтому на всех этапах планирования производится необходимая координация планов сельского хозяйства и отраслей АПК страны.

Однако в силу их организационной обособленности и недостаточной развитости экономических взаимоотношений в АПК увязка планов не всегда оказывается достаточной. Поэтому предстоит и дальше улучшать организационные формы управления агропромышленных комплексов, совершенствовать экономические взаимоотношения.

Следует учитывать, что плановые связи АПК выходят за его пределы и с развитием процессов разделения труда и научно-технического прогресса будут еще более расширяться, а вместе с ними будет расширяться и система экономических взаимоотношений. Что же касается самого АПК, то Госплан СССР в проектах планов экономического и социального развития СССР предусматривает специальный раздел.

Предварительно Госплан СССР разрабатывает контрольные цифры по основным показателям развития АПК и доводит их в части предприятий и организаций республиканского подчинения до Советов Министров союзных республик в целом по АПК с разбивкой по отраслям, а также в соответствии с действующим порядком до министерств и ведомств СССР. Контрольные цифры по объемам закупок и поставкам сельскохозяйственной продукции в общесоюзный фонд устанавливаются Советам Министров союзных республик в целом по территории. Затем эти показатели доводятся по линии отраслевых органов до подведомственных им предприятий и организаций, кроме закупок сельскохозяйственной продукции.

Исходя из них, колхозы, совхозы, другие предприятия и организации, входящие в состав районных агропромышленных объединений, разрабатывают проекты пятилетних планов экономического и социального развития и представляют их как вышестоящим органам по подчиненности, так и районным агропромышленным объединениям.

Районные агропромышленные объединения, в свою очередь, рассматривают эти проекты планов и принимают по ним решения в соответствии с предоставленными им правами. Исполкомы районных Советов народных депутатов проекты пятилетних планов развития АПК представляют в областные, краевые Советы народных депутатов, а там, где нет областного деления, — Советам Министров союзных или автономных республик.

На основе контрольных цифр, проектов планов агропромышленных объединений, а также предложений соответствующих министерств и ведомств формируются проекты пятилетних планов развития АПК союзных республик и проекты планов по

союзным министерствам и ведомствам, которые представляются в Госплан СССР.

Таким образом, на всех этапах разработки планов обеспечивается участие советов агропромышленных объединений. При этом принятый порядок предусматривает составление только проектов пятилетних планов, а сводные планы РАПО составляются как пятилетние, так и годовые.

Планирование деятельности агропромышленных объединений должно быть направлено прежде всего на обеспечение пропорционального и сбалансированного развития всех предприятий и организаций, входящих в их состав, дальнейшее развитие специализации и концентрации производства, а где это целесообразно, на углубление межхозяйственной кооперации, более рациональное использование капитальных вложений, материально-технических средств, трудовых и финансовых ресурсов, на преодоление отставания экономически слабых хозяйств, социальное развитие села.

В этих целях районные агропромышленные объединения наделены определенными правами в области планирования. Если их систематизировать, можно выделить следующие группы показателей, которые подлежат рассмотрению советами или рабочим аппаратом РАПО.

1. Показатели, которые рассматриваются советом РАПО и выносятся на утверждение Совета народных депутатов. К ним, в частности, относятся проекты планов продажи государству сельскохозяйственной продукции колхозами, совхозами и другими сельскохозяйственными предприятиями. Именно так поступают, например, в Винницкой области, где предложения о планах закупок продукции определяются на заседаниях советов РАПО с непосредственным участием руководителей колхозов и совхозов. Это позволяет объективно, с учетом реальных возможностей каждого хозяйства обеспечивать равную напряженность плановых заданий. Так же работает и совет Владимир-Волынского РАПО Волынской области, широко применяя для этого нормативный метод.

В таком же порядке должны подготавливаться предложения по заготовительным и перерабатывающим сельскохозяйственную продукцию предприятиям и организациям, входящим в состав объединения, в части закупок ими сельскохозяйственной продукции и поставок ее на переработку, приемки продукции непосредственно в хозяйствах, определения в районе сырьевых зон для перерабатывающих предприятий и закрепления за ними хозяйств-поставщиков сырья; проекты планов водопользования по эксплуатационным водохозяйственным организациям.

2. Показатели, которые утверждаются советом РАПО. Такое право совета распространяется как на непосредственно подведомственные районному управлению сельского хозяйства совхозы, а также колхозы, так и на сельскохозяйственные предприятия иной подчиненности, другие предприятия и организации, входящие в состав объединения.

По подведомственным хозяйствам РАПО утверждает распределение капитальных вложений, включая и строительно-монтажные работы, объемы поставок тракторов, автомобилей, тракторных прицепов, зерноуборочных машин и других основных сельскохозяйственных машин, удобрений и химических средств защиты растений, комбикормов, лимиты поставок нефтепродуктов и иных материально-технических средств, необходимых для выполнения плана, а также устанавливает другие показатели планов (например, для совхозов — фонд заработной платы, прибыль и т. д.).

По предприятиям и организациям Сельхозтехники, входящим в состав объединения, РАПО имеет право рассматривать и утверждать распределение по хозяйствам материально-технических ресурсов, выделенных для колхозов, совхозов, других предприятий и организаций, по номенклатуре этих ресурсов, определяемых объединением; задания по объемам работ по производственно-техническому обслуживанию, включая монтажные, реконструкционные, механизированные работы, сборку машин и реконструкцию животноводческих ферм и других производственных объектов; объемы капитальных и текущих ремонтов машин, оборудования, узлов и агрегатов; объемов работ по обслуживанию техники колхозов, совхозов, других предприятий и организаций; объемы грузовых перевозок для них.

По предприятиям и организациям Сельхозхимии РАПО утверждает сводный план агрохимического обслуживания сельского хозяйства района, включающий объем поставки минеральных удобрений, средств защиты растений и другой химической продукции, а также планы выполнения агрохимических работ.

Районное агропромышленное объединение по эксплуатационным водохозяйственным организациям, входящим в его состав, утверждает планы проведения работ по очистке и ремонту водохозяйственной мелиоративной сети и сооружений.

Для строительных организаций, включая межхозяйственные, РАПО утверждает планы подрядных работ, подлежащих выполнению для колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий и организаций, входящих в объединение, и доводит им задания по вводу в действие основных фондов и производственных мощностей.

3. Показатели, которые согласовываются с РАПО. К ним, в частности, относится размер прибыли предприятий и организаций Сельхозтехники, Сельхозхимии, водохозяйственных ремонтно-эксплуатационных организаций и районных производственных объединений «Полив», который затем утверждается соответствующими вышестоящими органами и учитывается при разработке проектов Государственного плана экономического и социального развития СССР и Государственного бюджета СССР.

4. Показатели, которые могут быть рассмотрены РАПО и по которым могут быть внесены предложения в вышестоящие органы предприятий и организаций, входящих в состав объединений. К ним, в частности, относятся пятилетние и годовые планы капитального строительства.

Перечисленные выше права в части планирования позволили, например, Совету Петровского РАПО Ставропольского края скоординировать основные показатели развития всех предприятий, входящих в объединение, и направить их усилия на увеличение производства и повышение его эффективности в колхозах и совхозах. Утвержденные на совете РАПО показатели стали основой для заключения между предприятиями договоров, в которых устанавливаются сроки и стоимость предоставляемых услуг или выполняемых работ, требования к их качеству, а также санкции за нарушение условий договоров. Созданная при нем межотраслевая правовая комиссия предварительно рассматривает заключаемые между партнерами договоры.

Такая же работа проводится и в Почепском РАПО Брянской области. Здесь внимательно рассматривают проекты планов государственных закупок сельскохозяйственной продукции по колхозам и совхозам, намечают меры по улучшению специализации производства, утверждают объемы работ и услуг, выполняемых предприятиями Сельхозтехники, Сельхозхимии и другими предприятиями и организациями, обслуживающими сельскохозяйственные предприятия. Все это способствовало тому, что район уже в первый год деятельности РАПО смог рассчитывать с государством по продаже всех основных видов сельскохозяйственной продукции, повысил уровень ее производства в среднем на 22%, а производительность труда в хозяйствах на 21%, значительно улучшено использование производственных мощностей на всех предприятиях, входящих в объединение.

Определенными правами в области планирования наделены областные, краевые, республиканские (АССР) агропромышленные объединения. Совместно с соответствующими плановыми органами они организуют разработку предложений по развитию АПК области, края, автономной республики, размещению сель-

скохозяйственного производства, а также предприятий и организаций, занимающихся заготовкой, переработкой и хранением продукции, других предприятий, входящих в АПК.

Объединение должно рассматривать показатели проектов перспективных и годовых планов экономического и социального развития подведомственных им предприятий и организаций и вносить свои предложения в исполнительный комитет областного, краевого Совета народных депутатов, Совет Министров автономной республики.

На основе полученных контрольных цифр эти объединения разрабатывают предложения об объемах закупок сельскохозяйственной продукции по районам и категориям хозяйств, выносят их на утверждение в вышестоящие органы. Наряду с этим объединение распределяет по организациям и подведомственным им предприятиям, входящим в его состав, материально-технические ресурсы, выделенные сельскому хозяйству и другим отраслям АПК, кроме тех, которые распределяются непосредственно министерствами и ведомствами. Объединение закрепляет также сырьевые зоны для перерабатывающих предприятий, обслуживающих несколько районов.

Характерная особенность планирования в агропромышленных объединениях — подчинение деятельности обслуживающих предприятий и организаций интересам и потребностям сельскохозяйственного производства. В этих целях определено, что их планы разрабатываются на основе заявок колхозов и совхозов с учетом выделенных материально-технических ресурсов. Однако на практике это положение реализуется не всегда полно.

Прежде всего необходимо, чтобы заявки на обслуживание представлялись хозяйствами своевременно, то есть не позднее начала второго квартала года, предшествующего планируемому. Иначе они не смогут быть учтены при разработке проектов планов обслуживающих предприятий и организаций. В указаниях Госплана СССР и Госкомсельхозтехники СССР о порядке планирования ремонтного производства по предприятиям и организациям системы Госкомсельхозтехники СССР определено, что хозяйства должны подать свои заявки на выполнение ремонтных работ до 1 апреля года, предшествующего планируемому. Однако в это время не всегда легко определить, какие объемы будут необходимы. Поэтому следовало бы установить, что при заключении договоров на обслуживание они могут корректироваться в соответствии с уточненными потребностями колхозов и совхозов. Окончательно эти планы должны формироваться главным образом как сводные.

Кроме того, не всегда возможности обслуживающих организаций по объему и номенклатуре услуг сходятся с потребностями

ми хозяйств. Если мощности, например, районного объединения Сельхозтехники не позволяют выполнить заявленные объемы работ, оно должно внести предложения в вышестоящий орган о реализации их на других предприятиях области или республики. И наоборот, если контрольные цифры, устанавливаемые вышестоящей организацией, превышают заявки обслуживаемых хозяйств, договор может быть заключен между ними только на основе заявок колхозов и совхозов. Вопросы же полного использования производственных мощностей обслуживающего предприятия решает областное (краевое) или республиканское объединение Сельхозтехники.

Таким образом, сфера деятельности, которая связана с обслуживанием сельскохозяйственного производства, должна планироваться более гибко, быть приспособленной к меняющейся обстановке, обеспечивая достижение конечной цели — рост производства продукции с наименьшими затратами.

Одним из принципиально новых направлений в деятельности агропромышленных объединений является усиление демократических принципов в планировании. Прежде всего это связано с тем, что проекты планов должны формироваться исходя из контрольных цифр снизу, на основе предложений колхозов и совхозов. В этом отношении следует строго руководствоваться постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и экономического стимулирования производства и заготовок сельскохозяйственных продуктов» (1980 г.) Этим постановлением установлено, что хозяйствам на пятилетку с разбивкой по годам устанавливаются объемы закупок основных видов сельскохозяйственной продукции, лимиты поставок материально-технических ресурсов, задания по внедрению достижений научно-технического прогресса, а совхозам, кроме того, лимиты капитальных вложений, фонд заработной платы или норматив по этому показателю, план прибыли. Колхозам же сообщаются объемы капитальных вложений, обеспеченные материально-техническими ресурсами. Все остальные показатели производственно-хозяйственной деятельности определяются самими сельскохозяйственными предприятиями.

Этот порядок доведения планов должен строго соблюдаться районными агропромышленными объединениями. Более того, объемы производства сельскохозяйственной продукции по районам, областям, краям и республикам должны формироваться на основе планов колхозов, совхозов, других сельскохозяйственных предприятий исходя из необходимости обеспечения безусловного выполнения установленных планов закупок этой продукции.

В последующем с усилением в планировании роли нормативов могут, например, в числе показателей по труду определяться лишь норматив расхода заработной платы на единицу про-

дукции, а с учетом всех мер материального поощрения — соотношение роста производительности труда и его оплаты, включая премии из всех источников.

Показатели по объемам поставок материально-технических ресурсов уже сейчас приобретают характер лимитирующих, предельно возможных для выделения. По мере перехода к свободной продаже отдельных их видов они все больше будут определяться на основе заявок хозяйств. Что же касается объемов закупок сельскохозяйственной продукции в натуральном выражении, то эти показатели должны остаться и в перспективе в качестве обязательных заданий государства, возможно, лишь с сокращением для каждого конкретного хозяйства по мере развития специализации сельскохозяйственного производства числа видов продаваемой продукции.

Однако дальнейшее совершенствование планирования возможно лишь одновременно с усилением экономической ответственности предприятий за конечные результаты своей деятельности. При этом, видимо, целесообразно идти к этому постепенно, применяя для хозяйств с различным уровнем экономики и различным подход к планированию их деятельности, использованию прибыли, порядку финансирования и кредитования, взаимоотношениям с бюджетом.

В работе агропромышленных объединений важно, чтобы, как это и предусмотрено положением, принципиальные вопросы планирования решались коллективно, на советах, в процессе обсуждения с учетом мнения руководителей колхозов, совхозов и других предприятий и организаций, входящих в объединение. Это относится к распределению проекта плана государственных закупок сельскохозяйственной продукции по хозяйствам, поставок основных видов материально-технических ресурсов и других показателей планов.

Планирование в районном агропромышленном объединении требует четкой организации, поскольку ему приходится иметь дело не только с непосредственно подведомственными хозяйствами и каким-либо одним вышестоящим органом, но и с предприятиями различной подчиненности и многочисленными органами их управления. Поэтому первоначально целесообразно определить круг показателей, по которым необходимо проводить анализ работы предприятий и организаций, входящих в объединение, и иметь в виду главным образом те из них, которые определяют межхозяйственные связи и влияют на конечные результаты деятельности АПК района. Чрезмерное расширение круга показателей может увести от основных задач, не позволит увидеть узкие места. А устранение их является одним из главных направлений в работе агропромышленных объединений.

Затем следует установить перечень показателей по предприятиям и организациям, которые будут рассматриваться рабочим аппаратом объединения и советом, разработать порядок и сроки их представления РАПО, организовать подготовку заявок на все основные виды обслуживания, выполнения работ и услуг от колхозов и совхозов.

Возможно, что плановым службам РАПО выполнение этих работ окажется весьма сложным. В таком случае, как показывает практика ряда районов, устанавливается порядок, когда материалы готовят соответствующие службы и организации Сельхозтехники, Сельхозхимии и др.

Надо также учитывать, что особенно важно внимательно подходить к рассмотрению именно предплановых проектировок, так как при различной ведомственной подчиненности лучше и более правильно решать вопросы сбалансированного, пропорционального развития АПК на стадии разработки проектов планов.

Поэтому особое значение в плановой работе агропромышленных объединений следует придавать подготовке предложений по специализации и концентрации сельскохозяйственного производства, межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции. Эти процессы в условиях работы РАПО должны не только не сворачиваться, а наоборот, последовательно развиваться и углубляться, так как именно в системе агропромышленных объединений создаются необходимые для этого организационные и экономические возможности.

Об этом свидетельствует опыт многих объединений. Так, Совет Горецкого РАПО Могилевской области, рассмотрев вопросы специализации в овцеводстве, принял решение о концентрации этой отрасли в одном из совхозов. В этом хозяйстве были проведены работы по реконструкции помещений, к его землям прирезаны необходимые угодья. В результате в районе был впервые получен высокий выход ягнят, настрижено от каждой овцы по 4 кг шерсти, овцеводство стало рентабельным.

Каскалское РАПО Алма-Атинской области для улучшения снабжения ранними овощами, централизовав сооружение теплиц с пленочными покрытиями, расширило их площадь более чем в три раза и резко увеличило поставку продуктов в торговую сеть.

В Астраханском районе Целиноградской области совет РАПО принял решение о строительстве на основе межхозяйственной кооперации кирпичного завода, централизовал в отдельных хозяйствах ряд сложных ремонтных работ.

Совет Чебоксарского РАПО Чувашской АССР на основе рекомендации специалистов райсельхозтехники и хозяйств, изучивших состояние ремонтно-эксплуатационной базы колхозов и

совхозов, пересмотрел объемы обслуживания, что позволило, скооперировав усилия, равномерно загрузить мастерские, ускорить сроки подготовки техники, повысить ее качество.

В Куйбышевской области по предложению агропромышленного объединения для более рационального использования было централизованно распределено фондов на автотранспорт. При этом малотоннажные машины преимущественно планируются хозяйствами для использования на внутривозвратных перевозках, а машины типа КамАЗ и ряд других специальных автомобилей направляются на предприятия Сельхозтехники для осуществления централизованных перевозок; значительная часть самосвалов будет поступать объединениям Сельхозхимии для вывоза минеральных и органических удобрений.

Важным разделом плановой работы в объединениях является разработка специальных целевых программ, первоочередное значение среди которых принадлежит продовольственной программе района, области, края и автономной республики. Они составлялись в соответствии с решениями майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС, как правило, еще до создания и начала функционирования агропромышленных объединений. Теперь эти программы могут быть дополнены новым содержанием, развиты с учетом опыта работы в новых условиях.

В ряде районов страны накоплен положительный опыт разработки целевых комплексных программ по производству тех или иных сельскохозяйственных продуктов. Особенно высока эффективность таких программ, когда в процессе их осуществления устанавливается тесная связь между хозяйствами и предприятиями, перерабатывающими сельскохозяйственное сырье. Об этом свидетельствует известный опыт Ямпольского района Винницкой области по получению с каждого гектара плантаций сахарной свеклы не менее 50 ц сахара. Такие же программы могут с успехом разрабатываться в овощеводстве, льноводстве, других отраслях, а также по таким проблемам, как сокращение затрат ручного труда, внедрение комплексной механизации трудоемких процессов производства, укрепление экономики отстающих хозяйств, повышение производительности труда и др.

Одной из важных сторон плановой деятельности агропромышленных объединений является обеспечение внедрения достижений науки и передового опыта. Это возможно лишь в тех случаях, когда обеспечивается комплексность поставки необходимых видов материальных ресурсов для их внедрения, перехода на индустриальные технологии возделывания сельскохозяйственных культур, программирования урожайности на мелнорисельных землях. Агропромышленные объединения располагают для этого возможностями по концентрации ресурсов, обеспече-

нию технического и агрохимического обслуживания. Так, в Херсонской области благодаря инициативе агропромышленных объединений в каждом районе и хозяйстве разработаны комплексные программы по ускорению внедрения достижений научно-технического прогресса в производство, в подготовке которых принимали активное участие как специалисты колхозов, так и ученые.

Одним из главных направлений в деятельности агропромышленных объединений должно быть создание условий для ускоренного социального развития села. Для этого установлен порядок, согласно которому при составлении проектов планов развития АПК районов, областей, краев, автономных и союзных республик следует разрабатывать сводные разделы по всему комплексу мероприятий в области социального развития. В них включается широкий круг мероприятий, связанных со строительством жилья и объектов культурно-бытового назначения, с подготовкой кадров и повышением их квалификации, улучшением условий труда и быта работников АПК.

В целом деятельность районного агропромышленного объединения строится на основе разрабатываемых им сводных пятилетних и годовых планов экономического и социального развития АПК страны. Сводный план представляется в районный Совет народных депутатов и в вышестоящий орган управления. Он включает основные показатели планов колхозов, совхозов, других предприятий и организаций независимо от их ведомственной подчиненности, входящих в состав объединения, а также показатели, связанные с решением общих производственных, социально-экономических и культурно-бытовых задач в целом по АПК района.

Сводный план построен таким образом, что он содержит только те показатели, которые имеются в производственно-финансовых планах колхозов и совхозов, техпромфинпланах других предприятий и организаций, входящих в РАПО. При этом отобраны показатели, как правило, определяющие результаты деятельности объединения, а также отражающие межотраслевые связи. Кроме того, сводный план содержит показатели использования земли, трудовых ресурсов, капитальных вложений, техники и др.; состоит из пяти разделов.

В первом разделе «Сельское хозяйство» приводятся данные о продаже государству сельскохозяйственной продукции как в целом по объединению, так и отдельно по общественному сектору и личным подсобным хозяйствам колхозников, рабочих и служащих, а также объемы приемки продукции на местах производства по отдельным заготовителям.

В этом же разделе дается характеристика земельных угодий, мероприятий по их улучшению в разрезе исполнителей,

производства продукции растениеводства и животноводства, урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животноводства, обеспеченности скота и птицы кормами как для общественного сектора, так и в личных подсобных хозяйствах населения, наличия мелиорированных земель и их использования.

Второй раздел «Обслуживание сельскохозяйственного производства» включает показатели производственно-технического, агрохимического, мелиоративного и водохозяйственного, энергетического обслуживания колхозов и совхозов. При этом перечень выполняемых работ и услуг определяется исходя из конкретных условий производства в районе.

В третьем разделе «Заготовка, хранение и переработка сельскохозяйственной продукции и сырья» приводятся основные данные о заготовках и плане выпуска продукции хлебоприемными и зерноперерабатывающими предприятиями, а также предприятиями и организациями, отвечающими за заготовку и переработку скота и птицы, молока.

Более подробно в сводном плане освещены показатели реализации и использования плодоовощной, а также производства промышленной продукции.

В четвертом разделе «Сводные показатели развития объединения» по группам предприятий и организаций (колхозы, совхозы и межхозяйственные предприятия, райсельхозхимия, райсельхозтехника, другие предприятия и организации, входящие в состав объединения, независимо от их подчиненности) указываются основные экономические показатели: валовая продукция сельского хозяйства, товарная продукция промышленных предприятий, стоимость реализации работ и услуг, объем товарооборота, среднегодовая численность работающих, фонд оплаты труда и его производительность, прибыль (чистый доход в колхозах), рентабельность и ряд других. Многие из них не могут быть сводными в целом по объединению, однако они дают определенную характеристику экономическим результатам деятельности объединения.

В этом же разделе приводится распределение по потребителям основных видов материально-технических ресурсов, как выделяемых вышестоящими органами (тракторы, автомобили, зерноуборочные комбайны и некоторые другие), так и тех, по которым это право предоставляется совету районного агропромышленного объединения.

В подразделе «Капитальные вложения» даются структура капитальных вложений по предприятиям и организациям, входящими в состав РАПО, а также задания по вводу в действие основных фондов, производственных мощностей и объектов со-

циального назначения по исполнителям работ, включая подрядные строительные организации.

В четвертом разделе предусматриваются также показатели, характеризующие размеры централизованных фондов объединения и основные направления их использования.

В пятом разделе «Социальное развитие объединения» показываются мероприятия, намеченные в планируемом году по подготовке и повышению квалификации кадров, улучшению условий труда на предприятиях и в организациях, входящих в объединение, а также меры, которые будут осуществлены по оказанию помощи в ведении личного подсобного хозяйства. Этот раздел служит основой для разработки сводного плана социального развития АПК района.

Уже первый опыт разработки сводных планов районных агропромышленных объединений показал, что они нуждаются в дальнейшем улучшении. Прежде всего следует идти по сокращению числа разрабатываемых показателей, более четко выделять те из них, которые определяют конечные производственные и экономические результаты работы объединения, а также виды деятельности, характеризующие его централизованные функции, и др.

Вместе с тем такой документ дает не только характеристику плана предприятий и организаций, входящих в состав объединения, но позволяет проводить работу по сбалансированному, пропорциональному развитию всего комплекса, оценивать результаты работы.

Планирование развития агропромышленных объединений будет и дальше совершенствоваться. В этих целях заложены эксперименты, в частности, в Грузинской ССР, Литовской ССР, Эстонской ССР, других регионах страны. Их смысл заключается в расширении прав объединений в планировании закупок сельскохозяйственной продукции с учетом поставок ее в централизованные государственные фонды, определении направлений капитальных вложений, объемов производственно-технического обслуживания и изучении ряда других вопросов.

Большой интерес представляют экспериментальные условия планирования, определенные для агропромышленного комбината «Кубань» Краснодарского края. Этому агрокомбинату в пятилетних и годовых планах устанавливаются объемы поставок продукции в общесоюзный и республиканские фонды исходя из планов его производственной деятельности, платежи в бюджет и ассигнования из бюджета, общий фонд (норматив) заработной платы, объемы выделяемых материально-технических ресурсов.

Объемы капиталовложений, их направление и титульные списки на строительство объектов сметной стоимостью от 1 до 3 млн. руб. определяются и утверждаются советом комбината

исходя из имеющихся финансовых ресурсов, кредитов Госбанка СССР, выделенных фондов на строительные материалы и оборудование, согласованных со строительными организациями объемов подрядных работ.

Таким образом, по мере совершенствования управления АПК на всех его уровнях как единым целым будут изменяться также порядок и содержание планирования деятельности АПК. Очевидно это должно привести к значительному расширению прав агропромышленных объединений. В новых условиях им необходимо располагать большими возможностями в определении направлений использования капитальных вложений, их объемов, распределения техники и других материальных ресурсов, определении структуры производства АПК в увязке с развитием его производственного потенциала, а также совмещать ответственность за ускорение внедрения достижений научно-технического прогресса, обеспечение населения соответствующего региона продовольствием, перерабатывающей промышленности — сырьем.

Важно, чтобы все это приводило к созданию лучших экономических условий для основных производителей — колхозов и совхозов, расширяло их оперативно-хозяйственную самостоятельность, повышало ответственность за конечные результаты деятельности.

Глава V

УПРАВЛЕНИЕ В ОБЛАСТНЫХ, КРАЕВЫХ, РЕСПУБЛИКАНСКИХ (АССР) АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ

§ 1. СТРУКТУРА, ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ОБЛАСТНОГО АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ОБЪЕДИНЕНИЯ

Областные (краевые, АССР) органы управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК — важное звено в системе государственного управления. До органов областного уровня доводятся непосредственно государственные плановые задания по производству и заготовкам продукции, выделяются необходимые материально-технические средства, капитальные вложения и финансовые ресурсы, на областном уровне разрабатываются балансы использования ресурсов. В силу объективных закономерностей формирования областные (краевые, АССР) АПК складываются как относительно разветвленная территориально-отраслевая система, характеризующаяся множеством видов деятельности, организационных форм производства и управления различных сфер комплекса. Углубление специализации и рост концентрации производства, развитие межхозяйственного кооперирования и агропромышленной интеграции приводят к созданию новых органов отраслевого и территориального управления, сосредоточению целого ряда производственно-технических и технологических функций на областном, краевом, республиканском (АССР) уровне.

Для улучшения управления, более полного использования производственно-экономического потенциала, роста объемов производства продукции и обеспечения высокой эффективности отраслей АПК в соответствии с решениями майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС образованы областные, краевые, республиканские (АССР) агропромышленные объединения.

Создание областных (краевых) агропромышленных объединений вызвано необходимостью улучшения системы управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК, совершенствования межотраслевых связей, координации деятельности областных (краевых) органов управления отраслями АПК и подведомственных им предприятий и организаций, мобилизации их усилий на успешное выполнение Продовольственной программы СССР, более полное использование созданного производственно-экономического потенциала и ресурсов, неуклонный рост объемов производства и закупок продукции, обеспечение высокой эффективности отраслей.

Областное, краевое, республиканское (АССР) агропромышленное объединение включает РАПО, областные, краевые, республиканские (АССР) организации и предприятия системы Министерства сельского хозяйства СССР, Министерства плодоовощного хозяйства СССР, Министерства заготовок СССР, Министерства мясной и молочной промышленности СССР, Министерства пищевой промышленности СССР, Министерства мелиорации и водного хозяйства СССР, Министерства сельского строительства СССР, Госкомсельхозтехники СССР, Государственного комитета СССР по лесному хозяйству, межхозяйственные областные (краевые) строительные, другие организации и предприятия, а также организации и подведомственные им предприятия других министерств и ведомств, связанные с сельскохозяйственным производством, его обслуживанием, а также заготовкой, переработкой и реализацией продукции.

Областное, краевое, республиканское (АССР) агропромышленное объединение подчиняется в своей деятельности областному, краевому Совету народных депутатов и его исполнительному комитету, Совету Министров автономной республики.

Права и обязанности областного, краевого, республиканского (АССР) агропромышленного объединения¹ осуществляются и исполняются советом объединения. Объединение в целях успешного выполнения возложенных на него задач и в соответствии с установленными правами и обязанностями осуществляет следующие функции:

в области организации развития АПК — организует разработку совместно с областной (краевой) плановой комиссией, госпланом автономной республики предложений по развитию АПК, рациональному размещению производства сельскохозяйственной продукции, предприятий и организаций по заготовке, хранению и переработке продукции; разрабатывает комплексные межотраслевые продовольственные и другие целевые программы; закрепляет сырьевые зоны для перерабатывающих предприятий межрайонного значения; создает на основе межхозяйственной кооперации промышленные предприятия и цехи по производству комбикормов, местных строительных материалов, изделий и товаров народного потребления;

в области планирования — рассматривает основные показатели проектов перспективных и годовых планов экономического и социального развития организаций и подведомственных им предприятий, входящих в состав объединения; разрабатывает на основе доведенных контрольных цифр предложения об объ-

¹ В дальнейшем для краткости именуется как областное агропромышленное объединение (ОАПО).

емах закупок сельскохозяйственной продукции по РАПО и категориям хозяйств и вносит предложения в исполнительный комитет областного, краевого Совета народных депутатов, Совет Министров автономной республики;

в области регулирования ресурсов — объединяет для выполнения комплексных целевых программ в соответствии с установленным порядком материально-технические, финансовые и другие ресурсы или выделяет их из соответствующих фондов; осуществляет по согласованию с соответствующими министерствами и ведомствами перераспределение лимитов капитальных вложений, материально-технических и других ресурсов между отраслями АПК; распределяет по организациям и подведомственным им предприятиям материально-технические ресурсы, выделенные сельскому хозяйству и другим отраслям АПК (кроме материально-технических ресурсов, распределенных непосредственно министерствами и ведомствами); централизует в установленном порядке часть средств фондов экономического стимулирования организаций и подведомственных им предприятий для финансирования мероприятий, связанных с решением продовольственных, социально-экономических и культурно-бытовых вопросов в целом по агропромышленному комплексу области, края, автономной республики; вносит в исполнительный комитет областного, краевого Совета народных депутатов, Совет Министров автономной республики предложения о распределении по районам ассигнований из бюджета, выделенных колхозам, не располагающим собственными источниками средств, для обеспечения расширенного воспроизводства и решения социальных проблем;

в области совершенствования экономического механизма — разрабатывает в необходимых случаях с участием РАПО предложения по дифференциации закупочных цен на продукцию сельского хозяйства по районам и зонам; рассматривает предложения РАПО о размерах надбавок к закупочным ценам на сельскохозяйственную продукцию, реализуемую государству низкорентабельными и убыточными сельскохозяйственными предприятиями, в пределах выделенных средств на эти цели; вносит на утверждение исполнительного комитета областного, краевого Совета народных депутатов, Совета Министров автономной республики предложения о дифференциации закупочных цен и размерах надбавок к закупочным ценам; утверждает на основе типовых нормативов расценки (тарифы) на услуги и работы, выполняемые внутри объединения специализированными предприятиями и организациями областного, краевого подчинения; утверждает расчетные цены на скот, корма, материалы и другие ресурсы, поставляемые колхозами и совхозами межхозяйственным предприятиям межрайонного значения;

в области контроля производственно-хозяйственной и финансовой деятельности — осуществляет контроль за заключением и исполнением хозяйственных договоров организациями и подведомственными им предприятиями, входящими в состав объединения, и принимает необходимые меры к своевременной реализации произведенной продукции; заслушивает отчеты отдельных руководителей организаций и подведомственных им предприятий, входящих в объединение, о выполнении планов и заданий по производству, закупкам, хранению, вывозке и переработке сельскохозяйственной продукции, планов поставок материально-технических средств, эффективности их использования, а также планов прибыли (чистого дохода), платежей в бюджет, возврата ссуд Госбанка СССР, Стройбанка СССР и по другим вопросам деятельности; организует контроль за выполнением принятых советом объединения решений; проводит проверку деятельности организаций и подведомственных им предприятий; рассматривает результаты проверок и принимает по ним соответствующие решения;

в области централизации функций и средств фондов экономического стимулирования — централизует полностью или частично отдельные управленческие и производственно-хозяйственные функции и поручает исполнение их отдельным организациям или предприятиям, входящим в состав объединения, независимо от их ведомственной принадлежности; централизует в установленном порядке часть средств фондов экономического стимулирования организаций и подведомственных предприятий для финансирования мероприятий, связанных с решением производственных, социально-экономических и культурно-бытовых вопросов в целом по АПК области, края, автономной республики;

в области кадровой работы — организует подбор, расстановку, подготовку и повышение квалификации руководителей, специалистов, механизаторов и рабочих других массовых профессий для организаций и подведомственных им предприятий, входящих в состав объединения.

Формирование рациональной организационной структуры и аппарата управления является исходным условием эффективного функционирования организационного механизма управления АПК.

Организационная структура управления областного, краевого, республиканского (АССР) агропромышленного объединения представляет состав, соподчиненность и взаимосвязь органов управления и их структурных подразделений, выполняющих различные функции по управлению производственными, экономическими и социальными процессами. Конкретное выражение структура управления находит в системе соподчинения органов

управления различных уровней иерархии и их структурных подразделений, вертикальных и горизонтальных, линейных и функциональных связей, в распределении задач, функций, полномочий и ответственности.

Повышение уровня организации системы управления ОАПО заключается в совершенствовании организационных форм управления; упорядочении подчиненности отраслевых и территориальных органов управления и подведомственных им сельскохозяйственных и других предприятий и организаций, входящих в состав объединения; уточнении и перераспределении функций отдельных органов отраслевого и территориального управления и их структурных подразделений; улучшении и укреплении управленческих связей по вертикали и горизонтали; в регламентации деятельности аппарата управления.

Для построения организационной структуры ОАПО должны быть четко определены функции управления, которые определяются как обособленные, специфические виды деятельности, обладающие единством цели, задач, характера выполняемых работ и операций, направленные на определенную часть управляемого объекта и достижение поставленной цели.

В качестве основы предлагается укрупненный перечень групп функций, которые выражают основные параметры деятельности органов управления:

- планирование (перспективное, текущее, оперативное);
- управление трудом и заработной платой;
- управление бухгалтерским учетом и отчетностью, анализом, производственно-финансовой деятельностью;
- управление финансированием и кредитованием;
- управление материально-техническим обеспечением;
- управление ремонтным и энергетическим обслуживанием;
- управление транспортным обслуживанием;
- управление строительством;
- управление мелиоративным обслуживанием;
- управление реализацией продукции;
- управление агротехническим обслуживанием;
- управление производством продукции растениеводства, семеноводства;
- управление производством продукции животноводства, зоотехнической и племенной работой;
- управление ветеринарным обслуживанием;
- хозяйственное и коммунальное обслуживание;
- управление подбором и расстановкой кадров;
- управление охраной и техникой безопасности труда;
- управление социальным развитием трудовых коллективов.

Сравнение работ, фактически выполняемых отдельными органами управления, позволит выявить дублирование, ненужные

согласования и другие недостатки в разделении труда, определить работы, не предусмотренные регламентирующими документами. Полученные данные являются основой для обоснования решений по совершенствованию функциональной настройки деятельности органов управления и их структурных подразделений.

Организация деятельности областного, краевого, республиканского (АССР) агропромышленного объединения находится в тесной связи с вопросами формирования аппарата управления, организации его работы по выполнению функций.

Рабочим аппаратом совета агропромышленного объединения является аппарат управления сельского хозяйства облисполкома (ОУСХ), крайисполкома (КрУСХ), министерства сельского хозяйства автономной республики (МСХ АССР).

Формирование аппарата ОУСХ, КрУСХ, МСХ АССР должно проводиться с учетом основных требований, предъявляемых к областному звену управления: обеспечения единства и сбалансированного экономического и социального развития сельского хозяйства и связанных с ним отраслей; координации и сосредоточения усилий всех включенных в ОАПО объединений, организаций и предприятий; обеспечения оперативного и эффективного управления с целью реализации продовольственной программы области, края, автономной республики.

При формировании аппаратов ОУСХ и МСХ АССР необходимо учитывать следующие основные требования, которым они должны удовлетворять:

оперативность принятия управленческих решений, характеризующаяся своевременностью решения управленческих задач и проблем;

гибкость, отражающая свойство аппарата управления изменять в соответствии с возникающими задачами свою роль в процессе принятия решений;

исполнительность, то есть способность обеспечить выполнение плановых заданий в рамках установленных сроков и выделенных ресурсов;

экономичность — обеспечение своевременного решения управленческих задач наименьшей численностью аппарата.

Основным структурным подразделением в аппарате ОУСХ, КрУСХ, МСХ АССР является отдел, который организуется с численностью работников не менее 4 чел. Структурное подразделение, имеющее в своем составе менее 4 чел. (группа, служба), возглавляется старшим или главным специалистом. Группы могут быть самостоятельными или входить в состав отдела.

Для формирования подразделений ОУСХ, КрУСХ, МСХ АССР необходимо учитывать следующие принципы: ориентацию каждого подразделения на выполнение группы однородных и взаимосвязанных целей; наделение подразделений полномо-

чиями и ответственностью за результаты их деятельности; увязку однородных видов деятельности на основе рационального распределения функций; обеспечение минимально необходимого числа уровней в управленческой иерархии; соблюдение норм управляемости; оптимальное сочетание «вертикального» (между уровнями) и «горизонтального» (между звеньями) способов осуществления связей.

Целесообразность формирования того или иного структурного подразделения обуславливается объемом выполняемых в них управленческих работ.

В соответствии с задачами, предусмотренными Положением об областном, краевом, республиканском (АССР) агропромышленном объединении, определена примерная структура аппарата ОУСХ, КрУСХ, МСХ АССР:

общее руководство — начальник ОУСХ, КрУСХ, министр сельского хозяйства автономной республики — первый заместитель председателя совета соответствующего агропромышленного объединения; первый заместитель и заместители начальника ОУСХ, КрУСХ, министра сельского хозяйства автономной республики; канцелярия; диспетчерская служба; юридическая служба; отдел Госсельтехнадзора;

отдел межотраслевых связей и сводного плана АПК;

отдел планирования и экономики сельскохозяйственного производства;

отдел по труду и социальным вопросам;

отдел по заготовкам, переработке и реализации сельскохозяйственной продукции;

отдел растениеводства;

отдел кормопроизводства;

отдел по вопросам мелиорации земель;

отдел землепользования, землеустройства и охраны почв;

отдел молочно-мясного животноводства;

отдел по свиноводству;

отдел по овцеводству;

ветеринарный отдел;

отдел комплектования и использования основных фондов;

отдел капитального строительства;

отдел межхозяйственной кооперации;

финансовый отдел;

отдел учета и отчетности;

контрольно-ревизионный отдел;

оргколхозный отдел;

отдел охраны труда, противопожарной охраны и безопасности движения;

отдел по внедрению достижений науки и передового опыта в производство;

отдел подготовки и переподготовки кадров.

В отдельных ОУСХ, КрУСХ, МСХ АССР в пределах нормативной численности при производственной необходимости создаются другие отделы (службы, группы), не предусмотренные в примерной структуре.

Количество структурных подразделений аппарата конкретного ОУСХ, КрУСХ, МСХ АССР, их наименование, должностной и численный состав определяются в соответствии с примерной структурой аппарата управления, перечнем должностей руководящих работников и специалистов, с учетом специализации сельскохозяйственного производства и других конкретных условий области, края, автономной республики. Например, в Ворошиловградском ОУСХ образованы и функционируют следующие подразделения: руководство; отделы межотраслевых и межхозяйственных связей, подготовки и переподготовки кадров, растениеводства, кормопроизводства, по землепользованию, землеустройству, полезащитному лесоразведению и охране земель; группа по использованию мелиорированных земель; отдел ветеринарии; группа по организации производства сельскохозяйственной продукции в личных (подсобных) хозяйствах и промышленной переработки; отдел по организации промышленных технологий сельскохозяйственной продукции; группа по организации социалистического соревнования, внедрению в сельскохозяйственное производство достижений науки и передового опыта; отделы экономики и планирования сельскохозяйственного производства, финансов, бухгалтерского учета и отчетности; контрольно-ревизионный; группа по труду и социальным вопросам в колхозах и межхозяйственных организациях; колхозный отдел; группа по охране труда, противопожарной охране и безопасности движения; отдел Госсельтехнадзора; диспетчерская служба; группа по вопросам работы совета объединения и правовому обслуживанию; канцелярия и АХО.

Определение системы подчиненности структурных подразделений, распределение отделов и групп между начальником и его заместителями целесообразно проводить таким образом, чтобы возложить на начальника областного, краевого управления сельского хозяйства и его заместителей непосредственное руководство группами подразделений, выполняющих тесно связанные между собой функции.

Может быть рекомендован один из вариантов распределения подразделений:

начальник ОУСХ — первый отдел, отдел подбора и подготовки кадров, инспекция Госсельтехнадзора, юридическая, диспетчерская службы; через своих заместителей осуществляет общее руководство аппаратом ОУСХ и как первый заместитель пред-

седателя совета объединения обеспечивает исполнение решений совета объединения и его президиума;

первый заместитель начальника ОУСХ — отделы: межотраслевых связей и сводного плана АПК, внедрения достижений науки, передового опыта, организационно-колхозный, по межхозяйственной кооперации, административно-хозяйственный;

заместитель начальника ОУСХ по экономике — отделы: планирования и экономики сельскохозяйственного производства, по труду и социальным вопросам, контрольно-ревизионный, финансовый, учета и отчетности;

заместитель начальника ОУСХ по животноводству решает вопросы производства и заготовки продукции животноводства; курирует отделы молочно-мясного животноводства, свиноводства, овцеводства, ветеринарии; контролирует деятельность племенной и ветеринарной служб области;

заместитель начальника ОУСХ по земледелию — отделы: землепользования, землеустройства и охраны почв, растениеводства, мелиорации земель, организации производства продукции растениеводства, кормопроизводства; кроме руководства указанными подразделениями, курирует общие вопросы экономики, деятельности подсобных предприятий и промыслов;

заместитель начальника ОУСХ по строительству является одновременно начальником отдела капитального строительства, осуществляет координацию деятельности подрядных организаций.

Для примера приведем распределение обязанностей между начальником и заместителями начальника управления сельского хозяйства Воронежского облисполкома.

Начальник управления решает вопросы общего руководства работой управления сельского хозяйства облисполкома, областного совета колхозов, организации работы коллегии; выполняет обязанности первого заместителя председателя совета ОАПО; обеспечивает исполнение решений совета объединения и его президиума; осуществляет контроль за деятельностью отдела бухгалтерского учета и отчетности, юридической группы.

Первый заместитель начальника управления — производственная и финансовая деятельность колхозов, совхозов, межхозяйственных предприятий и других государственных организаций, подведомственных управлению; охрана и техника безопасности труда; работа аппарата областного управления. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью аппарата управления, финансового отдела, отдела по охране и технике безопасности труда, противопожарной охране, административно-хозяйственного отдела.

Заместитель начальника управления по экономике — вопросы: экономики, планирования производства и анализа деятель-

ности колхозов, совхозов, межхозяйственных предприятий и других сельскохозяйственных организаций; ценообразования и контроля за соблюдением цен; организации и оплаты труда; контрольно-ревизионной работы; соблюдения Устава колхоза и колхозной демократии; внедрения математических методов и вычислительной техники; организации и контроля за оперативной отчетностью колхозов, совхозов и межхозяйственных предприятий; организации и контроля за соблюдением охраны и техники безопасности труда на работах, связанных с применением счетно-вычислительной техники. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью отделов: планово-экономического, по труду и социальным вопросам, контрольно-ревизионного, по организационно-колхозным делам, диспетчеризации и автоматизированных систем управления.

Заместитель начальника управления — начальник отдела межотраслевых связей и сводного плана АПК — координация межотраслевых связей; концентрация и специализация сельскохозяйственного производства; развитие межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции; пропаганда и внедрение достижений науки и передового опыта в сельскохозяйственное производство; научно-техническая информация; сельскохозяйственная выставка; социалистическое соревнование; организация и контроль за соблюдением охраны и техники безопасности труда на межхозяйственных предприятиях. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью: отделов — межотраслевых связей и сводного плана АПК, по межхозяйственной кооперации и ценнообразованию, внедрения, пропаганды достижений науки, передового опыта и организации социалистического соревнования; областной постоянно действующих сельскохозяйственной выставки и Дома сельскохозяйственной науки; научно-исследовательских институтов по внедрению в сельскохозяйственное производство достижений науки и передового опыта, а также за исследованиями, проводимыми институтами в совхозах и колхозах по хозяйственной тематике.

Заместитель начальника управления по земледелию решает вопросы: землепользования, землеустройства, охраны почв и окружающей среды; развития производства и заготовок зерна, маслосемян, сахарной свеклы, картофеля, овощей, технических культур, их семеноводства, а также семеноводства трав; химизации и защиты растений; лесного хозяйства и полезащитного лесонасаждения; культуртехнических мероприятий; организации и контроля за соблюдением охраны и техники безопасности труда в отраслях земледелия. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью отделов: землепользования, землеустройства и охраны окружающей среды; по общим вопросам земледелия и производству зерна; технических куль-

тур, картофелеводства, овощеводства и многолетних насаждений, семеноводства.

Заместитель начальника — начальник отдела кормопроизводства и кормоиспользования — выполнение мероприятий по улучшению использования мелиорированных земель; организация кормопроизводства и заготовок кормов; подготовка и переработка кормов; организация и контроль за соблюдением охраны и техники безопасности труда в отрасли кормопроизводства и переработки кормов. Организует и осуществляет контроль за деятельностью: отдела кормопроизводства и кормоиспользования, отдела по использованию мелиорируемых земель, завода по производству мясо-костной муки, биомышного завода.

Заместитель начальника управления по животноводству — развитие животноводства, перевод его на промышленную основу и внедрение современных технологий; организация племенного дела; ветеринарно-санитарные мероприятия; организация и контроль за соблюдением охраны и техники безопасности труда в животноводстве. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью: отделов — по общим вопросам животноводства и производству молока, производству говядины, свиноводства, овцеводства, ветеринарного; облгосплемобъединения; областной конторы пчеловодства; областной ветеринарной лаборатории; областного ветеринарно-санитарного отряда; обл-объединения «Зооветснаб».

Заместитель начальника управления по использованию основных средств и внедрению новой техники отвечает за: механизацию, энергетику и электрификацию сельскохозяйственного производства; эксплуатацию машинно-тракторного парка; обеспечение колхозов, совхозов, межхозяйственных предприятий и других сельскохозяйственных учреждений техникой, ремонтным оборудованием, топливом и запасными частями; внедрение и использование новой техники, изобретательства, рационализации и технического надзора; вывозку грузов с железнодорожных станций; безопасность движения; организацию и контроль за охраной и техникой безопасности труда на работах, связанных с механизмами, электроэнергией, топливом и смазочными материалами. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью отделов: использования основных средств и внедрения новой техники, энергетики и связи, Госсельтехнадзора, материальных балансов, использования топлива и вторичного сырья.

Заместитель начальника управления по строительству решает вопросы: капитального строительства и ремонта в колхозах, совхозах, на межхозяйственных предприятиях и в других сельскохозяйственных учреждениях, его материально-технического обеспечения; планирования и проектирования сельскохо-

зяйственного строительства; лесозаготовок, подсобных предприятий и промыслов; заказов на железнодорожные вагоны; организации и контроля за соблюдением охраны и техники безопасности труда в строительстве и на капитальном ремонте. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью: отдела капитального строительства; объединенной дирекции по строительству комплексов и других предприятий в совхозах; межхозяйственного управления капитального строительства; объединенной дирекции по строительству комплексов и других предприятий в совхозах; межхозяйственного управления капитальным строительством; разъездных прорабов, осуществляющих технический надзор за строительством и капитальным ремонтом в государственных сельскохозяйственных учреждениях; отдела промышленных предприятий.

Заместитель начальника управления — начальник отдела по заготовке, переработке, реализации сельскохозяйственной продукции и стандартизации отвечает за: стандартизацию и сбыт продукции; рациональное размещение предприятий и организаций по заготовке, хранению и сбыту сельскохозяйственной продукции; поставок ее в общесоюзный и республиканский фонды; качество сельскохозяйственной продукции; метрологию, предусмотренную для областного (краевого) объединения. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью: отдела по заготовке, переработке, реализации сельскохозяйственной продукции и стандартизации; межотраслевой инспекции по качеству сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки.

Заместитель начальника — начальник отдела подбора, подготовки и повышения квалификации кадров ведает: подготовкой и расстановкой кадров аппарата управления сельского хозяйства облисполкома и местных сельскохозяйственных органов; организацией подготовки и переподготовки руководящих кадров и специалистов сельского хозяйства, а также кадров массовых профессий для колхозов и совхозов; бытовым обслуживанием, коммунальным хозяйством, общественным питанием и детскими дошкольными учреждениями. Организует работу и осуществляет контроль за деятельностью: отдела подбора, подготовки и повышения квалификации кадров; отдела по жилищно-коммунальному хозяйству, общественного питания и бытового обслуживания сельскохозяйственных техникумов и школы управления.

§ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЛАСТНЫХ, КРАЕВЫХ, РЕСПУБЛИКАНСКИХ (АССР) АГРОПРОМЫШЛЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ

Анализ работы областных, краевых, республиканских (АССР) агропромышленных объединений в 1983—1984 гг. показал, что с созданием объединений улучшилась координация деятельности предприятий и организаций, входящих в состав объединения, повысилась их ответственность за качество работ и услуг, выполняемых для колхозов и совхозов; на месте, в объединениях, решаются многие вопросы, если рабочий аппарат совета объединения, его члены и руководители работают инициативно, творчески.

Организация деятельности агропромышленных объединений во многом зависит от организации работы их советов. В состав советов областных, краевых, республиканских (АССР) агропромышленных объединений входят первый заместитель председателя исполнительного комитета областного, краевого Совета народных депутатов, первый заместитель председателя Совета Министров автономной республики — председатель совета объединения, начальник областного, краевого управления сельского хозяйства, министр сельского хозяйства автономной республики — первый заместитель председателя совета объединения, руководители предприятий и организаций, входящих в состав объединения, председатели совета РАПО и другие должностные лица.

Совет объединения является в пределах его компетенции органом государственного управления. Как правило, проекты планов работы совета рассматриваются на его заседаниях. Для подготовки плана совета создаются комиссии, которые обобщают предложения отделов ОУСХ, предприятий и организаций ОАПО. Доклады и проекты по вопросам, вносимым на рассмотрение совета, подготавливаются отделами ОУСХ, представителями предприятий и организаций, внесших вопрос на рассмотрение, а также соответствующими комиссиями. Совет поручает руководителям, специалистам предприятий и организаций, входящих в объединение, изучение отдельных вопросов и подготовку предложений для рассмотрения их на заседаниях совета. Контроль за выполнением решений совета осуществляет председатель совета ОАПО совместно со специалистами и службами ОУСХ.

Работа совета агропромышленного объединения должна быть сосредоточена на решении вопросов, главным образом связанных с координацией деятельности предприятий и организаций, входящих в объединение, улучшением обслуживания колхозов и совхозов области, заготовкой и переработкой сельско-

хозяйственной продукции, улучшением ее качества и своевременным доведением до потребителя.

Приведем примерный перечень вопросов, рассматриваемых на заседании совета ОАПО:

Вопрос	Какие органы управления выполняют
О мерах по внедрению механизации на животноводческих фермах колхозов и совхозов области в свете требований майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС	ОУСХ, РАПО, облсельхозтехника
О задачах ОАПО и РАПО по внедрению достижений науки и передового опыта в сельскохозяйственное производство	ОУСХ, РАПО
Отчет областного объединения сельского строительства «Облколхозстройобъединение» о работе по выполнению планов строительства жилья, дорог в колхозах и совхозах области	ОУСХ, Облколхозстройобъединение
Об укреплении колхозов и совхозов руководящими кадрами, специалистами, о повышении их роли и ответственности в развитии сельскохозяйственного производства	ОУСХ, РАПО
О работе областного объединения мясной и молочной промышленности по заготовкам и централизованной доставке продукции животноводства	ОУСХ, объединение «Мясомолпром»
О совершенствовании управления капитальным строительством в области	ОУСХ, РАПО
О выполнении планов мелиоративного строительства в колхозах и совхозах области	ОУСХ, Облводмелиорация
О состоянии и мерах по улучшению технического обслуживания машинно-тракторного парка колхозов и совхозов области предприятиями объединения «Госкомсельхозтехника»	РАПО, Госкомсельхозтехника

Контроль за выполнением решений совета осуществляет председатель ОАПО совместно со специалистами и службами ОУСХ.

Повестка для заседаний совета агропромышленного объединения заранее разрабатывается отделом межотраслевых связей рабочего органа (президиумом совета), согласовывается с руководителями предприятий, объединений, управлений и организаций объединений, с членами совета. На заседания совета и президиума приглашаются его члены, а по соответствующим вопросам — руководители, специалисты предприятий, объединений, организаций, имеющих отношение к решению рассматриваемой проблемы. Вопросы, выносимые на обсуждение совета и президиума, тщательно готовятся.

В целях широкого привлечения специалистов к разработке предложений по экономическому и социальному развитию об-

ластного и районных агропромышленных объединений, а также для предварительного рассмотрения наиболее важных вопросов, вносимых на обсуждение советов объединений, в ряде ОАПО созданы межотраслевые комиссии по производству, заготовке, переработке и качеству продукции животноводства; производству, заготовке и качеству продукции растениеводства; производству и заготовке кормов; механизации, электрификации и материально-техническому обеспечению сельскохозяйственного производства; вопросам совершенствования экономических взаимоотношений колхозов и совхозов с обслуживающими предприятиями и организациями; социально-культурным и бытовым вопросам развития села и др.

Так, Алтайским КраПО была создана комиссия во главе с председателем совета КраПО с участием первого заместителя председателя совета, начальника управления сельского хозяйства крайисполкома и заместителя председателя краевого объединения «Сельхозтехника». В состав комиссии были включены представители предприятий, объединений и организаций, заинтересованных в решении вопроса по кооперированию автотранспорта партнеров КраПО. Указанная комиссия подготовила квалифицированные предложения.

Практика работы отдельных объединений показывает, что создание комиссий позволяет компетентно вырабатывать решения по обсуждаемым вопросам, заседания совета и президиума проходят оперативно.

Учитывая, что одной из основных задач ОАПО является обеспечение четкого взаимодействия всех предприятий и организаций объединения, многие из них на рассмотрение совета и его президиума выносят перспективные вопросы, имеющие прежде всего межотраслевое значение, с учетом интересов сельского хозяйства. Для этого на заседаниях совета и президиума практикуется заслушивание отчетов руководителей предприятий и организаций объединения по вопросам: улучшение технического обслуживания ферм, машинно-тракторного парка колхозов и совхозов предприятиями Госкомсельхозтехники; о работе областного объединения мясной и молочной промышленности по заготовке и централизованной доставке продукции животноводства; о совершенствовании сельского строительства в области; о качестве выработки и ритмичности поставки комбикормов производственными управлениями хлебопродуктов и комбикормовыми заводами; о работе ОУСХ, областного объединения сахарной промышленности, областного транспортного управления по сокращению потерь при уборке, транспортировке, хранении и переработке сахарной свеклы и т. д.

Как показывает анализ, советы областных и районных агропромышленных объединений рассматривают и решают не толь-

ко проблемы межотраслевого характера, но и широкий круг вопросов, связанных с эффективным использованием земли, материальных и трудовых ресурсов, внедрением научно обоснованных систем ведения хозяйства, подъемом экономики низкорентабельных и убыточных хозяйств, широким распространением в колхозах и совхозах хозяйственного расчета, прогрессивных форм организации труда на основе бригадного подряда и аккордно-премиальной оплаты за конечные результаты производства и другие вопросы.

В центре внимания советов агропромышленных объединений Брестской области Белорусской ССР постоянно находятся вопросы повышения эффективности сельскохозяйственного производства. Под особый контроль взята работа низкорентабельных и убыточных колхозов и совхозов, которым в 1983 г. были предусмотрены надбавки к закупочным ценам на продукцию, продаваемую государству. По каждому из них на основе глубокого анализа состояния экономики за предыдущие годы разработаны организационно-технические мероприятия по увеличению производства, повышению качества и снижению себестоимости сельскохозяйственной продукции, которые рассмотрены и одобрены советами областного и районных агропромышленных объединений. В целях организации разработки и осуществления мероприятий по подъему экономически отстающих хозяйств создано 8 комиссий (одна комиссия на два района), которые возглавляют ответственные работники сельскохозяйственных и финансовых органов. За наиболее слабыми колхозами и совхозами закреплены промышленные предприятия для оказания им шефской помощи. Ход выполнения мероприятий систематически рассматривается советами агропромышленных объединений. Совет ОАПО, например, рассмотрел вопрос «О работе Лунинецкого РАПО по подъему экономики низкорентабельных и убыточных колхозов и совхозов».

На одном из заседаний совет обсудил также итоги выполнения вышеуказанных мероприятий в целом по области и утвердил конкретные меры по подъему экономики низкорентабельных и убыточных колхозов и совхозов. В результате принятых мер в области значительно улучшились производственно-экономические показатели. Так, средняя урожайность зерновых была в 1983 г. выше уровня 1982 г. на 2,6 ц, урожай сахарной свеклы — на 70 ц. Повысились на 4,8% надой молока на корову, среднесуточные приросты на выращивании и откорме крупного рогатого скота и свиней соответственно на 5 и 7%.

Советы областных, краевых, республиканских (АССР) АПО работу осуществляют в тесной увязке с работой советов колхозов. Учитывая широкие полномочия советов агропромышленных объединений в вопросах планирования, тех-

нологии, материально-технического обеспечения, производственного обслуживания, можно рекомендовать проведение совместных заседаний советов областных, краевых, республиканских (АССР) агропромышленных объединений и советов колхозов по вопросам, затрагивающим общие интересы колхозов. Например, советы агропромышленных объединений совместно с советом колхозов подготавливают и вносят на рассмотрение исполнительного комитета Советов народных депутатов вопросы по распределению бюджетных ассигнований, выделяемых низкорентабельным, убыточным колхозам.

Многие советы ОАПО используют широкие полномочия, которыми они наделены, концентрируют главное внимание на координации действия партнеров с учетом приоритета интересов сельского хозяйства. Для этого на заседаниях совета и президиума Алтайского краевого, Алма-Атинского, Крымского, Белгородского, Ровенского, Брестского и других ОАПО обстоятельно обсуждены отчеты руководителей предприятий и организаций объединения по вопросам: улучшение технического обслуживания ферм, машинно-тракторного парка колхозов и совхозов предприятиями Госкомсельхозтехники; о работе областного объединения мясной и молочной промышленности по заготовке и централизованной доставке продукции животноводства; о совершенствовании капитального строительства в области; о качестве выработки и ритмичности поставки комбикормов производственными управлениями хлебопродуктов и комбикормовыми заводами; о работе областного управления сельского хозяйства, областного объединения сахарной промышленности, областного транспортного управления по сокращению потерь при уборке, транспортировке, хранении и переработке сахарной свеклы и др.

Во многих ОАПО при формировании планов на 1984 г. приняты меры по стыковке производственных планов колхозов и совхозов с планами обслуживающих предприятий и организаций — Сельхозтехники, Сельхозхимии, Сельэнерго. Учитывая важность этого вопроса, советы своими решениями обязали руководителей обслуживающих предприятий и организаций согласовать с колхозами и совхозами проекты планов выполняемых работ и оказываемых услуг на 1984 г. и рассмотреть эти планы на заседаниях советов РАПО с учетом заявок сельскохозяйственных предприятий.

Для совершенствования планирования ОАПО совместно с плановыми комиссиями облисполкомов на основе доведенных областям контрольных цифр разрабатывали на 1984 г. предложения по объемам закупок сельскохозяйственной продукции в разрезе РАПО. Начата разработка сводных планов экономического и социального развития объединений, для чего концен-

трируются планы входящих в него предприятий и организаций. Советами агропромышленных объединений проводится работа по пересмотру и утверждению тарифов и расценок за оказываемые услуги и выполняемые работы предприятиями и организациями, установлению уровня накладных расходов на работы и услуги, выполняемые обслуживающими предприятиями и организациями. Например, президиум совета Брестского ОАПО принял решение, которым обязал всех председателей советов РАПО пересмотреть расценки и обосновать размеры накладных расходов на работы и услуги, оказываемые обслуживающими колхозы и совхозы предприятиями и организациями. Совет Пружанского РАПО этой области утвердил калькуляции на техническое обслуживание машинно-тракторного парка и установку оборудования на животноводческих фермах.

В начальный период деятельности ОАПО большое значение имеет правильное руководство РАПО, выработка у руководителей и специалистов нового стиля управления, современного экономического мышления. Весьма полезной является практика заслушивания руководителей на заседаниях совета или президиума совета ОАПО по наиболее важным вопросам.

В соответствии с Положением о порядке образования и использования средств централизованных фондов областного, краевого, республиканского (АССР) агропромышленных объединений в стране проведена определенная работа по образованию этих фондов. В Белгородской, Куйбышевской, Тульской, Пензенской, Новосибирской, Кокчетавской и других областях они были созданы в 1983 г. и используются по назначению.

В Брестском ОАПО образованы централизованные фонды областного и районных агропромышленных объединений. Намечено часть средств ОАПО направить на строительство кормоцеха по переработке неплановых кормов, собираемых в городе. В районах эти средства планируются направить на строительство, расширение и капитальный ремонт клубов, детских садов, ясель, межхозяйственных объектов производственного назначения.

В Белгородском ОАПО средства централизованных фондов материального поощрения были направлены на поощрение победителей межотраслевого социалистического соревнования и оказание материальной помощи; средства централизованных фондов социально-культурных мероприятий и жилищного строительства — на строительство и реконструкцию жилья, дошкольных учреждений; средства централизованного фонда развития производства — на строительство межхозяйственных заводов по производству сухих кормовых дрожжей из отходов спиртовой и крахмало-паточной промышленности, строительство и реконструкцию других объектов АПК.

В Ровенской области Украинской ССР в 1983 г. средства централизованного фонда ОАПО были использованы на расширение производственной базы объединения «Сельэнерго», внедрение прогрессивных технологий и форм организации труда, улучшение жилищных условий для специалистов ОАПО, РАПО, материальное стимулирование передовиков производства.

В последнее время советы областных и районных агропромышленных объединений начали использовать право предъявлять иски заготовительным и обслуживающим предприятиям и организациям о взыскании в пользу колхозов, совхозов недополученных или переплаченных сумм.

Советами областного и районных агропромышленных объединений рассматривались и вопросы, связанные с перераспределением между предприятиями и организациями выделенных им материальных ресурсов. Так, в соответствии с решением президиума совета Брестского ОАПО произведено перераспределение фондов 1983 г. на жидкое топливо. Признано целесообразным передать часть неиспользованного фонда жидкого топлива, принадлежащего областному управлению хлебопродуктов, межколхозному санаторию «Берестье», а также увеличить фонд на дизельное топливо Брестскому району для межколхозного предприятия по производству свинины «Западное» за счет соответствующего уменьшения его колхозам и совхозам Кобринского района и т. д.

В Ровенской области предприятия и организации, входящие в агропромышленные объединения, передают колхозам и совхозам машины и оборудование, материалы и другие средства. Так, трестом «Полесьеводстрой» было передано колхозам и совхозам механизмов и оборудования на 96 тыс. руб., строительных материалов — на 84,2 тыс. руб., перевезено сельскохозяйственных грузов 16,3 тыс. т. Областным производственным объединением молочной промышленности переданы межхозяйственным предприятиям емкости для цехов заменителя цельного молока, жидких кормов, дрожжей, произведено для колхозов из давальческого сырья 102,7 т сухого обезжиренного молока, 8,5 тыс. т обогащенной сыворотки, 19 т бактериальной закваски для силосования. В Алтайском КраПО рассмотрен вопрос о перераспределении части грузовых автомобилей предприятия «Барнаулавтоплодоовощхоз».

Имеется ряд положительных примеров, когда областные и районные агропромышленные объединения, их рабочие органы — областные и районные управления сельского хозяйства в тесном содружестве проводят большую работу по внедрению прогрессивных форм организации труда, в частности бригадного подряда. Так, Сурхандарьинским ОАПО проведена большая

работа по массовому внедрению бригадного подряда и организации севооборотных участков. В результате проведенной работы в области работают на коллективном подряде 4007 первичных подразделений колхозов и совхозов, что составляет 96,8% от их наличия, в том числе: в хлопководстве — 2514, кукурузоводстве — 314, зерновом производстве — 261, овощебахчеводстве — 198, кормопроизводстве — 200, рисоводстве — 124, в садоводстве и виноградарстве — 296. Приступили к переводу на коллективный подряд животноводческих ферм и бригад.

Внедрение бригадного подряда в хлопководстве дало положительные результаты. Урожайность хлопчатника в подразделениях, работающих на коллективном подряде, составила 38,7 ц/га и 32,8 ц в обычных бригадах. Производство продукции в безнарядных бригадах на одного работника составило 4265 руб., в обычных — 3381 руб., нагрузка посева хлопчатника соответственно 1,8 и 0,8 га; затраты труда на производство 1 ц хлопка-сырца 27,51 и 41,40 чел.-ч.

Ровенское агропромышленное объединение контролирует выполнение комплексных межотраслевых программ «Агрокомплекс», «Сахар», «Труд». Ведется подготовка к разработке долгосрочной комплексной республиканской программы «Земельные ресурсы», которая предусматривает систему мер, обеспечивающих рациональное использование земельных ресурсов, охрану земельного фонда, повышение плодородия почв.

В ОАПО отделами межотраслевых связей и сводного плана АПК совместно с соответствующими отделами облсельхозуправления осуществляется постоянный контроль за выполнением постановлений, принимаемых советом и его президиумом. В практике работы советов широко используется такая форма контроля, как повторное рассмотрение вопросов на предмет их полного использования. Все принимаемые советами и президиумами решения берутся на контроль. По истечении сроков исполнения запрашивается соответствующая информация или осуществляется другая наиболее приемлемая форма контроля, после чего принимается окончательное решение.

Вместе с тем хотелось бы отметить, что отдельные советы областных, краевых, республиканских (АССР) агропромышленных объединений и их президиумы нередко выносят на заседания слишком много вопросов, что снижает качество их подготовки, затрудняет контроль за их исполнением, не всегда в повестки дня работы совета включаются вопросы развития сельскохозяйственного производства, координации деятельности предприятий и организаций ОАПО. Нередки случаи включения в план работы советов малозначащих, неактуальных вопросов или же вопросов, которые должны рассматриваться и решаться непосредственно областным, краевым управлением сельского

хозяйства, министерством сельского хозяйства автономной республики.

Управление сельского хозяйства как отраслевой орган ОАПО руководит развитием отрасли сельского хозяйства, а как рабочий аппарат управляет в пределах своей компетенции другими предприятиями и организациями, входящими в состав объединения.

В связи с этим основные задачи ОУСХ делятся на задачи отраслевого органа, а также рабочего аппарата ОАПО: ОУСХ как отраслевой орган осуществляет руководство развитием сельскохозяйственного производства в колхозах на основе правильного сочетания планового руководства с их хозяйственной самостоятельностью и инициативой; несет всю полноту ответственности за выполнение программ развития сельского хозяйства, повышение эффективности производства в колхозах и совхозах, на подведомственных предприятиях, за внедрение научно-технического прогресса в земледелии и животноводстве, увеличение производства и выполнение планов закупок сельскохозяйственной продукции в области.

В связи с возложением на областные управления сельского хозяйства функции рабочего аппарата ОАПО специалисты ОУСХ решают новые задачи, главными из которых являются: разработка совместно с предприятиями, организациями и учреждениями, входящими в состав ОАПО, годовых и перспективных планов их производственной деятельности и социального развития; координация планов по производственно-техническому обслуживанию и обеспечению; создание централизованных фондов, концентрация средств сельскохозяйственных и других предприятий, входящих в объединение, обеспечение их наиболее рационального использования; разработка и установление расчетных цен, расценок, действующих внутри объединения; совершенствование экономических взаимоотношений внутри объединения; осуществление по мере производственной необходимости и целесообразности временного перераспределения рабочей силы и техники, имеющейся в хозяйствах, на предприятиях и в организациях объединения или организациях их централизованного использования.

Основное внимание специалистов ОУСХ должно быть сосредоточено на решении вопросов, от которых в первую очередь зависят рост производства продукции сельского хозяйства и повышение эффективности сельскохозяйственного производства. В частности, следует обратить внимание на повсеместное внедрение рациональной системы земледелия, технологии в животноводстве, прогрессивных форм организации и оплаты труда.

В современных условиях, когда деятельность министерств и ведомств, входящих в АПК, планируется как единое целое, во-

просы взаимодействия партнеров приобретают особую актуальность. Поэтому усилия руководителей и специалистов ОУСХ должны быть сосредоточены прежде всего на координации деятельности предприятий и организаций, входящих в объединение, направлении ее в интересах развития колхозов и совхозов, улучшении материально-технического снабжения сельского хозяйства. Таким образом, созданные ОАПО могут решать многие вопросы, если рабочий аппарат, совет, руководители объединения работают инициативно, творчески. Следует отметить, что центральным отделом по решению межотраслевых вопросов рабочего аппарата совета ОАПО является отдел межотраслевых связей и сводного плана АПК. Этим отделам принадлежит важная роль в организации работы советов областных, краевых, республиканских агропромышленных объединений.

Во многих областях, краях, автономных республиках введены должности заместителей начальников областных, краевых управлений сельского хозяйства, заместителей министров сельского хозяйства автономных республик по вопросам межотраслевых связей и сводного планирования. Многими отделами проводится большая работа по координации деятельности предприятий и организаций, входящих в объединение, оказанию помощи РУСХ по перестройке работы в условиях функционирования РАПО. Специалисты отдела участвуют в разработке планов работы совета и президиума совета ОАПО, готовят вопросы для рассмотрения на заседаниях этих органов.

К сожалению, численность указанных отделов в отдельных областях не превышает 4 чел., что для выполнения возложенных на отдел функций недостаточно. Лучше работают отделы в составе 6—7 чел., укомплектованные высококвалифицированными специалистами.

В работе большинства объединений слабым звеном пока является работа по совершенствованию экономических взаимоотношений колхозов и совхозов с предприятиями и организациями по их обслуживанию, заготовке и переработке сельскохозяйственной продукции. Еще не везде проведено уточнение тарифов и расценок за услуги, не пересмотрены объемы работ. Важно, чтобы нормативные документы, регламентирующие деятельность областных и районных агропромышленных объединений, были тщательно изучены на местах руководителями и специалистами предприятий и организаций, входящих в объединение, специалистами областных и районных управлений сельского хозяйства и использовались в их повседневной работе.

Изучение опыта работы ОАПО показывает, что наряду с происходящими важными изменениями в управлении, выражающимися в более тесном объединении усилий всех предприятий и организаций по выполнению Продовольственной программы,

сохраняются многие проблемы, основными из которых являются: рассредоточение однородных функций, прав и ответственности между отраслевыми и территориальными органами; несоответствие прав и ответственности областного и районных управлений сельского хозяйства как рабочих органов агропромышленных объединений; большая численность органов и аппарата управления АПК, параллелизм и дублирование их работы; незавершенность системы управления, выражающаяся в отсутствии единого органа АПК выше областного, краевого уровня. Новая система управления сформировалась на прежней ведомственной основе и поэтому остается громоздкой, решение многих оперативных вопросов сдерживается сложной процедурой их согласования.

Создание по решению майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС ОАПО можно рассматривать как первый этап работы по организационному оформлению АПК. На этом этапе предусматривается качественное улучшение сформировавшейся координационной структуры межотраслевого управления; следует добиваться более полного использования прав и повышения ответственности советов областных и районных агропромышленных объединений, а также их рабочих органов.

Следующим этапом может быть вариант создания в области единого производственно-хозяйственного и организационно-экономического объединения, включающего предприятия и организации, технологически связанные с производством сельскохозяйственной продукции,—колхозы, совхозы, другие сельскохозяйственные предприятия и организации независимо от ведомственной их подчиненности, предприятия и организации Госкомсельхозтехники, Сельхозхимии, мелиорации и водного хозяйства, строительные организации.

Создание интегрированной системы управления как на областном, так и на других уровнях управления позволит устранить разобщенность в управлении, уменьшить численность аппарата управления, расширить права и ответственность предприятий, организаций агропромышленного объединения за результаты их работы.

При разработке и совершенствовании экономического механизма управления важно исходить из правильного сочетания интересов всех членов агропромышленного объединения, усиления прямых связей между отраслями и формированиями.

Таким образом, областной агропромышленный комплекс будет сформирован в целостный блок на основе единой системы управления, планирования, финансирования. Основным инструментом планирования и управления ОАПО должна стать долгосрочная целевая программа, включающая конечные экономиче-

ские и социальные задачи. Экономические отношения между участниками ОАПО должны строиться на основе полного хозяйственного расчета.

§ 3. УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛЬНЫМ СТРОИТЕЛЬСТВОМ В ОБЛАСТИ

Успешное выполнение Продовольственной программы наряду с реализацией других мер во многом будет определяться освоением выделяемых капитальных вложений. В одиннадцатой пятилетке были осуществлены крупные мероприятия по улучшению таких важных частей производственной структуры сельского хозяйства, как транспортировка, переработка, хранение и реализация полученной сельскохозяйственной продукции. На развитие производственной базы мясо-молочной промышленности, предприятий пищевой промышленности, на улучшение условий хранения сельскохозяйственной продукции и предотвращение ее потерь, развитие машиностроения для легкой и пищевой промышленности было выделено капитальных вложений больше, чем в десятой пятилетке. Причем 40% этих средств направлено на создание мощностей по производству нового оборудования, обеспечивающего техническое перевооружение продовольственных отраслей.

Выделяемые капитальные вложения на развитие отраслей АПК огромны. Все это накладывает большую ответственность на строительные организации за освоение выделенных капитальных вложений, своевременный ввод в действие производственных мощностей.

В целях улучшения организации работы заказчиков по строительству объектов сельского хозяйства и повышения эффективности использования капитальных вложений в соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и организации строительства животноводческих комплексов и птицефабрик» (1975 г.) были организованы при производственных управлениях сельского хозяйства облисполкомов, крайисполкомов и министерств сельского хозяйства автономных республик объединенные дирекции по строительству животноводческих комплексов и других объектов в совхозах, при трестах всероссийских производственно-научных объединений. Содержание объединенных дирекций осуществляется за счет средств, предусмотренных на эти цели в сметах на строительство, в размерах, не превышающих средств, выделяемых на содержание технического надзора.

Такие дирекции созданы во всех областях (кроме Ленинградской), краях и автономных республиках РСФСР. Объединенные дирекции по строительству созданы на базе УКСов сов-

хозов, производственных управлений сельского хозяйства обл-исполкомов, крайисполкомов и министерств сельского хозяйства автономных республик. Дирекции находятся в двойном подчинении: отраслевое руководство осуществляется со стороны главного управления капитального строительства Министерства сельского хозяйства РСФСР, территориальное — со стороны производственного управления сельского хозяйства обл(край)-исполкома и министерств сельского хозяйства автономных республик.

Система территориально-отраслевого управления наиболее полно отвечает требованиям руководства такой организации, как объединенная дирекция. Рациональное распределение управленческих функций между отраслевыми и территориальными органами позволяет преодолеть ведомственность и местничество, обеспечение своевременного решения производственных вопросов.

Объединенные дирекции по договорам с совхозами и госсельхозпредприятиями принимают на себя выполнение основных важнейших функций заказчика:

- планирование и финансирование проектных работ на весь объем капитального строительства, включая хозяйственный способ;

- планирование подрядных работ для всех совхозов и госсельхозпредприятий на территории края, области и АССР. Дирекции специализированных трестов и дирекции строек представляют объединенной дирекции проекты планов подрядных работ (также и проектных) на обслуживаемые ими хозяйства и стройки;

- расчеты за выполненные работы и переданное под монтаж оборудование на животноводческих комплексах и других важных объектах, финансирование строительства которых осуществляется за счет республиканского бюджета;

- оформление документации и своевременное ее представление комплектуящим организациям для включения в план комплектации оборудования и материалов поставки заказчика всех строек и объектов, включая строящиеся хозяйственным способом, а также контроль за выполнением плана комплектации;

- оперативное руководство и технический надзор за строительством;

- представление на утверждение вышестоящим организациям титульных списков проектных работ и строек, планов проектных и подрядных работ, поправок к титульным спискам и планам подрядных работ;

- участие в отборе наиболее экономичных и прогрессивных для данного района типовых проектов, решений, конструкций и др.

Как заказчик объединенная дирекция выполняет функции по

организации материально-технического снабжения: определяет потребность в материальных ресурсах для комплектования строящихся объектов и в установленные сроки представляет заявки объединению «Сельхозтехника».

Объединенная дирекция не имеет собственных складов, поэтому договорами предусматривается, что совхозы и другие предприятия представляют транспорт для доставки оборудования и материалов поставки заказчика с баз комплектации до места строительства, выделяют склады и площадки для хранения материалов и оборудования заказчика и обеспечивают качественное их хранение.

Для оплаты выполнения подрядных работ, оборудования и материалов предусматривается открытие ссудных счетов. При этом хозяйства выдают дирекции доверенности на право использования кредитов в пределах сумм, предусмотренных планами финансирования. Погашение ссуд производится хозяйствами-заказчиками.

Однако опыт работы объединенных дирекций показывает, что эти функции в силу ряда объективных причин выполняются не на должном уровне. Во-первых, отсутствуют стимулы использования объединенными дирекциями предоставленных им прав и полномочий, во-вторых, их организационно-структурное, техническое развитие и экономические условия работы отстают от достигнутого уровня современного капитального строительства.

Установленный Госбанком СССР порядок финансирования капитального строительства для объединенных дирекций по доверенности хозяйств и ведения учета средств каждого совхоза по источникам финансирования (кроме государственного бюджета) на отдельных счетах (долгосрочный кредит, амортизационные отчисления и прибыль) исключил возможность централизованного финансирования всего объема строительства. Поэтому всестороннее совершенствование службы заказчика является важным условием рациональной организации управления капитальным строительством на селе.

Отсутствие четкой структуры службы заказчика по строительству сельскохозяйственных объектов создает большие трудности в руководстве сельскохозяйственным строительством.

Дело в том, что в областях, краях, автономных республиках в условиях функционирования агропромышленных объединений сформировалась громоздкая и инерционная структура управления капитальным строительством при небольшой мощности строительных организаций и большом их числе, отсутствии в них узкой специализации по ряду строительно-монтажных работ, при проявлении слишком узкой специализации при заключении подрядных договоров и избирательном строительстве по степени важности.

Положение дел в отрасли капитального строительства все еще не удовлетворяет возросшим современным требованиям, главной причиной этого являются отсутствие строгой координации при выполнении всех видов строительного-монтажных работ и четкого снабжения строек всем необходимым, низкое качество проектно-сметной документации и др. Организационно отрасль является одной из самых разобщенных, с громоздкой многозвенной структурой управления внутри каждой из отраслей строительного производства.

В стране различные виды строительного-монтажных работ выполняют предприятия и организации общестроительных и строительного-производственных министерств, планы работ которых часто не стыкуются. Кроме того, почти все другие министерства и ведомства ведут строительство хозяйственным способом, что приводит к появлению небольших ведомственных строительных организаций. Все это удорожает строительство, отрицательно сказывается на качестве строительного-монтажных работ, задерживает ввод объектов в эксплуатацию.

Управления капитального строительства облисполкома и райисполкомов не подчинены сельскохозяйственным органам на местах, не связаны с министерством сельского хозяйства республики и его головными проектными организациями и не осуществляют единую техническую политику в сельскохозяйственном строительстве. УКСы проводят только технический надзор за ходом строительства по доверенности хозяйств. Как правило, этот контроль ведется формально. За качеством строительных работ, соблюдением технологии на объектах фактически никто не следит. Экономически сильные колхозы предпочитают вообще отказаться от услуг УКСов и вести надзор собственными силами.

УКСы райисполкомов, не располагающие материальной базой и необходимыми специалистами, не могут выполнить функции заказчика при строительстве крупных животноводческих комплексов, что приводит к необходимости создания дирекции строящихся предприятий. Источники финансирования капитальных вложений определяются управлениями сельского хозяйства райисполкомов, выделение лимитов подрядных работ проводится управлением сельского хозяйства облисполкома. УКСы райисполкомов по доверенности хозяйств ведут расчеты с подрядными организациями. Сами же УКСы никакой материальной ответственности не несут, так как средствами не располагают. Передача средств колхозов и совхозов УКСам не предусмотрена законодательством. В связи с этим нарушена материальная ответственность сторон: ни подрядчик, ни заказчик не могут предъявить друг другу никаких материальных санкций.

Таким образом, назрела необходимость в совершенствовании

нии структуры управления капитальным строительством в сельском хозяйстве.

В целях дальнейшего упорядочения структуры управления строительством ЦК КПСС и Совет Министров СССР в постановлении «Об улучшении планирования, организации и управления капитальным строительством» (1984 г.) определили систему дополнительных мер по улучшению дел в капитальном строительстве. В частности, предусматривается, что в областях, краях и республиках строительство должно осуществляться, как правило, организациями одного общестроительного министерства, на которое возлагается выполнение работ для всех заказчиков данного региона (за исключением работ, выполнение которых возложено на специализированные министерства), укрупнение строительно-монтажных организаций, объединение параллельно действующих малых строительных организаций, рациональное изменение ведомственной подчиненности.

Реализацию намеченных мер предусматривается осуществить в процессе разработки министерствами и ведомствами СССР, Советами Министров союзных и автономных республик, исполкомами краевых и областных Советов народных депутатов генеральных и территориальных схем управления строительством.

Практика строительства на селе, огромные средства, выделяемые на развитие и укрепление материально-технической базы сельского хозяйства, выдвинули настоятельную необходимость упорядочения и дальнейшего совершенствования службы заказчика в сельском строительстве.

Перестройку действующей организационной структуры службы заказчика по строительству в области, крае, автономной республике необходимо подчинить выполнению основных задач, стоящих перед службами заказчика, по значительному расширению производственных мощностей сельского хозяйства и других отраслей АПК страны.

Создание этой службы должно быть направлено на сосредоточение в едином центре решения всех вопросов капитального строительства в области, крае, автономной республике:

планирование капитальных вложений, их эффективное использование путем концентрации на пусковых и важнейших стройках, направление капитальных вложений на расширение и реконструкцию объектов производственного и непроизводственного назначения как во вновь организуемых, так и в действующих совхозах и на других предприятиях и в организациях;

организация проектирования сельскохозяйственных объектов с учетом внедрения в практику проектирования и строительства новой технологии промышленного производства продуктов сельского хозяйства и высокоэффективных экономических конструк-

ций и материалов, максимальное использование типовых проектов;

заключение в установленном порядке договоров с подрядными строительными и проектными организациями на выполнение проектно-изыскательских и строительно-монтажных работ;

составление, размещение и защита заявок, заключение соответствующих договоров на поставку фондируемых, местных строительных материалов, комплектующих изделий и оборудования, обеспечение которыми возложено на заказчика, и контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств;

выдача заданий на разработку технико-экономических обоснований и проектирование, согласование с проектными организациями календарных графиков разработки проектно-сметной документации и осуществление контроля за выполнением этих графиков, приемка и проверка комплектации и качества проектно-сметной документации, учет и выдача ее в производство;

представление в учреждения Стройбанка в установленные сроки документации по строительству и контроль за своевременным поступлением денежных средств для финансирования строительства и комплектования оборудования.

Работа службы заказчика в области, крае, автономной республике, как правило, регламентируется действующим законодательством в области капитального строительства, директивными документами вышестоящих планирующих организаций, положением об указанной службе, четко определяющим ее права и обязанности, и осуществляется на базе заявок и предложений подведомственных отделов капитального строительства РУСХ.

При принятии решения о форме службы заказчика — оставить действующие объединенные дирекции по строительству в области, крае, автономной республике, уточнив их функции и задачи, или передать функции заказчика по строительству управлениям капитального строительства при областном, краевом управлении сельского хозяйства, министерстве сельского хозяйства автономной республики — необходимо учесть большой многолетний опыт работы объединенных дирекций.

Имеются и другие подходы по совершенствованию управления строительством на уровне области, края, автономной республики. Например, в Мордовской АССР предложено создание единого, ведомственно независимого строительного комплекса, развивающегося по единому плану, с мощными периферийными подразделениями в административных районах¹.

¹ Поляков А. Ф. Региональные хозяйственные комплексы: вопросы управления. — Изд-во Саратовского университета, 1983.

Первым этапом организационного оформления регионально-го строительного комплекса является создание в автономной республике единого производственного строительно-монтажного объединения.

Вторым этапом совершенствования структуры управления капитальным строительством в Мордовской АССР предлагается формирование структуры управления всем региональным строительным комплексом. Для этого необходимо создание единого органа, координирующего проведение в республике всех видов строительных работ. Предполагается, что этот орган будет иметь одну вышестоящую отраслевую инстанцию и подчиняться по определенному кругу вопросов территориальной системе управления. Двойная подчиненность будет выражаться так: непосредственное подчинение вышестоящему отраслевому органу в вопросах проведения единой технической политики и оперативного управления строительством и непосредственное подчинение территориальным органам управления в вопросах обеспечения комплексности и рациональности строительства на территории автономной республики. При этом осуществление координационных функций между отраслевой и территориальной системами управления должно быть возложено на местные органы управления, а координацию объектов непосредственно в строительстве должна осуществлять администрация территориального строительно-монтажного объединения.

С целью улучшения управления капитальным строительством сельскохозяйственных объектов управление сельского хозяйства Брестского облисполкома предлагает:

в каждом районе при управлении сельского хозяйства райисполкома создать межхозяйственные дирекции по строительству сельскохозяйственных объектов в колхозах и совхозах. В своей деятельности дирекции должны руководствоваться Общим положением о межхозяйственном предприятии (организации) в сельском хозяйстве, утвержденным постановлением Совета Министров СССР (1977 г.). Фонд заработной платы дирекции и должностные оклады работников должны определяться объемами строительно-монтажных работ, которые контролируются данной дирекцией;

при управлении сельского хозяйства облисполкома создать объединенную межхозяйственную дирекцию по строительству сельскохозяйственных объектов, объединив ОКСы, подведомственные Министерству сельского хозяйства Белорусской ССР, республиканским трестам и облсельхозуправлениям;

содержание дирекций предусмотреть за счет средств, выделенных в сметах на содержание строящихся предприятий и технического надзора;

на созданные дирекции возложить выполнение функций единого заказчика по колхозам и совхозам в полном объеме с предоставлением права на осуществление хозяйственно-распорядительных функций, начиная от выполнения задач, связанных с принятым решением о необходимости строительства, и заканчивая обеспечением полного освоения проектных мощностей с передачей источников финансирования строительства, включая выбор площадки строительства, составление задания на проектирование, обеспечение проектно-сметной документацией, оборудованием и материалами поставки заказчика, технический надзор за качеством, обеспечение финансирования строительства, приемку выполненных работ и всего строительства в эксплуатацию с последующим отчетом об израсходованных денежных средствах и выполненных работах управлению сельского хозяйства райисполкома.

Совершенствование структуры управления капитальным строительством предполагается и в масштабах всего ОАПО. Большинство входящих в ОАПО организаций имеют свои отделы и службы капитального строительства. Так, облсельхозхимия имеет ОКС — 7 чел., Брестколхозздравница — 5, облсельхозтехника — 6 чел. и т. д. Только в областных строительных организациях, входящих в ОАПО, работает более 80 инженеров-строителей. Однако органа, который координировал бы работу всех этих подразделений, в области нет.

Облсельхозуправление предлагает создать управление капитального строительства ОАПО, которое планировало и координировало бы работу всех организаций и ведомств, имело бы право перераспределения капитальных вложений и материальных ресурсов между партнерами. Это позволило бы в значительной степени сократить штат строителей в службе заказчика.

Отдел капитального строительства является структурным подразделением аппарата управления сельского хозяйства облисполкома, крайисполкома, министерства сельского хозяйства автономной республики — рабочего аппарата совета областного, краевого, республиканского (АССР) агропромышленного объединения. В своей деятельности отдел руководствуется законодательством Союза ССР и союзной республики, типовым положением, а также другими нормативными актами, строго соблюдает социалистическую законность и государственную дисциплину.

Отдел капитального строительства является распорядителем денежных средств, выделяемых на финансирование капитальных вложений на строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение предприятий, сооружений, объектов областного, краевого, республиканского (АССР) агропромышленного объединения.

Главными задачами отдела капитального строительства являются:

рациональное использование выделяемых капитальных вложений, материально-технических, финансовых и других ресурсов исходя из необходимости концентрации их на решающих направлениях, позволяющих в кратчайшие сроки увеличить производство продовольствия и преодолеть узкие места и диспропорции;

обеспечение своевременного ввода в действие и освоение мощностей объектов сельского хозяйства, пищевой промышленности и других отраслей агропромышленного объединения;

концентрация капитальных вложений на пусковых стройках агропромышленного объединения, а также на техническом перевооружении и реконструкции действующих предприятий;

осуществление контроля и технического надзора в строительстве за соответствием стоимости и качества выполняемых работ сметам и заданиям по срокам ввода в действие предприятий, мощностей, объектов и основных фондов.

На основе поставленных задач отдел капитального строительства осуществляет следующие функции:

организует внедрение в сельскохозяйственное строительство наиболее экономичных типовых проектов на основе использования передовой технологии и достижений науки в сельскохозяйственном строительстве, индустриальных методов строительства;

формирует годовые и перспективные планы проектно-изыскательных работ и планов строительства;

обобщает опыт работы районных ОКСов по строительству, разрабатывает рекомендации по улучшению их работы;

рассматривает и утверждает титульные списки строек, представленные на согласование с заказчиком, независимо от их ведомственной подчиненности;

перераспределяет при необходимости в течение года плановые объемы строительно-монтажных работ по строительным организациям;

выдает задания на разработку технико-экономических обоснований и проектирование, согласовывает с проектными организациями календарные графики, осуществляет контроль за их выполнением;

осуществляет контроль за своевременным поступлением денежных средств для осуществления финансирования капитального строительства и комплектования оборудованием;

руководит строительно-монтажными работами, выполняемыми хозяйственным способом, в соответствии с утвержденными годовыми планами и организует представление в учреждения Стройбанка в установленные сроки документации по строительству объектов, выполняемых подрядным ихозспособом.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ АПК

§ 1. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ГЕНЕРАЛЬНОЙ СХЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКИМ ХОЗЯЙСТВОМ В СИСТЕМЕ АПК СТРАНЫ

На совещании в ЦК КПСС по вопросам ускорения научно-технического прогресса (1985 г.) отмечалось, что необходимо решать вопросы улучшения организационной структуры смело, обоснованно, а главное — комплексно, от высших до низших звеньев, как по вертикали, так и по горизонтали. Однако перестройка организационной структуры управления не даст должного результата, если ее органически не увязать с усилением хозрасчета, экономических рычагов и стимулов. Все это, в свою очередь, вызывает необходимость выработки принципиально новых подходов к управлению, базирующихся на достаточно обоснованных организационных и экономических решениях.

Открытый К. Марксом и Ф. Энгельсом закон соответствия производительных отношений характеру производительных сил является важнейшей методологической основой построения системы управления экономикой. Она должна постоянно совершенствоваться, чтобы на каждом данном этапе соответствовать конкретным экономическим и социальным условиям общественного производства. Такой подход к построению системы управления наиболее полно характеризует одно из важнейших условий его эффективности — перспективную направленность, ориентированность на конечный результат. Недооценка этого принципа становится одной из причин отставания уровня организации управления от условий функционирования хозяйственной системы, превращения его из ускорителя в тормоз ее развития; усиления нацеленности управления на решение частных, отдельных задач, достижение преимущественно ближайшего эффекта, который в конечном счете может оказаться не самым лучшим (Юрчишин, 1983).

Опыт работы ряда отраслей экономики страны указывает на то, что наиболее полно перспективный характер управления производством достигается при его организации на основе отраслевых генеральных схем (комплексных программ по совершенствованию управления), объединяющих все важнейшие элементы хозяйственного руководства отраслью и обеспечивающих реаль-

ную комплексность как при выработке более эффективной системы управления, так и в процессе ее функционирования. «Ныне назрел вопрос о разработке программы комплексного совершенствования всего механизма управления, который должен полностью отвечать экономике развитого социализма и характеру решаемых задач», — говорилось на декабрьском (1983 г.) Пленуме ЦК КПСС. Применительно к АПК разработка такой комплексной программы должна стать одной из основных организационно-экономических предпосылок выполнения Продовольственной программы СССР.

Комплексную программу по совершенствованию управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК следует рассматривать как наиболее общий организационно-экономический документ по совершенствованию системы управления от основного первичного звена — сельскохозяйственного предприятия до верхнего уровня — министерства, в котором должны найти отражение важнейшие принципиальные положения структурного построения отрасли, форм и методов управления ею, обеспечение ее основополагающего места в АПК, то есть она должна отражать организационные, экономические, правовые, информационные, кадровые и другие аспекты управления сельским хозяйством.

Организационный аспект может быть реализован посредством выбора наиболее целесообразных организационных структур и функций управления по уровням иерархии; экономический — через комплексное планирование, хозрасчет, материальное стимулирование, финансово-кредитные отношения и т. д.; правовой — отработкой системы юридических, нормативных и других актов и положений, которые должны определить статус отрасли и ее органов управления. Кадровую основу комплексной программы должна составлять перспективная система подготовки, повышения квалификации и наиболее эффективное использование кадров управления, специалистов, работников массовых профессий. Важной составной частью этой программы должно стать обоснование информационного обеспечения системы управления сельским хозяйством на основе единой информационно-вычислительной службы.

Построенная на основе этих предпосылок комплексная программа по совершенствованию управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК будет отражать и закреплять единство организационно-функциональных, экономических, технико-информационных элементов, которые в совокупности призваны обеспечить увеличение объемов и последовательное повышение эффективности производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. Это предполагает разработку и построение программы в виде целостной системы, в которой все

звенья находятся в тесном взаимодействии и подчинены наиболее эффективному достижению конечных целей. Методологические основы такой программы разработаны во ВНИЭСХ.

Комплексная программа должна включать:

- 1) анализ действующей системы управления, формулирование целей и подцелей системы, а также основные требования к организации управления отраслью в составе АПК;

- 2) описание проектного организационного механизма управления (определение общих функций и структур управления по уровням иерархии, порядок взаимодействия и соподчиненности органов управления, определение численности управленческого аппарата, графическое изображение проектируемой организационной структуры управления отраслью, описание и графическое изображение центрального аппарата министерства);

- 3) документы, регламентирующие деятельность органов управления по всем уровням (положения, нормативные материалы, должностные инструкции и др.);

- 4) основы экономического механизма управления отраслью и принципы экономических взаимоотношений между отраслями АПК;

- 5) порядок информационного обеспечения и создания единых информационных систем по уровням иерархии;

- 6) определение потребности в кадрах управления и специалистах.

Заключительным звеном комплексной программы управления должно стать определение экономической эффективности ее реализации.

В основном такую же структуру должны иметь комплексные программы по совершенствованию управления сельским хозяйством в системе АПК союзных республик. Организационные и методические подходы к построению республиканских схем должны быть аналогичными. Чтобы обеспечить реальное единство принципов, закладываемых в схемы различных уровней, сначала необходимо обосновать важнейшие из них применительно к высшему уровню и уже на их основе строить схемы управления сельским хозяйством республик. Каждая из них будет учитывать конкретные особенности данной союзной республики.

Исходной основой отработки, проектирования и практической реализации комплексной программы по совершенствованию управления сельским хозяйством являются народнохозяйственные требования к нему и его определяющая роль в народнохозяйственном АПК. Поэтому она с самого начала должна рассматриваться как звено программы совершенствования управления всем АПК, при разработке которой следует исходить из необходимости углубления организационно-экономического единства всех региональных и отраслевых звеньев, хозрасчетной

деятельности последних и пропорционального развития отраслей, входящих в АПК страны.

Исходя из этого, разработке таких комплексных программ управления сельским хозяйством и АПК должно предшествовать как можно более полное согласование на государственном уровне важнейших подходов к решению межотраслевых отношений: эквивалентности обмена, повышения роли органов управления сельским хозяйством в осуществлении технической политики в отрасли и др. С целью достижения наиболее полной согласованности в деятельности отраслей, составляющих АПК, одновременно с разработкой комплексной программы по совершенствованию управления сельским хозяйством целесообразно осуществлять разработку такой же программы управления всем АПК.

Это позволит уменьшить количество возможных неувязок.

Остановимся на методологических основах разработки комплексной программы (Генеральной схемы) управления сельским хозяйством.

Современное сельскохозяйственное производство как объект управления, характеризуется многими специфическими особенностями, присущими в совокупности сельскому хозяйству и другим отраслям АПК.

Так, получение сельскохозяйственной продукции предполагает использование земли, выступающей здесь в качестве главного средства производства. Поэтому деятельность колхозов и совхозов обязательно связана с фиксированным размещением на определенной территории. В итоге местоположение хозяйств по отношению к обслуживающим, заготовительным и перерабатывающим предприятиям и организациям оказывает существенное влияние на эффективность производства готовой сельскохозяйственной продукции.

Важнейшим условием высокопроизводительного использования земли в сельском хозяйстве является непереносимое чередование возделываемых культур. Поэтому сельскохозяйственное производство, организуемое на земле, носит многопродуктовый характер, что оказывает определенное влияние на организацию этого производства и управление им.

В отличие от других отраслей народного хозяйства в сельском хозяйстве имеются предприятия двух форм социалистической собственности: государственной и колхозно-кооперативной. Это, также обуславливает особенности в действии экономических законов и характере их использования, применении методов управления, планировании, установлении экономических взаимоотношений, материальном стимулировании, построении и подчиненности органов управления, координации их взаимодействия.

Соблюдение научно обоснованных технологий на всех стадиях сельскохозяйственного производства зависит от изменяющихся погодных условий, своеобразия почв и полей в каждом конкретном хозяйстве. Данное обстоятельство делает нецелесообразным предписание сверху жесткой, стандартной технологии, показателей качества работ, схем организации труда и производства, а требует предоставления в решении этих вопросов большей самостоятельности первичным трудовым коллективам и самим сельскохозяйственным предприятиям. Рациональное сочетание централизации и децентрализации в управлении технологией достигается в том случае, когда специалисты вышестоящих органов разрабатывают типовые технологии, системы ведения хозяйств для соответствующего региона, а их конкретизация с учетом местных условий и практическое применение возлагаются на руководителей и специалистов предприятий и их подразделений (Будылкин, 1983).

Указанные специфические особенности присущи сельскому хозяйству и подлежат обязательному учету при организации и управлении производством сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. Ведь одновременно в тесной связи с принятой организацией производства формируется на каждом уровне соответствующая структура управления.

Необходимость рационального использования земли предопределяет тенденцию к построению подразделений, предприятий, объединений и управлению ими по территориальному принципу. В то же время рациональные формы общественного разделения и кооперации труда требуют углубленной специализации и построения систем управления по отраслевому принципу.

Рациональное сочетание этих двух принципов управления получается в том случае, когда границы специализации и территориальных делений совпадают. Такого совпадения можно достигнуть в рамках бригады, отделения, цеха, что позволяет применять более экономичную отраслевую или цеховую структуру управления внутри колхоза, совхоза. Предприятия же в целом с узкой специализацией на производстве одного продукта встречаются редко (в основном это тепличные комбинаты, межхозяйственные предприятия по откорму животных). Большинство хозяйств — многоотраслевые, в них выделяются лишь основные направления в специализации.

Анализ результатов деятельности хозяйств по подчиненности показывает, что управление предприятиями через отраслевые объединения более эффективно по сравнению с территориальным, в том случае, когда в объединение входят узкоспециализированные предприятия: птицефабрики, теплично-парниковые комбинаты и другие, в которых основную долю составляет про-

филирующий продукт. При этом производственные связи в таких хозяйствах по внутриотраслевой специализации, технологии, материально-техническому снабжению, реализации продукции осуществляются не в территориальном плане, а в отраслевом. Организационное оформление таких хозяйств в специализированные объединения позволяет совместить производственные и административные функции, в результате чего повышается эффективность управления (Боровик, 1983).

Концентрация общественного производства создает предпосылки для отраслевой специализации, на основе которой формируется более рациональная система отраслевого управления. Механизм последнего более ориентирован на научно-технический прогресс и внедрение достижений науки и передовой практики по всей системе данного производства. При этом главным содержанием отраслевого управления является обеспечение развития производства определенного товарного продукта на современном уровне техники и технологии.

В сельском хозяйстве каждая хозяйственная единица размещается на данной территории и реализует всю совокупность функций по поводу производства того или иного продукта. Здесь отраслевое управление, как бы оно совершенно ни было построено, не может обеспечить эффективное управление производством.

Чем глубже развивается процесс специализации сельскохозяйственных предприятий, тем сильнее становится тенденция к кооперации, комбинированию и интегрированию, что приводит к возникновению агропромышленных формирований различного типа, где органически переплетаются процессы промышленного и сельскохозяйственного производства. Все эти процессы в совокупности требуют комплексности экономического развития сельскохозяйственного производства на данной территории и повышения роли территориального управления.

Усиление роли органов управления конкретным регионом (районом, областью, краем, автономной республикой) вытекает также из необходимости: более целесообразного и полного использования местных природных условий, всех видов ресурсов; создания условий для углубления специализации сельскохозяйственного производства на межхозяйственной основе; развития общей для всех предприятий (независимо от их ведомственной принадлежности) инфраструктуры, дорожного строительства, организации общего транспортного и энергетического хозяйства и т. д. В этом отношении особая роль отводится территориальному органу и в разработке плана развития производства указанных сфер, и в контроле за их реализацией.

Таким образом, рациональное сочетание отраслевого и территориального подхода в управлении должно стать преградой

для проявления узковедомственных и местнических тенденций, с одной стороны, и средством развития местной инициативы в решении задач повышения эффективности производства в совхозах и колхозах, с другой. Такой подход к формированию системы управления сельскохозяйственным производством на конкретной территории служит средством укрепления управления экономикой.

Несоблюдение принципов рационального сочетания территориальных и отраслевых начал приводит к серьезным негативным явлениям: отсутствию комплексного подхода к экономическому и социальному развитию рационального АПК; нарушению планомерного, пропорционального и сбалансированного развития отраслей АПК; неоправданной дифференциации накоплений между отдельными отраслями АПК, причем явно не в пользу сельского хозяйства; неординаковой материальной заинтересованности и ответственности трудовых коллективов различных отраслей АПК за конечные результаты совместного производства; необоснованному росту численности аппарата управления; распылению сил и средств, в том числе и капиталовложений; отсутствию необходимого маневра в использовании рабочей силы, техники, а также резервов производства в АПК.

Однако абсолютизация отраслевого управления, равно как и территориального, неизбежно ведет к однобокости всего управления, некомплексности, нарушению пропорций в АПК. На практике очень сложно добиться оптимального сочетания этих двух важнейших принципов, так как отраслевой принцип постоянно ведет к проявлению и развитию ведомственных интересов, тормозит развитие межотраслевых связей, препятствует межотраслевому разделению труда, а территориальный принцип планирования и управления стремится достигнуть замкнутости развития сельскохозяйственного производства на данной территории (Узун, 1983).

Казалось бы, что преодолению указанных недостатков отраслевого и территориального принципов управления должны способствовать центральные плановые органы. Но практика показывает, что, несмотря на усилия центральных плановых и межотраслевых хозяйственных органов, во многих случаях допускаются диспропорции в планах. Особенно это проявляется в сфере заготовки и переработки сельскохозяйственной продукции.

Такое же положение складывается и с переработкой продукции животноводства. В результате усилий работников ферм колхозов и совхозов получен неплохой прирост производства и закупок мяса и молока. Однако из-за диспропорций между объемами производства молочной продукции и материально-технической базой предприятий мясо-молочной промышленности она, по существу, не в полном объеме поступает в про-

довольственные фонды. Ежегодно миллионы голов скота перевозятся для убоя и переработки на многие сотни километров, что приводит к нерациональному использованию транспорта, значительным потерям продукции, большим неизвозительным расходам. Все это происходит потому, что ни отраслевой, ни территориальный планы не обеспечивают ориентации на конечные народнохозяйственные результаты.

Для преодоления недостатков отраслевого и территориального аспектов управления необходимо использовать программно-целевой подход. Наряду с отраслевыми и территориальными планами должны составляться целевые планы (программы). Программно-целевое планирование и управление способствуют правильному выбору целей функционирования отраслей и регионов, достижению максимальных конечных народнохозяйственных результатов, выбору такого организационного и экономического механизма, который максимально способствовал бы реализации поставленных целей.

Реализация программно-целевого подхода на практике предполагает: преобразование отраслевой структуры управления в межотраслевую; создание межотраслевых органов управления агропромышленными подкомплексами; разработку экономического механизма, обеспечивающего согласование интересов всех участников для реализации цели, стимулирование выполнения целевой комплексной программы.

Под влиянием общественного разделения труда и связанных с ним процессов кооперации и интеграции происходит дальнейшее обобществление производства. Обособившиеся на определенном этапе отрасли и виды деятельности вновь объединяются, но уже по целевому принципу, на основе функциональных связей между ними. Это ведет к объективному формированию производственно-экономических систем для удовлетворения конечных потребностей определенного вида. Все элементы этих систем должны планироваться в едином комплексе.

Вместе с тем исследования показывают, что переход от отраслевой к межотраслевой структуре управления — процесс длительный и сложный, так как условия для выделения межотраслевых подкомплексов создаются неодновременно. Поэтому на первом этапе совершенствование управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК, вероятно, следует начинать не с поиска лучших путей управления сложившихся конгломератов отраслей и производств, министерств и ведомств, а с упорядочения их функций в соответствии с теми задачами, которые они должны выполнять в комплексе.

Современное сельскохозяйственное предприятие — сложный хозяйственный организм, динамическая система управления, объектом которой являются первичные трудовые коллективы и

производственные подразделения различной специализации. Управляющая подсистема хозяйства строится в соответствии с потребностями в организации четкого взаимодействия подразделений, обеспечении необходимыми трудовыми, материальными, финансовыми ресурсами, координации и подчинении всей деятельности предприятия достижению наилучших конечных результатов производства.

В свою очередь, колхозы и совхозы в совокупности являются объектом управления последующих вышестоящих систем. В силу соответствия управляющей подсистемы объекту управления вышестоящие органы должны строиться с учетом требований объекта управления — сельскохозяйственных предприятий.

Для построения организационного механизма вышестоящих систем должны быть четко определены производственные и управленческие функции органов управления и предприятий, их права и ответственность. На районный или другой вышестоящий уровень выносятся осуществление тех функций, которые не могут быть решены на предприятии; на областной уровень — реализация тех задач и функций, которые не могут быть решены в районе и т. д.

Необходимость решения всей совокупности задач в данной управляющей подсистеме предопределяет функции, а трудоемкость их осуществления — численность персонала.

Анализ функций управления и определение трудоемкости их выполнения имеют важное значение для разработки комплексной программы совершенствования управления, построения аппарата управления, определения его структуры, меры централизации и децентрализации функций и отдельных работ, установления круга прав и обязанностей структурных подразделений (отделов, служб, групп) и каждого управленческого работника.

Исходя из анализа процесса управления, его сущности, наиболее обоснованным является выделение следующих стадий и соответственно основных или общих функций управления: планирование (перспективное, текущее, оперативное), организация, регулирование (координация, распорядительство), контроль, учет и анализ (Будылкин, 1983).

На практике указанные функции выступают в строгой взаимной увязке. Так, хорошо организованный контроль без распорядительской деятельности теряет свой смысл, а научно обоснованный план при плохой организации дела не приведет к намеченному результату. Поэтому деятельность любого работника управления достигает тогда высшей эффективности, когда всем основным функциям уделяется достаточное внимание и каждая реализуется в строгом соответствии с ее местом и содержанием.

Вертикальный аспект построения комплексной программы

должен предусматривать более четкое распределение функций управления между различными уровнями. Было бы целесообразно предусмотреть в схеме такое распределение функций, при котором, например, на сельскохозяйственные министерства и ведомства ложилась бы ответственность за разработку стратегии развития отрасли и важнейших тактических подходов к ее реализации; они руководили бы научно-техническим прогрессом в отрасли, подготовкой и повышением квалификации кадров; разрабатывали бы механизм экономических отношений сельского хозяйства с другими отраслями АПК; осуществляли бы государственный контроль за использованием земли, ветеринарный, карантинный контроль и другие наиболее общие функции. Управление же технологией производства должно быть максимально передано непосредственно в колхозы и совхозы.

Совершенствование структуры управления — одно из важнейших направлений и составных частей комплексной программы. Исходя из теоретических положений и анализа фактических материалов, можно сделать вывод о том, что рационализация структур управления должна осуществляться путем: ликвидации ненужных (излишних) ступеней управления, то есть ее сжатия по вертикали; сокращения количества звеньев на каждом данном уровне управления за счет их концентрации, то есть ее сжатия по горизонтали; упорядочения количества связей за счет их регламентации и унификации при одновременном расширении полномочий работников и повышения персональной ответственности за предоставленные им права.

Совершенствование структуры управления на сельскохозяйственных и агропромышленных предприятиях находится в тесной связи с вопросами формирования аппарата управления, организации его работы по выполнению управленческих функций. Это обуславливает необходимость разработки соответствующих рекомендаций по установлению нормативов численности управленческих работников с учетом проектируемой организационной структуры управления, а также документов, регламентирующих деятельность структурных подразделений и служб аппарата управления, руководителей и специалистов (положения о подразделениях и службах, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и другие нормативные акты).

Составной частью совершенствования организационного механизма управления на сельскохозяйственных и агропромышленных предприятиях является также разработка мероприятий по рационализации системы оперативного управления на базе применения современных технических средств сбора, обработки и передачи информации путем создания соответствующей диспетчерской службы как основы автоматизированной системы управления производством (АСУП).

Сложившаяся чрезмерная ведомственная разобщенность различных звеньев сельскохозяйственного производства обуславливает положение, при котором обеспечение организационно-экономического единства отрасли как важнейшей предпосылки ее высокоэффективного функционирования все более усложняется.

Поэтому в основу комплексной программы целесообразно положить последовательную интеграцию управления сельскохозяйственным производством, имея конечной целью переход к единому органу управления всеми его звеньями, которые охватываются министерствами и ведомствами, непосредственно занимающимися производством сельскохозяйственной продукции, материально-техническим обеспечением и производственным обслуживанием.

В соответствии с этим при разработке комплексной программы управления сельским хозяйством его следует рассматривать как единый сложный объект, каждое звено которого выполняет специфические функции, подчиненные высокоэффективному функционированию отрасли.

Эту комплексную программу следует разрабатывать применительно к отрасли в целом, а уже на ее основе системы управления в ведомствах, которые будут функционировать в составе единого сельскохозяйственного производства. Многоведомственный характер управления сельским хозяйством, присущий современному этапу управления им, не дает основания для разработки нескольких программ отрасли.

Особого внимания заслуживают организация управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК на основе программно-целевых принципов и учет этих принципов при разработке комплексной программы. Суть программно-целевого подхода состоит в том, что за основу планирования и управления принимается не развитие собственно отрасли (например, сельского хозяйства), а достижение поставленной цели перед системой; реализация целевой функции конкретной системы осуществляется на основе заданных и оптимизированных параметров величины ресурсов, их качественных характеристик: экономических, социальных, организационных и других элементов, в совокупности представляющих программу достижения поставленной цели.

В рамках данной программы должно найти широкое распространение управление по матричной схеме, возникающей как перераспределение функций между органами линейно-функциональной и программно-целевой структур. Матричная структура упорядочивает и резко сокращает длину горизонтальных связей в процессе управления, сводит к минимуму отрицательные последствия многоуровневого линейного подчинения, ускоряет

принятие решений и способствует повышению ответственности за их содержание и результаты.

Опыт организации управления по матричной схеме положительно зарекомендовал себя в ряде промышленных и научно-производственных объединений.

При этом целесообразно исходить из господствующей тенденции развития специализированного производства — его кооперации, то есть специализации в сфере управления необходимо противопоставить кооперирование и даже полную интеграцию управленческих органов. Связи узкоспециализированных производств успешнее осуществляются именно такими органами комплексного управления.

Об этом свидетельствует опыт многих объединений и фирм как в промышленности, так и в сельском хозяйстве, имеющих централизованные органы управления, либо управление на базе головного предприятия.

Процесс специализации сопровождается последовательным увеличением количества министерств и ведомств, что в конечном итоге ведет к усложнению связей и диспропорции в сфере управления. Вряд ли обосновано то, что руководство сельскохозяйственным производством осуществляется несколькими министерствами и ведомствами (Копач, 1983).

С учетом вышеизложенных позиций может быть проведено комплексирование управления сельским хозяйством с отраслями, производящими конечный продукт АПК. Результатом было бы организационное оформление продуктовых подкомплексов.

Вероятно, создание объединений, соответствующих продуктовым подкомплексам, позволило бы осуществлять планомерное управление всеми стадиями производства конечных продуктов АПК.

Сложность сельскохозяйственного производства, усиление интеграционных процессов обуславливают вариантный подход к разработке генеральной схемы управления, по которому после определения исходных позиций ее построения проектантам была бы предоставлена возможность разработать различные варианты организационной структуры, основных положений экономического механизма и других элементов с последующим отбором экспертным путем наиболее целесообразных.

Региональный аспект предусматривает возможность неодинакового построения управления, прежде всего в организационно-структурном отношении, в разных союзных республиках. Анализ организации управления отраслью дает основание для вывода, что организационное построение управления в союзных республиках не обязательно должно дублировать структуру

высшего уровня. Например, отсутствие на союзном уровне органов управления межколхозным строительством не является преградой для их функционирования в союзных республиках. В Молдавской ССР советы колхозов наделены административными правами. В отличие от союзного уровня в Эстонской ССР создано хозрасчетное союзно-республиканское агропромышленное объединение (Агропром Эстонской ССР) с упразднением республиканских министерства сельского хозяйства, государственного комитета по производственно-техническому обеспечению сельского хозяйства и государственного комитета по мелиорации и водному хозяйству. В Грузинской ССР создан Государственный комитет сельскохозяйственного производства.

Таким образом, эти республики перешли к значительно высшей интеграции управления сельским хозяйством. Этот принцип целесообразно закрепить в комплексной программе, предусмотрев построение такого хозяйственного механизма в отрасли, который способствовал бы лучшему проявлению этого процесса, давал бы возможность каждой республике строить такую систему управления, которая наиболее полно отвечала бы ее конкретным условиям.

Установки XXVI съезда КПСС, майского (1982 г.) и последующих Пленумов ЦК КПСС о переходе к планированию, управлению и финансированию АПК как единого целого объективно нацеливают на значительное повышение организационно-экономического единства этого комплекса. Организационное единство обеспечивается созданием единых органов управления. В современных условиях оно реализуется через Комиссию президиума Совета Министров СССР по вопросам АПК, комиссии президиумов Советов Министров союзных республик, областные и районные агропромышленные объединения. Эти органы смогут быстрее обеспечить единство комплекса, если одновременно будет осуществляться единство его отдельных звеньев. Это полностью касается сельскохозяйственного производства, ведомственная (организационная) разобщенность которого пока велика, что препятствует его экономическому единству. Из двух аспектов такого единства — организационного и экономического — решающим является последний, ибо только на его основе обеспечивается общность всех взаимосвязанных звеньев.

Единственным путем усиления экономического единства сельскохозяйственного производства является разработка такого экономического механизма, который бы стимулировал колхозы, совхозы, межхозяйственные формирования и обслуживающие предприятия и организации работать за конечный результат, развивая отношения между ними на хозрасчетной и договорной основе. В соответствии с этим одна из важнейших составных частей генеральной схемы управления сельским хозяй-

ством — построение системы экономического регулирования производства как непосредственно в сельском хозяйстве, так и в его отношениях с партнерами по АПК (Юрчишин, 1983).

Разработку комплексной программы управления сельским хозяйством необходимо осуществлять на межведомственной основе, поскольку она в значительной степени охватывает интересы всех других звеньев АПК. Кроме того, это позволило бы полнее учитывать те или иные особенности комплексной программы управления сельским хозяйством при разработке (уточнении) соответствующих схем управления другими отраслями, которые объединяются АПК. К разработке схемы следовало бы привлечь все заинтересованные министерства и ведомства, а также органы государственного руководства экономикой и наукой. Учитывая исключительную важность правильного построения комплексной программы, ее целесообразно разрабатывать под руководством Комиссии президиума Совета Министров СССР (в республиках — комиссий президиумов Совета Министров союзных республик) по вопросам АПК. Организационное обеспечение разработки схемы могло бы быть возложено на Министерство сельского хозяйства СССР. После рассмотрения проекта схемы в Комиссии президиума Совета Министров СССР по вопросам АПК она окончательно утверждается Советом Министров СССР. Такой же организационной процедуры целесообразно придерживаться в союзных республиках.

Таким образом, разработка и внедрение комплексной программы совершенствования механизма управления сельским хозяйством в системе АПК страны в конечном итоге будут способствовать дальнейшему повышению эффективности сельскохозяйственного производства, сбалансированному развитию отраслей АПК и успешному выполнению Продовольственной программы.

§ 2. РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ

Анализ тенденций и закономерностей развития АПК, обобщение опыта отдельных социалистических стран, а также оценка проводимых в нашей стране экспериментов по созданию единой системы управления на республиканском уровне позволяют выделить три этапа дальнейшего совершенствования организационного механизма управления АПК.

Первый этап предусматривает дальнейшее качественное улучшение сформировавшейся системы межотраслевого управления. На этом этапе следует добиться более полного использования прав и повышения ответственности советов областных и районных агропромышленных объединений, а также их рабо-

чих органов, установленных действующими положениями и рекомендациями.

Основа всей деятельности РАПО — осуществление перспективных и годовых планов экономического и социального развития районного АПК. Эти планы в основе своей предусматривают решение задач, поставленных Типовым положением о районном агропромышленном объединении. Эта работа многоаспектная, многогранная, исключительно сложная. Начинать ее надо, как подсказывает опыт, с разработки в каждом РАПО перечня основных организационно-хозяйственных и социально-экономических мероприятий, направленных на решение поставленных перед объединением задач, в том числе и задач, связанных с улучшением организации производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. С этой целью советы РАПО и их рабочий аппарат должны проводить глубокий анализ состояния изучаемых вопросов, выявлять узкие места, обосновывать круг дополнительных мер, позволяющих ускорить решение стоящих перед РАПО задач применительно к их конкретным условиям. В итоге определяется порядок реализации намеченных мероприятий, устанавливаются сроки их осуществления и назначаются ответственные за их исполнение (Ткаль, 1983).

Все мероприятия, намеченные к реализации в РАПО для улучшения организации и управления производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки, можно разбить на четыре связанные между собой группы. Первая из них — это упорядочение организационно-производственной структуры АПК района. В итоге обосновывается состав и соотношение отраслей, осуществляющих в этом комплексе производство, заготовку, переработку и сбыт готовой сельскохозяйственной продукции, выявляются наиболее рациональные организационные формы производства в сельском хозяйстве и других связанных с ним отраслях. Вторая группа — это улучшение организационной структуры управления производством готовой сельскохозяйственной продукции. Третья группа — совершенствование производственно-экономических связей сельского хозяйства с отраслями, осуществляющими, с одной стороны, заготовку, переработку и сбыт сельскохозяйственной продукции и, с другой стороны, производственно-техническое обеспечение сельскохозяйственного производства. Четвертая группа мероприятий предусматривает главным образом внедрение в растениеводство и животноводство прогрессивных, индустриальных ресурсосберегающих технологий.

Как известно, АПК на районном и других уровнях многие годы формировался без должного учета территориальной организации производства и управления сельским хозяйством, смежными с ним отраслями. Поэтому организационно-производствен-

ная структура и структура управления АПК, сложившаяся на районном уровне, оказалась исключительно сложной, а подчас и неоправданно громоздкой. Вот почему в сельском хозяйстве (и некоторых других отраслях АПК) по решению майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС были упразднены излишние звенья управления, не оправдавшие себя тресты и объединения, а подведомственные им сельскохозяйственные предприятия переданы в подчинение районным управлениям сельского хозяйства. Таким образом, было положено начало важной и большой работе по упорядочению сложившейся в прошлом организационно-производственной структуры и структуры управления АПК. Эта работа в условиях новой системы управления должна быть продолжена. Здесь прежде всего предстоит осуществить мероприятия, позволяющие упразднить многие дублирующие и параллельно действующие предприятия и организации. В то же время серьезного внимания заслуживают вопросы, решение которых касается дальнейшего углубления специализации сельскохозяйственного производства и повышения его концентрации в увязке с развитием и размещением заготовительных и перерабатывающих отраслей. В итоге каждое РАПО должно специализироваться на производстве возможно меньшего количества отдельных видов сельскохозяйственной продукции, необходимых для поставки государству. Что же касается остальных видов сельскохозяйственной продукции, то производство их организуется с целью лучшего использования земли и других производственных ресурсов сельскохозяйственного производства, а также в интересах самообеспечения местного населения необходимыми продуктами питания.

И еще одно не менее важное мероприятие, относящееся к первой группе. Основными звеньями производства в сельском хозяйстве являются сейчас колхозы и совхозы. К ним же относятся промышленные сельскохозяйственные предприятия — птицефабрики, тепличные комбинаты и др. Наряду с этим в отрасли реально просматривается в перспективе и другая организационная форма производства — производственные сельскохозяйственные объединения. В состав каждого из них должны входить колхозы (с их согласия) и совхозы, имеющие к тому же смежное землепользование. Последнее крайне важно, так как только при территориальной общности хозяйств производственные объединения могут представлять собой единый не только производственно-хозяйственный, но и социально-экономический комплекс.

Создание производственных сельскохозяйственных объединений в составе хозяйств со смежным землепользованием может предусматриваться при разработке мероприятий по дальнейшему упорядочению организационно-производственной структуры районного АПК.

Большое практическое значение представляют также мероприятия по дальнейшему совершенствованию в РАПО организационной структуры управления производством сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. Речь идет о поиске организационных форм управления производством отдельных видов конечной сельскохозяйственной продукции (например, молока и продуктов его переработки), в котором участвуют предприятия и организации различной ведомственной подчиненности.

Особое место в деятельности РАПО должно быть отведено разработке и осуществлению мероприятий, предусматривающих наиболее полное и правильное использование производственных ресурсов сельского хозяйства и связанных с ним отраслей АПК. Так, например, одной из задач РАПО, как указано в Типовом положении, является высокопроизводительное использование земли и повышение ее продуктивности. Решение этой проблемы имеет исключительно важное значение, так как во многих колхозах и совхозах темпы роста капитальных вложений, направляемых в землю как главное средство производства в сельском хозяйстве, нередко опережают темпы роста производства продукции земледелия. Это невольно снижает окупаемость затрат, повышает себестоимость сельскохозяйственной продукции, снижает эффективность ее производства.

К мероприятиям, направленным на осуществление указанной задачи, прежде всего следует отнести повсеместное освоение зональных систем земледелия, являющихся непременным условием высокой отдачи дополнительных затрат, направляемых в растениеводство.

Важнейшей составной частью этой системы является комплексное использование земельных, лесных и водных ресурсов района в целом, так и его отдельных хозяйств. С этой целью в каждом РАПО подлежат разработке соответствующие проекты по рациональному использованию указанных ресурсов. Необходимо разработать, а затем и освоения этих проектов обяжется тем, что интересы сельского, лесного и водного хозяйства совпадают по многим направлениям их деятельности. Так, например, лесное хозяйство как партнер сельского хозяйства по АПК выступает здесь как важный источник не только древесины, но и многих пищевых продуктов, лекарственных растений, лугопастбищных трав и, наконец, древесного сырья для производства витаминных кормов и кормовых добавок.

Совместная деятельность сельского и лесного хозяйств, как свидетельствуют исследования, проведенные лабораторией экономики и планирования сельского хозяйства и других отраслей АПК Московской сельскохозяйственной академии имени

К. А. Тимирязева, может успешно развиваться по следующим направлениям:

организация научно обоснованной межотраслевой трансформации земель на базе комплексного землеустройства и лесоустройства, проводимого в границах административного района;

производство древесины и ее переработка в товары народного потребления и производственного назначения;

организация культурных лугопастбищных угодий на землях лесного фонда (например, лесопарковых пастбищ и т. д.);

заготовка древесного сырья для производства соответствующих кормов и кормовых добавок; организация плантационного хозяйства для выращивания на эти цели хвойного, ивового и другого древесного сырья;

создание производственных агролесохозяйственных предприятий и объединений с целью наиболее продуктивного использования земель сельского и лесного хозяйств;

организация защитного лесоразведения и осуществление мероприятий по борьбе с эрозией почв;

организация и охрана колхозных и совхозных лесов от пожаров, вредителей и болезней;

рациональное использование рабочей силы, техники и других ресурсов сельского и лесного хозяйств на взаимовыгодной основе.

Многие из указанных направлений сотрудничества сельскохозяйственных и лесохозяйственных предприятий и организаций могут быть реализованы на условиях межхозяйственной кооперации, что представляет определенный экономический интерес для этих предприятий и организаций.

По аналогии в РАПО разрабатываются многие другие мероприятия, связанные с улучшением организации производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки. Все они по решению советов РАПО включаются в перечень основных организационно-хозяйственных и социально-экономических мероприятий, предусматривающих решение главных задач, стоящих перед объединениями. Намеченные мероприятия должны реализовываться советами РАПО в сводных пятилетних и годовых планах экономического и социального развития районного АПК, включающих основные показатели соответствующих планов колхозов, совхозов и других участников объединений, а также показатели, связанные с решением общих производственных, социально-экономических и культурно-бытовых вопросов в целом по АПК каждого района.

Неотложной задачей в существующей системе управления является более четкое распределение производственных и управленческих функций. Например, в области мелиорации было бы целесообразным возложить функции заказчика на работы по

мелиорации земель на Министерство сельского хозяйства СССР и его органы на местах и передать ему также службу эксплуатации межхозяйственной части оросительных и осушительных систем. За Министерством мелиорации и водного хозяйства СССР и его органами на местах следовало бы сохранить функции проектирования объектов по мелиорации земель, заказчика по строительству особо крупных каналов, водохранилищ и гидроузлов комплексного назначения, эксплуатации указанных сооружений, а также вопросы охраны и использования водных ресурсов.

Особо следует остановиться на вопросах уточнения производственных функций между сельскохозяйственными предприятиями и предприятиями Госкомсельхозтехники. При создании этой организации ставились задачи — выполнять работы и оказывать услуги колхозам и совхозам лучше и дешевле. На самом же деле зачастую наблюдается обратная картина. Такое же положение и в отношениях с другими отраслями агросервиса.

Все заметнее проявляется стремление Госкомсельхозтехники СССР взять на себя проведение чуть ли не всех видов ремонта. Казалось бы, все это логично. Однако необходимо исходить из того, что современные колхозы и совхозы являются крупными предприятиями, многие из которых по технической оснащенности превосходят бывшие МТС и должны располагать своей, причем хорошо оснащенной ремонтной базой. Во многих хозяйствах такая база создана. Практика показывает, что ремонт своими силами обходится, как правило, дешевле и выполняется более качественно. При этом исключаются и приписки.

Поэтому в организации ремонта техники представляется необходимым использовать прежде всего на полную мощность мастерские самих хозяйств, обеспечив их потребность в оборудовании, запасных частях и других материалах. Это выгодно и хозяйству, и государству.

Ремонтную же базу Госкомсельхозтехники СССР, видимо, целесообразно развивать для специализированных ремонтов сложной энергонасыщенной техники, топливной аппаратуры, гидравлической и электронной систем и других узлов, ремонт которых требует специального оборудования и высококвалифицированных кадров. Госкомсельхозтехника СССР должна сосредоточить свои усилия прежде всего на выполнении работ и услуг хозяйствам, имеющим слабую ремонтную базу.

Нельзя лишать колхозы и совхозы возможности выполнять такие производственные функции, как ремонт и техническое обслуживание машин и оборудования, внесение минеральных удобрений, проведение работ по электрификации и других, если они в состоянии выполнять их сами. Кроме того, необоснованное изъятие этих и других производственных функций из хозяйств

ускоряет процесс миграции из села наиболее квалифицированной и молодой части населения, что приведет к снижению уровня занятости работающих в колхозах и совхозах в течение года.

Следовало бы более четко разграничить и уточнить производственные функции Госкомсельхозтехники СССР и инженерной службы системы Министерства сельского хозяйства СССР. При этом особое внимание Госкомсельхозтехники СССР необходимо сосредоточить на более полном обеспечении по договорам колхозов и совхозов материально-техническими ресурсами; своевременном и качественном выполнении заказов хозяйств на ремонт и техническое обслуживание тракторов, автомобилей, комбайнов, другой сложной техники, их узлов и агрегатов, ремонт и техническое обслуживание машин и оборудования животноводческих комплексов, ферм и др. Было бы целесообразным также все машинно-испытательные станции системы Госкомсельхозтехники СССР передать в систему Министерства сельского хозяйства СССР.

Сложившаяся чрезмерная ведомственная разобщенность различных звеньев сельскохозяйственного производства обуславливает положение, при котором обеспечение организационно-экономического единства отрасли как важнейшей предпосылки ее высокоэффективного функционирования все более усложняется. Вряд ли можно обосновать, что руководство сельскохозяйственным производством должно осуществляться несколькими министерствами и ведомствами, то есть специализации в сфере производства необходимо противопоставить кооперирование и даже полную интеграцию управленческих органов.

Поэтому в основу системы управления на следующем этапе целесообразно положить последовательную интеграцию управления сельскохозяйственным производством, имея в виду переход к единому органу управления всеми его звеньями, которые охватываются министерствами и ведомствами, непосредственно занимающимися производством и производственным обслуживанием. Обособившиеся на определенном этапе отрасли и виды деятельности по материально-техническому обеспечению сельского хозяйства, мелиорации и водному хозяйству, химизации, производству и переработке плодоовощной продукции представляют органически связанные технологические стадии по производству сельскохозяйственной продукции. Поэтому организационно они должны входить в единую систему управления сельским хозяйством. Аналогичные единые органы управления сельским хозяйством должны быть организованы на районном, областном и республиканском уровнях.

С учетом этих позиций в дальнейшем может быть достигнута комплексность управления сельским хозяйством и отраслями, производящими конечный продукт АПК. Результатом бы-

ло бы организационное оформление продуктовых подкомплексов. Вероятно, создание объединений (производственных агропромышленных систем), соответствующих продуктовым подкомплексам, привело бы к планомерному межотраслевому управлению всеми стадиями производства конечных продуктов АПК. Первичный уровень каждой такой системы может формироваться в рамках одного или нескольких административных районов на базе отдельных перерабатывающих предприятий, выполняющих функции головного интегратора, а также колхозов и совхозов, входящих в состав системы лишь по той части своей деятельности, которая непосредственно связана с производством сельскохозяйственного сырья, необходимого в данном случае для поставки на переработку. При этом колхозы и совхозы представляют постоянную сырьевую зону соответствующих перерабатывающих предприятий.

Основными задачами производственных аграрно-промышленных систем на примере системы по производству молока и продуктов его переработки могут быть:

- организация устойчивой сырьевой базы по производству молока в объеме проектной мощности молочного завода;

- развитие в зоне деятельности молочных заводов крупных животноводческих комплексов (ферм), осуществляющих производство молока на индустриальной основе, с соответствующей базой гарантированного кормопроизводства;

- организация на животноводческих комплексах (фермах) пунктов или цехов по первичной переработке молока, включающей его очистку и охлаждение. Эти пункты (цехи) могут создаваться на условиях межхозяйственной кооперации колхозов, совхозов и молочных заводов;

- осуществление приемки молока на месте его производства;

- организация централизованного вывоза молока с животноводческих комплексов (ферм) специализированным транспортом, закрепленным за молочными заводами;

- повышение стимулирующей роли договорных отношений молочных заводов с колхозами и совхозами, направленное на усиление материальных и моральных санкций и поощрений за выполнение партнерами своих договорных обязательств;

- разработка и осуществление мероприятий по комплексному использованию молочного сырья, в том числе и побочной продукции, повышение товарности молока в хозяйствах путем организации производства заменителя цельного молока (ЗЦМ) и т. д.;

совершенствование экономических взаимоотношений молочных заводов с колхозами и совхозами, предусматривающее взаимную материальную заинтересованность и ответственность за увеличение производства конечной молочной продукции, улуч-

шение ее качества и повышение эффективности этого производства;

создание централизованных фондов материального поощрения с целью стимулирования трудовых коллективов взаимодействующих предприятий исходя из учета их реального трудового вклада в производство конечной молочной продукции.

Образование производственных аграрно-промышленных систем по производству и переработке отдельных видов сельскохозяйственной продукции позволит вовлечь в агропромышленную интеграцию сельскохозяйственные и перерабатывающие предприятия, а также другие заинтересованные предприятия и организации АПК, причем с сохранением их ведомственной принадлежности, и обеспечить на этой основе правильное сочетание в АПК территориальных и отраслевых принципов организации производства и управления и тем самым создать необходимые условия для ускоренного решения задач, стоящих перед районными агропромышленными объединениями по надежному обеспечению страны сельскохозяйственной продукцией.

Для эффективного управления АПК страны необходимо создать Государственный агропромышленный комитет СССР, который должен стать центральным органом государственного управления АПК, осуществлять межотраслевое управление и нести ответственность за состояние и развитие этого комплекса. Он должен объединять и направлять работу общесоюзных и союзно-республиканских министерств и ведомств СССР, других подведомственных ему органов, входящих в АПК.

Основной задачей Госагропрома СССР должно быть обеспечение более высоких темпов роста, динамичное развитие и повышение эффективности производства продукции сельского хозяйства и связанных с ним отраслей и на этой основе обеспечение успешного выполнения Продовольственной программы страны, за которую он должен нести полную ответственность.

Госагропром СССР должен возглавлять председатель — заместитель председателя Совета Министров СССР. Первым заместителем председателя комитета является министр сельского хозяйства СССР.

Для выполнения поставленных задач Госагропром СССР наделяется следующими основными планово-распорядительными функциями:

обеспечение успешного выполнения Продовольственной программы страны на основе эффективного использования созданного производственного потенциала всех отраслей АПК, более рационального использования выделяемых капитальных вложений и материально-технических ресурсов;

координация и планирование деятельности министерств и ведомств, входящих в АПК, разрешение возникающих межот-

раслевых проблем, выявление и обеспечение использования дополнительных резервов для увеличения производства сельскохозяйственной продукции и продовольственных товаров, повышения их качества и расширения ассортимента;

обеспечение комплексного использования сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки, предотвращение потерь, улучшение хранения и транспортировки;

совершенствование межотраслевого хозяйственного механизма, способного обеспечивать технологическое, экономическое и организационное единство АПК и строгую ориентацию всех его частей на конечные народнохозяйственные результаты;

организация разработки и внедрения программы научно-технического прогресса;

осуществление внешнеэкономических связей и научно-технического сотрудничества в области агропромышленного производства с зарубежными странами;

осуществление контроля за выполнением директив партии и правительства всеми отраслями АПК.

Для выполнения возложенных функций Госагропрому СССР необходимо предоставить право:

на основе выделенных лимитов капитальных вложений и материально-технических ресурсов, контрольных цифр по объемам заготовок продукции и поставок ее в союзные фонды, показателей роста производительности труда, фонда заработной платы, бюджетных ассигнований, кредита и других показателей, установленных АПК, разрабатывать проекты годовых и перспективных планов экономического и социального развития АПК страны в разрезе отраслей и республик;

разрабатывать и утверждать целевые комплексные программы и выделять для этого финансовые, материально-технические и другие ресурсы;

создавать резервы материально-технических и финансовых ресурсов;

распределять бюджетные ассигнования и лимиты долгосрочного банковского кредита между отраслями АПК и союзными республиками;

обеспечивать платежи в бюджет в установленных размерах в целом по АПК;

решать вопросы развития межведомственной кооперации и агропромышленной интеграции, утверждать нормативные акты (положения, типовые штаты и штатные нормативы, инструкции, указания), регулирующие деятельность предприятий и организаций АПК;

определять экономические взаимоотношения внутри отраслей АПК, направленные на выравнивание экономических условий хозяйствования;

разрабатывать и по согласованию с Государственным комитетом СССР по труду и социальным вопросам утверждать порядок и показатели премирования работников отраслей АПК, связывая их с конечными результатами;

заслушивать на заседаниях отчеты руководителей соответствующих министерств, ведомств и других организаций по выполнению ими планов и заданий по производству и заготовкам продуктов сельского хозяйства, поставкам для сельского хозяйства машин, материалов, оборудования, удобрений, а также по приемке и переработке сельскохозяйственной продукции; принимать по ним решения в пределах своей компетенции.

С созданием Госагропрома СССР и передачей ему функции планирования в целом по АПК потребуется уточнить функции Госплана СССР, сосредоточив его внимание на разработке перспектив и пропорций развития отраслей народного хозяйства и АПК страны. Аналогичные органы создаются в союзных республиках с областным делением.

В республиках без областного деления, а также в краях, областях и районах упраздняются ведомственные органы управления и создаются единые органы управления АПК. При этом предпочтительным вариантом построения структуры органов управления АПК является создание управлений (отделов служб) соответствующих продуктовым и обслуживающим подкомплексам. Для выполнения функций отраслевого управления (проведение главным образом единой технической и технологической политики в отрасли) в их составе следует иметь соответствующие отраслевые подразделения. Кроме того, в составе территориальных органов АПК целесообразно создать централизованные функциональные службы (планирования, материально-технического снабжения и др.).

Таким образом, будет достигнуто реальное превращение АПК в объект единого планирования и управления, рациональное сочетание в единой системе функций территориального, отраслевого и программно-целевого управления.

Однако следует иметь в виду, что при организационном построении системы управления необходимо учитывать региональные особенности в стране на всех уровнях. Реализация комплексной программы управления АПК должна учитывать уровень развития интеграционных процессов, степень подготовленности нормативных документов, практическую проверку различных вариантов организационного механизма управления. При этом в отдельных республиках (краях, областях) может быть создана единая система управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК до ее организационного оформления на союзном уровне.

Исходя из данных анализа фактических материалов, можно сделать вывод о том, что рационализация структур управления должна осуществляться путем: ликвидации ненужных (излишних) ступеней управления, сокращения количества звеньев на каждом данном уровне управления за счет их концентрации, упорядочения количества связей за счет их регламентации и унификации.

Совершенствование системы управления АПК должно носить комплексный характер на всех взаимосвязанных стадиях производства конечных продуктов. При этом особое значение имеет совершенствование управления в первичном звене производства, то есть на уровне предприятий и организаций.

Многолетняя практика по разработке и внедрению проекта совершенствования структуры управления, например, в колхозах, совхозах и производственных объединениях показывает, что никакого шаблона здесь быть не может. Работа эта должна проводиться на каждом предприятии в определенной последовательности, поэтому, на основе индивидуального организационно-экономического проекта. Известно, что наиболее прогрессивной является цеховая структура управления. Однако переход на эту структуру управления целесообразен только в том случае, если для этого созданы определенные условия: сравнительно высокий уровень внутрихозяйственной специализации и концентрации производства, компактность территории, наличие хороших дорог, транспорта, технических средств передачи информации и высококвалифицированных кадров.

Переход же на цеховую структуру при отсутствии необходимых условий не дает ожидаемого эффекта. При этом необходимо взвешивать, какой из принципов организации управления — отраслевой или территориальный — имеет в данном случае преобладающее значение, и в соответствии с этим выбирать тип структуры.

Необходимо в колхозах и совхозах по мере становления подразделений переходить на двухступенчатую структуру управления: предприятие — хозрасчетная подрядная бригада.

Надо учитывать и то, что внедрение цеховой структуры управления связано с углублением специализации и концентрации сельскохозяйственного производства. Это предопределяет развитие кооперации и агропромышленной интеграции, ведущих к организации производственных и агропромышленных объединений. Создание и становление этих формирований выступают как одно из направлений совершенствования управления, так как здесь производство переводится на промышленную основу и такие объединения отвечают типу индустриального развития сельского хозяйства.

Создание совместных цехов, предприятий, бригад, участков, звеньев с межотраслевым характером деятельности по хранению, переработке сельскохозяйственной продукции, ремонту, обслуживанию, организации центров вывоза произведенного хозяйствами молока, картофеля, овощей, скота и т. д. обеспечивает формирование сквозных комплексных технологий, что является материальной основой дальнейшего развития интеграционных процессов. Главным в совершенствовании системы управления АПК должен стать последовательный переход на экономические методы воздействия, для чего необходим гибкий экономический механизм.

§ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ

Основополагающим и незыблемым элементом экономического механизма является планирование. Для реального обеспечения комплексности и сбалансированности планов следовало бы перейти к единому плану экономического и социального развития АПК на всех уровнях. Следовательно, финансовые и материально-технические ресурсы и капитальные вложения необходимо выделять для АПК единой строкой на нормативной основе, без разбивки по отраслям и предприятиям, с учетом конечных результатов.

Единое комплексное планирование в системе АПК повлечет за собой изменения методов и технологии планирования. План развития АПК не должен представлять собой результат суммирования отраслевых планов. Планы развития сельского хозяйства должны входить органической частью в планы развития АПК и быть увязанными с его отраслевыми, территориальными и другими функциональными звеньями.

Республики, области, районы должны получать государственные плановые задания по поставкам в централизованные фонды вместо заданий по закупкам сельскохозяйственной и реализации промышленной продукции. Местным органам целесообразно предоставить право самостоятельно планировать производство промежуточной продукции, используемой для производственного потребления в регионе, а также конечной продукции, расходуемой на удовлетворение потребностей населения региона (с учетом лимитов поступления продукции из централизованных фондов).

Госплан СССР и союзный орган управления АПК с учетом указанных проектов плана окончательно определяют утверждаемые плановые показатели с ресурсным обеспечением.

Заготовительные организации и предприятия по переработке сельскохозяйственной продукции заключают договора с сель-

скохозяйственными предприятиями на продажу ими этой продукции. Согласованные договора утверждаются райисполкомами и приобретают статус документа, обязательного к исполнению и соответствующего материальной ответственности сторон.

Колхозы и совхозы под запланированные объемы производства направляют районному органу управления АПК заявки на поставки материально-технических средств и объемы капитальных вложений, работы и услуги по производственному обслуживанию. С учетом этих заявок орган управления распределяет лимиты и организует заключение договоров — поставок материально-технических средств на работы и услуги по производственному обслуживанию с соответствующей материальной ответственностью сторон.

В этих условиях возрастает роль договорных отношений как основной формы планомерного регулирования воспроизводства во всех звеньях АПК. Долговременные хозяйственные договоры должны стать основой для составления плана, а не наоборот. При этом развитие договорных отношений должно охватывать как горизонтальные (межотраслевые), так и вертикальные связи (между органами управления различных уровней).

В основе долговременных хозяйственных договоров должна лежать система стабильно научно обоснованных экономических нормативов (цен, расценок и тарифов, нормативов эффективности использования производственных ресурсов, платы за ресурсы, оплаты труда, распределения прибыли, отчисления в фонды стимулирования и др.), разрабатываемых применительно к природно-экономическим условиям воспроизводства каждого продукта по соответствующим зонам; действенные стимулы и санкции. Долговременные хозяйственные договоры, разрабатываемые как правило на 5-летний период, с разбивкой по годам, должны стать более активным инструментом планирования, приобрести статус планов. В условиях широкого использования хозяйственных договоров, при небольшом количестве директивных показателей и действенной системе экономических стимулов и санкций, партнеры по кооперации и интеграции на деле получают более полную самостоятельность и инициативу в планировании своей деятельности, обеспечат взаимоувязанное развитие смежных звеньев АПК в рамках района, области, республики.

Наряду с организацией планирования, важнейшим элементом экономического механизма управления агропромышленным комплексом является организация экономического стимулирования производства в колхозах, совхозах и других предприятиях, организациях и объединениях этого комплекса.

Экономическое стимулирование производства осуществляется посредством экономических взаимоотношений:

во-первых, государства с колхозами, совхозами и другими предприятиями, организациями и объединениями сельского хозяйства и связанных с ним отраслей АПК;

во-вторых, РАПО с колхозами, совхозами и другими предприятиями, организациями и объединениями сельского хозяйства и связанных с ним отраслей АПК;

в-третьих, колхозов, совхозов и других производственных сельскохозяйственных предприятий и объединений с предприятиями, организациями и объединениями, осуществляющими производственно-техническое обслуживание сельскохозяйственного производства и производящими заготовку, хранение, транспортировку, переработку и сбыт сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки.

Экономические взаимоотношения государства с колхозами, совхозами и другими предприятиями, организациями и объединениями сельского хозяйства и связанных с ним отраслей АПК представляют собой систему экономических рычагов и стимулов, используемых государством. К этим рычагам и стимулам относятся:

закупочные и оптовые цены на сельскохозяйственную продукцию и продукты ее переработки, расценки и тарифы на работы и услуги, устанавливаемые на уровне планово-нормативных накоплений. Указанные цены, расценки и тарифы дифференцируются по соответствующим ценовым зонам;

надбавки к закупочным ценам на сельскохозяйственную продукцию, устанавливаемые с целью, во-первых, стимулирования прироста продаж государству этой продукции по сравнению со среднегодовым уровнем, сложившимся в предыдущей пятилетке, и, во-вторых, укрепления экономики низкорентабельных и убыточных хозяйств;

бюджетные ассигнования, выделяемые государством целевым назначением, на повышение продуктивности земли, укрепление материально-технической базы производства и создание необходимых культурно-бытовых условий на селе;

предоставление кредитов предприятиям, организациям и объединениям АПК;

платежи в бюджет предприятиями, организациями и объединениями АПК;

другие экономические рычаги и стимулы (страхование и т. д.).

Экономические взаимоотношения районных агропромышленных объединений с колхозами, совхозами и другими предприятиями, организациями и объединениями сельского хозяйства и связанных с ним отраслей АПК реализуются посредством экономических рычагов и стимулов, представляемых в распоряже-

ние этих объединений. К таким рычагам и стимулам прежде всего относятся:

образование и использование РАПО централизованных фондов;

утверждение на основе типовых нормативов расценок (тарифов) на оказываемые услуги и выполняемые работы предприятиями и организациями внутри объединения независимо от их ведомственной принадлежности, а также установление расчетных цен на скот, корма, материалы и другие ресурсы, поставляемые колхозами, совхозами и другими предприятиями и организациями, входящими в районное объединение.

Одновременно целесообразно предоставить РАПО право увеличивать или уменьшать в пределах 10—15% закупочные цены на отдельные виды продукции по колхозам, совхозам и другим сельскохозяйственным предприятиям в целях обеспечения их хозяйствования на уровне плано-нормативных затрат и накоплений.

В том случае, если с помощью надбавок к закупочным ценам на сельскохозяйственную продукцию, реализуемую низкорентабельными и убыточными хозяйствами, и рекомендуемого порядка увеличения закупочных цен в пределах 10—15%, хозяйствам не обеспечиваются условия хозяйствования на уровне плано-нормативных затрат и накоплений, следует предоставить районным объединениям право разрешать указанным хозяйствам реализацию сельскохозяйственной продукции на условиях комиссионной торговли в пределах до 20% от установленного плана продажи продукции государству с последующим включением этой продукции в счет выполнения указанного плана.

Суть экономического стимулирования предприятий и организаций, обслуживающих сельскохозяйственные предприятия, заключается в том, что расчеты сельскохозяйственных предприятий за работы и услуги, выполненные обслуживающими предприятиями и организациями, производятся в течение года в размере плано-нормативных затрат обслуживающих предприятий и организаций. По окончании года сельскохозяйственные предприятия выплачивают обслуживающим предприятиям и организациям плано-нормативную прибыль в зависимости от выполнения плана производства сельскохозяйственной продукции (в транспортных предприятиях — в зависимости от выполнения плана перевозки грузов; по строительным организациям — в зависимости от выполнения плана производства готовой строительной продукции).

Что же касается заготовительных и перерабатывающих предприятий и организаций, то их расчеты с сельскохозяйственными предприятиями за поставленную продукцию осуществляются в установленном порядке, а материальное поощрение работников

по итогам года в заготовительных и перерабатывающих предприятиях и организациях в зависимости от выполнения плана закупок сельскохозяйственной продукции по видам (ассортименту), количеству и качеству.

Одновременно с рекомендуемой системой экономического стимулирования производства в отраслях АПК представляется целесообразным заложить экономический эксперимент, предусматривающий организацию экономических взаимоотношений сельскохозяйственных предприятий с обслуживающими, заготовительными и перерабатывающими предприятиями с использованием расчетной чистой продукции.

Важнейшим элементом экономического механизма управления АПК является правильная организация материального стимулирования трудовых коллективов сельскохозяйственных, обслуживающих, заготовительных и перерабатывающих предприятий, организаций и объединений с учетом их вклада в конечные результаты производства сельскохозяйственной продукции и продуктов ее переработки.

Прежде всего представляется целесообразным установить в АПК единый принцип материального стимулирования трудовых коллективов во всех отраслях этого комплекса, особенно дополнительной оплаты работников.

С этой целью целесообразно наделить районный орган управления АПК правом устанавливать подведомственным предприятиям и организациям нормы отчислений прибыли в фонды экономического стимулирования, разрабатывать условия премирования из фонда материального поощрения. Исходя из конкретных задач того или иного предприятия, связь с конечными результатами опосредствуется механизмом формирования и распределения прибыли в районном АПК.

Целесообразно упразднить сложную и уже изжившую себя систему премирования в колхозах, совхозах и других предприятиях АПК. Было бы правильным систему премирования построить в зависимости от двух взаимосвязанных показателей: роста производства и снижения себестоимости продукции. Причем, эти же показатели должны лечь в основу премирования работников аппарата управления РАПО. Одновременно необходимо хозрасчетную деятельность предприятий и организаций РАПО увязать с расширением их прав в ведении всего хозяйства, в частности, в области заработной платы, численности персонала, организации производства, использования прибыли и фондов экономического стимулирования, а также по вопросам реализации готовой продукции.

Должна быть усилена экономическая самостоятельность первичных звеньев АПК — колхозов, совхозов, перерабатывающих предприятий по важнейшим направлениям их хозяйствен-

ной деятельности, осуществлен переход на хозрасчет. В этих условиях заработная плата и все доходы коллектива должны быть поставлены в прямую зависимость от конечных результатов деятельности предприятия. Такой подход, как показывает опыт работы на коллективном подряде, полностью оправдывает себя. При повышении самостоятельности предприятий и объединений коллектив неизбежно должен нести ответственность за результаты работы, что активизирует участие трудящихся в управлении производством.

Необходимо усилить хозрасчетную деятельность отраслевых министерств для повышения стабильности обеспечения ресурсами, более тесной увязки натуральных и стоимостных показателей отрасли, повышения ее ответственности за удовлетворение потребностей народного хозяйства. Хозрасчетные отношения должны развиваться снизу доверху и сближать экономические интересы всех звеньев управления.

Организационно оформленная система АПК должна быть переведена на полный хозрасчет. Бюджетные ассигнования выделяются только на целевые мероприятия. При этом предварительно необходимо списать с колхозов, совхозов задолженность по кредитам, которая не может быть погашена за счет получаемой ими массы прибыли. Платежи в бюджет определяются в целом по указанной системе АПК. Союзный орган управления АПК устанавливает нормы отчислений по предприятиям союзного подчинения в разрезе ведомств и нормы отчислений по республиканским формированиям. Аналогичный порядок установления норм платежей в бюджет организуется в республиках. Нормы платежей по подведомственным системам краевого, областного, районного органа управления АПК устанавливаются в целом по комплексу. Краевые, областные, районные органы управления могут либо создавать за счет отчислений предприятий и организаций специальный фонд платежей в бюджет, либо устанавливать нормы платежей предприятиям и организациям.

Необходимо создавать централизованные союзные, республиканские, краевые, областные, районные финансовые и материальные резервы, а в районном звене и централизованные фонды экономического стимулирования.

На продукцию, поставляемую в союзный и республиканский фонды, устанавливаются стабильные государственные закупочные цены, на продукцию местного потребления предложения по закупочным ценам вносят соответствующие органы управления АПК и утверждаются Советами Министров союзных республик (без областного деления), исполкомами Советов народных депутатов.

В РАПО тарифы, расценки, наценки на все виды работ и

услуг устанавливаются органом управления АПК за исключением строительно-монтажных работ.

Наряду с предприятиями основным хозрасчетным звеном является РАПО. Получение прибыли всеми входящими в состав РАПО предприятиями и организациями полностью зависит от конечных результатов работы сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий, как звеньев, реализующих за пределы объединения совместно произведенную готовую продукцию.

В течение года внутри РАПО расчеты производятся по нормативным затратам. По результатам года проводится распределение совокупной прибыли с учетом вклада каждого предприятия в ее получение на основе установленной нормативной рентабельности. Орган управления РАПО наделяется широкими правами в области регулирования оплаты труда, перераспределения излишних средств предприятий, по созданию надлежащих экономических условий хозяйствования предприятий, в том числе и путем введения рентных платежей.

При реализации вышеуказанных предложений значительно повысится эффективность агропромышленного производства по следующим основным направлениям:

при глубоком интегрировании сельскохозяйственного производства, агросервисных и перерабатывающих предприятий и организаций будет существенно устранено дублирование отдельных элементов материально-технической базы (механические и ремонтные мастерские, нефтебазы и склады, конторы и техника, пиломатериалы и деревообрабатывающие мастерские и др.). Только за счет капитальных вложений можно достичь экономии по приблизительным расчетам на 15—20%;

значительно сократится управленческий персонал, особенно на областном, республиканском и союзном уровнях — примерно на 15—20% (Калныньш, 1983);

за счет сбалансированного и пропорционального развития отраслей АПК, лучшего размещения производства сельскохозяйственного сырья и предприятий перерабатывающей промышленности ощутимо сократятся потери сельскохозяйственной продукции при прохождении ее от поля (фермы) до потребителя. За счет этого важнейшего фактора можно по отдельным видам продукции (овощи, картофель, плоды) добиться повышения эффективности агропромышленного производства на 15—20%.

Как известно, в стране проводится ряд крупномасштабных экспериментов по дальнейшему совершенствованию механизма управления АПК. Так, на базе республиканских министерств сельского хозяйства, мелиорации и водного хозяйства, а также республиканского комитета по производственно-техническому обеспечению сельского хозяйства созданы в Грузинской ССР — Государственный комитет сельскохозяйственного

производства, а в Эстонской ССР — Республиканское агропромышленное объединение. Аналогичные единые органы управления созданы во всех районах этих республик. При этом аппарат управления в Грузинской ССР сокращен на 6%, в Эстонской ССР — на 12%.

Главные задачи созданных в этих республиках органов управления — осуществление мер по успешному выполнению Продовольственной программы, обеспечение эффективной деятельности РАПО и дальнейшее развитие сельскохозяйственного производства и обслуживающих его отраслей.

Так, Агропром Эстонской ССР: координирует деятельность и обеспечивает пропорциональное и сбалансированное развитие отраслей АПК республики, совершенствует его отраслевую, межотраслевую и территориальную структуру;

создает устойчивые экономические условия для хозяйственной деятельности всех предприятий и организаций АПК;

разрабатывает проекты перспективных и годовых планов экономического и социального развития отраслей АПК;

доводит до РАПО и других подведомственных предприятий и организаций показатели планов по продаже государству сельскохозяйственной продукции, материально-техническому обеспечению, производственно-техническому обслуживанию, капитальному строительству, труду и финансам;

утверждает расценки и тарифы на услуги, оказываемые предприятиями агросервиса, и выполняемые работы;

закрепляет сырьевые зоны для перерабатывающих предприятий.

Агропром Эстонской ССР является фондодержателем всех материальных ресурсов, выделяемых для предприятий и организаций системы. Руководство его деятельностью осуществляют Совет и его Президиум, который возглавляет первый заместитель Председателя Совета Министров республики.

Совет Агропрома обладает широкой компетенцией. Он рассматривает основные направления развития отраслей АПК, его производственной и социальной инфраструктуры, а также основные показатели пятилетних и годовых планов министерств и ведомств, входящих в состав Агропрома.

Создание единого органа управления сельским хозяйством и обслуживающими его отраслями в Грузинской ССР способствует более эффективному использованию созданного производственного потенциала.

В стране проводятся и другие эксперименты по отдельным экономическим проблемам. Например, эксперимент, проводимый в Литовской ССР, предусматривает принципиально новый подход к системе планирования. Главная задача эксперимента — осуществить мероприятия по дальнейшему совершенствованию

планирования сельского хозяйства в системе АПК республики, обеспечивающие повышение роли, развитие самостоятельности и инициативы колхозов, совхозов и других производственных коллективов в выявлении и использовании резервов увеличения производства сельскохозяйственной продукции, усиление воздействия хозяйственного механизма на рост эффективности производства и улучшение качества работы.

Такая система обеспечивает:

разработку единых планов развития АПК республики и районов, а также единого плана, включающего общественное производство и личные подсобные хозяйства населения;

более тесную увязку плановых показателей по росту производства валовой и товарной продукции с имеющейся материально-технической базой и планами материально-технического снабжения;

углубление специализации и концентрации производства сельскохозяйственной продукции с учетом природно-экономических условий отдельных зон, районов и хозяйств путем увеличения производства наиболее рентабельных видов продукции и на этой основе повышения общей эффективности общественного производства;

рациональное использование производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов путем расширения межведомственной и межхозяйственной кооперации в создании мощностей по хранению и переработке сельскохозяйственной продукции, усилении режима экономии, повышении качества продукции и сокращении ее потерь во всех звеньях АПК;

широкое использование договорных связей для регулирования взаимоотношений между подразделениями АПК, имея в виду, что договорные отношения должны способствовать созданию благоприятных условий для расширенного воспроизводства во всех звеньях АПК.

При подготовке проектов пятилетнего и годовых планов задания по закупкам всех видов сельскохозяйственной продукции доводятся до РАПО, а также до заготовительных организаций по районам в виде заказа государства.

РАПО, исходя из специализации хозяйств и их материальной базы, доводят колхозам и совхозам заказ государства на продажу сельскохозяйственной продукции, включая продукцию, закупаемую у населения, и одновременно сообщают намечаемые объемы материально-технических ресурсов, выделяемых под закупаемую продукцию.

Хозяйства определяют наиболее эффективную структуру сельскохозяйственного производства и возможности продажи государству отдельных видов сельскохозяйственной продукции

и сообщают РАПО, которые рассматривают эти предложения, обобщают их и передают Госплану Литовской ССР.

Экономические эксперименты, направленные на совершенствование механизма управления, включая систему планирования, организации и оплаты труда, проводятся в некоторых областях и районах Российской Федерации. Результаты экспериментов обобщаются и используются при разработке предложений по дальнейшему совершенствованию управления АПК страны.

Вместе с тем следует отметить, что все проводимые эксперименты представляют собой проверку лишь отдельных элементов хозяйственного механизма. Целесообразно на примерах нескольких областей различных зон страны заложить комплексные экономические эксперименты по заранее подготовленной научно обоснованной методике, с включением отработки вопросов планирования, управления, экономического и материального стимулирования, отношения с бюджетом и т. д., что позволит на основе системного анализа построить более совершенную модель организационно-экономического механизма управления АПК страны.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ АПК В СОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАНАХ

Главнейшей задачей современного этапа экономического развития стран — членов СЭВ является формирование высоко-развитого АПК. Это требует создания такого хозяйственного механизма, который соответствовал бы новому этапу развития производительных сил и общественной организации производства. Совершенствование хозяйственного механизма в аграрной сфере экономики стран СЭВ включает использование экономических рычагов управления и материального стимулирования производства.

Опыт стран СЭВ убедительно доказывает необходимость перехода в рамках АПК от отраслевого, ведомственного управления к комплексному, межведомственному. При таком подходе национальный АПК рассматривается как комплекс организационно-экономических взаимосвязанных отраслей, подотраслей, имеющих одну общую цель.

Решение этой сложной проблемы в каждой стране связано с учетом особенностей развития национальной экономики, структуры и специализации отраслей в рамках международной социалистической интеграции и разделения труда. Но общность содержания коренных вопросов современного развития социалистической экономики делает всемерное взаимообогащение накопленного позитивного опыта в области организации управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК. В этой связи особое внимание заслуживает поиск и практическая реализация экономических и организационных форм управления АПК в Народной Республике Болгарии, Венгерской Народной Республике, Германской Демократической Республике, Чехословацкой Социалистической Республике и др.

Народная Республика Болгария. На мартовском (1979 г.) Пленуме ЦК БКП были определены новые направления в развитии аграрной политики партии и правительства на современном этапе:

- повышение роли и самостоятельности сельскохозяйственных организаций;

- более полное и последовательное применение демократизма при планировании в сельском хозяйстве;

- углубление и совершенствование хозяйственного и внутри-хозяйственного расчета и др.

Учитывая специфику развития сельскохозяйственного производства, в НРБ разработан новый экономический механизм специально для этой отрасли народного хозяйства.

Организационная структура АПК Болгарии имеет следующие уровни: бригада, агропромышленный комплекс (АПК), окружной агропромышленный союз (ОАПС), национальный агропромышленный союз (НАПС). Основная организационно-производственная и социально-экономическая единица в структуре управления сельским хозяйством — бригада, которая находится на хозрасчете. Управление бригадой осуществляется выборным советом во главе с бригадиром.

Наблюдается тенденция предоставления бригадам значительной производственной и экономической самостоятельности. Отдельные экспериментальные бригады могут заключать договоры с другими хозяйственными организациями и выступать в качестве стороны в судебных и арбитражных спорах, выполняя функции подразделения АПК, осуществлять снабженческие, бытовые и торговые функции, иметь счет в банке, образовывать и распределять валовой доход, формировать внутрибригадные фонды, проводить социально-бытовые и культурные мероприятия.

Предусматривается применение нового подхода при формировании и выплате заработной платы: оплата за конечные производственные и экономические результаты, широкое применение аккордной системы оплаты труда во всех отраслях сельского хозяйства.

Для бригады обязательным является: формирование фондов экономического стимулирования, составление схемы образования и распределения дохода. Она сама решает степень своей самостоятельности: иметь или нет счет в банке, составлять свой самостоятельный отчет или находиться на расчетном счете в хозяйстве.

Совершенствуется внутрибригадное планирование, при этом резко снижается количество показателей по обязательным плановым заданиям. Номенклатура обязательных заданий бригады приводится в соответствие с аккордной системой оплаты труда.

Следующим звеном управления является АПК — основная организационная форма в сельском хозяйстве, отвечающая за развитие общественного, подсобного и личного хозяйства.

Совет АПК осуществляет мероприятия по совершенствованию организационной структуры производства и управления, строгому соблюдению договорной, плановой, финансовой, трудовой и технологической дисциплины; отвечает за организацию рационального природопользования и охрану окружающей среды в зоне размещения комплекса; определяет основные плановые показатели, нормативы и лимиты по подразделениям с

учетом их природных и экономических условий; разрабатывает внутренние правила по организации и оплате труда, применяя различные формы увязки оплаты труда с конечными результатами хозяйственной деятельности. Размер фонда заработной платы бригады определяется как функция, производная от самого валового дохода производственного коллектива, и не рассчитывается в непосредственной зависимости от результатов деятельности комплекса в целом.

Наряду с основной деятельностью в функции комплекса входят: обслуживающая, инженерно-внедренческая, торговая, снабженческая, реализационная, строительная, транспортная и другие виды деятельности, связанные с сельскохозяйственным производством.

АПК активно участвует в создании и организации социальной инфраструктуры поселковой системы и проводит мероприятия по комплексному решению социальных проблем села, улучшению условий труда, быта и отдыха трудящихся.

Управление комплексом осуществляется при последовательной реализации принципов демократического централизма, усилении коллективных, общественных начал.

Высшим органом управления является общее собрание, которое принимает устав, правила устройства и деятельности АПК и его подразделений, рассматривает и утверждает комплексные программы развития, пятилетние и годовые встречные планы, коллективные договоры, принимает решения по отчетам совета управления и контрольного совета, по реорганизации комплекса. Общее собрание созывается по решению совета управления не реже двух раз в год.

Высшим исполнительным органом управления АПК является совет. Он разрабатывает проекты комплексных программ развития, пятилетние и годовые встречные планы комплекса, организует, руководит, контролирует и координирует выполнение плана подразделениями, утверждает технологию производства и нормативную базу затрат семян, удобрений, кормов, топлива, электроэнергии, воды, трудовые нормы и др. Заседания совета управления созываются по требованию председателя или по желанию $\frac{1}{3}$ его членов.

Из членов совета управления избирается оперативное бюро, состоящее из 5—9 чел., сроком на два года, которое решает текущие вопросы.

Контрольный совет состоит из 5—11 человек. Он контролирует деятельность как всего АПК, так и отдельных должностных лиц, а также осуществляет методическое руководство контрольными органами подразделений комплекса. Контрольный совет подотчетен только общему собранию.

Председатель совета управления АПК организует, руководит, контролирует с помощью оперативного бюро и отвечает за текущую деятельность комплекса на основе решений общего собрания, совета управления и оперативного бюро. Он является также председателем оперативного бюро.

Следующим звеном управления являются окружные агропромышленные союзы (ОАПС) — добровольные объединения хозяйственных организаций на территории одного округа. Они наделяются планово-регулирующими, снабженческо-сбытовыми, инженерно-внедренческими, оперативно-управленческими и контрольными функциями, необходимыми для осуществления единой хозяйственной политики в округе. В их состав входят все подразделения, обслуживающие аграрную сферу. Союз координирует и контролирует деятельность своих членов. В основу деятельности ОАПС положен принцип хозрасчета, самофинансирования. Имеет свои фонды расширения и технического усовершенствования, социально-бытовых и культурных мероприятий, резервный, заработной платы, валютный. Размер издержек и отчислений по фондам определяется советом управления союза.

Подразделения обслуживающих организаций находятся в двойном подчинении, так как, кроме ОАПС, подчиняются и вышестоящей отраслевой организации, но принимают долевое участие в образовании централизованных денежных фондов союза, а последний осуществляет методическое руководство и координацию их деятельности.

Аппарат управления ОАПС осуществляет социально-экономическое планирование, управление технологической подготовкой производства, управление техническим, ремонтным и энергетическим обслуживанием; проводит государственную политику в развитии включенных в него хозяйственных организаций; осуществляет распорядительные и контрольные функции по организации рационального природопользования и охраны окружающей среды, управление снабжением хозяйственных организаций необходимыми средствами, материалами и сбытом продукции; координирует и контролирует выполнение договоров между своими членами и другими организациями, включая подразделения пищевой промышленности; определяет экономические условия при продаже продукции, осуществляет внешнеторговую деятельность.

При осуществлении планово-регулирующих функций руководство ОАПС отвечает за выполнение плана производства сельскохозяйственной продукции в общественных, подсобных и личных хозяйствах; распределяет по хозяйственным организациям возложенные на него государственные плановые задания, нормативы и лимиты в зависимости от различий почвенно-кли-

матических и других условий производства. Плановые задания для подразделений пищевой промышленности утверждаются вышестоящей организацией после согласования с ОАПС. Окружной народный союз оказывает помощь входящим в него организациям при разработке встречных планов и разрабатывает свой встречный план, представляемый на утверждение исполнительному комитету центрального совета Национального агропромышленного союза. Совместно с окружным народным советом, общественными органами и организациями ОАПС руководит разработкой окружных балансов на сельскохозяйственные продукты, включая и систему самообеспечения населения продуктами питания по поселковым системам.

Окружной агропромышленный союз координирует деятельность своих членов при их участии в создании социальной инфраструктуры и проведении совместных мероприятий по дальнейшему совершенствованию социальных отношений и созданию комплекса условий для труда, быта и отдыха работников.

По решению совета управления союза на территории округа могут быть созданы специализированные и другие предприятия, которые финансируются из фондов союза, долевых взносов заинтересованных членов.

Коллективными органами управления союза являются окружная конференция, совет управления, контрольный совет и исполнительное бюро.

Высший орган управления — окружная конференция, в которой участвуют делегаты организаций — членов ОАПС, избираемые на общих собраниях АПК. Конференция созывается один раз в 2—3 года. На конференции принимается и изменяется устав союза, решаются вопросы преобразования союза, определяются количество и тайным голосованием состав членов совета управления и контрольного совета и их председатели, принимаются основные направления и перспективные программы развития ОАПС.

Совет управления ОАПС избирается сроком на 2—3 года и руководит всей деятельностью союза между конференциями.

Исполнительное бюро совета управления ОАПС осуществляет оперативное руководство всей деятельностью союза. Бюро работает в тесном контакте с окружными комитетами Отечественного фронта, профсоюзными органами. В обязанности исполнительного бюро входит дифференциация нормативных взносов в бюджет (от 1 до 15% валового дохода). Для сельскохозяйственных организаций нормативные взносы составляют 5% валового дохода, взносы других организаций в округе утверждаются руководством ОАПС.

Контролирующие функции в ОАПС возложены на контрольный совет. В его функции входит контроль всей хозяйственной,

финансовой и другой деятельности союза и входящих в него организаций.

Оплата труда руководящих кадров и специалистов центрального управления ОАПС увязывается с конечными производственными и экономическими результатами структурных единиц — членов союза, с выполнением плана производства и продажи продукции и приростом массы прибыли по сравнению с достигнутым в последние 2—3 года. В конце года выплачивается остаток или начисляется дополнительное вознаграждение за перевыполнение государственных плановых заданий по продаже сельскохозяйственной продукции и прирост прибыли.

На народнохозяйственном уровне АПК функционирует национальный агропромышленный союз (НАПС). На него возложены задачи по обеспечению необходимого объема, структуры и качества производства пищевых продуктов для удовлетворения потребностей населения в соответствии с научно обоснованными нормами питания, повышения роли страны в международном разделении труда, непрерывному увеличению экспорта пищевых товаров, удовлетворению потребностей промышленности в сырье и успешному решению социальных проблем села. В своей деятельности он руководствуется решениями БКП, нормативными актами, решениями съезда и уставом союза. НАПС осуществляет единую государственную политику в отрасли по непрерывному развитию производства, повышению его эффективности и совершенствованию системы управления, выполняет распорядительные и контрольные функции по рациональному использованию и охране всей хозяйственной земли, ветеринарно-медицинскому контролю и др.

Национальный аграрно-промышленный союз — это новый тип организации государственных, кооперативных, научно-внедренческих, заготовительных, снабженческих, торгово-сбытовых и других предприятий. Он охватывает сельское хозяйство в общественном и личном секторах, пищевую промышленность, обслуживающие отрасли и деятельности, научно-исследовательские и инженерно-внедренческие организации, высшие и средние профессиональные учреждения, проектную деятельность и строительство хозяйственным способом, внешнюю торговлю сельскохозяйственными продуктами в свежем и переработанном виде, розничную торговлю фруктами и овощами. Его члены экономически и юридически — самостоятельные хозяйственные организации, объединенные в добровольный союз на основе взаимовыгодных начал и единых принципов управления — планирования, финансирования, систем оплаты и др. Все руководящие органы НАПС выборные.

В условиях НАПС все подразделения осуществляют свою деятельность на принципах и требованиях нового экономическо-

го подхода, на основе хозрасчета. Экономические взаимоотношения НАПС с его членами и между ними основываются на договорных началах и экономической выгоде.

Верховный орган управления НАПС — съезд, созываемый один раз в пять лет, в котором участвуют делегаты организаций-членов. Он принимает и изменяет устав союза, определяет количество и избирает тайным голосованием состав центрального и контрольного советов, принимает основные направления и перспективные программы развития сельского хозяйства и пищевой промышленности, рассматривает принятые решения, отчеты центрального и контрольного советов.

Центральный совет НАПС избирается на съезде на пять лет, руководит всей деятельностью союза в период между съездами и собирается раз или более в год.

Исполнительный комитет центрального совета НАПС является исполнительно-распорядительным органом союза и осуществляет непосредственное оперативное руководство всей производственно-хозяйственной деятельностью.

Председатель НАПС руководит и несет ответственность за проведение текущей деятельности союза с учетом нормативных актов, решений съезда, центрального совета и исполнительного комитета.

Контрольный совет НАПС избирается на съезде, проводит контроль за всей хозяйственной и финансовой деятельностью союза, следит за выполнением решений съезда и центрального совета, то есть осуществляет функции государственного, ведомственного и специализированного надведомственного контроля. Избирается на пять лет.

Представляет интерес существующая система планирования в Народной Республике Болгарии. Государственный план включает только минимальные задания, от которых зависят национальные балансы и выполнение обязательств перед другими странами. Количество обязательных показателей на всех уровнях, от НАПС до бригады, ограничено. Обязательные государственные плановые задания и лимиты на всех уровнях управления включают следующие показатели:

обязательные задания по производству и продаже готовой продукции в свежем и переработанном виде, в том числе для товарного фонда, промышленной переработки и экспорта. Новым механизмом утвержден следующий перечень продуктов, подлежащих обязательной продаже: продовольственное зерно, картофель, виноград, яблоки, рыба, растительные пищевые масла, персики, молоко 3,6%-ной жирности и молочные продукты, мясо и мясные изделия, яйца, стерилизованные овощные консервы, компоты, вина, хлопок-волокно, волокно льна и конопли, табак, сигареты, сахар. Всего 22 наименования. Номенклатура

обязательных натуральных показателей ограничена: для АПК — не более 8 наименований, а в рамках округа — не более 10;

валютные поступления от экспорта и лимиты импорта в натуре и по стоимости, по направлениям;

задания по внедрению научно-технического прогресса;

минимальный размер прибыли;

лимиты снабжения основными видами техники, сырья, материалов, топлива, энергии в натуральном объеме со сроками поставок.

Одновременно с указанными показателями обязательных плановых заданий и лимитов, характерными для всех уровней управления, на каждом отдельном уровне установлены следующие показатели:

для НАПС Совет Министров утверждает размер отчислений в бюджет, лимит капитальных вложений и перечень контролируемых объектов;

до АПК НАПС доводит нормативные взносы для регулирования дифференциального дохода, численность персонала (только для промышленной деятельности), включая административно-управленческий персонал, лимит капитальных вложений;

от ОАПС АПК еще получают задания по самообеспечению системы населенных пунктов продуктами питания, нормативные взносы для регулирования дифференциального дохода.

Лимиты на капитальные вложения и численность работников хозяйствам не утверждаются.

Государственные плановые задания по продаже сельскохозяйственной продукции устанавливаются для конечных продуктов, предназначенных к реализации вне соответствующей системы. Хозяйственным организациям предоставлено право самим определять структуру производства с учетом наиболее эффективного использования земли, техники, материальных и трудовых ресурсов.

Встречный план стал единственным планом совокупной деятельности хозяйственных организаций и производственных единиц. Он имеет открытый и динамичный характер. Трудовые коллективы и общественные органы управления могут в любое время внести изменения и дополнения в встречные планы при условии, что обеспечивается выполнение государственных плановых заданий и не нарушаются заключенные договоры.

Предусмотрен ряд мер для обеспечения необходимых предпосылок для воспроизводства в АПК, работающих в различных природных и экономических условиях. Усиливается дифференциация при определении государственных плановых заданий, нормативов и лимитов. Введена система взносов в госбюджет и надбавок к закупочным ценам, которая учитывает различия экологических условий, созданной материально-технической ба-

зы и на этой основе обеспечивает перераспределение дифференциального дохода сельскохозяйственных организаций и предприятий. АПК, находящиеся в сложных природных и других условиях, осуществляют свою хозяйственную деятельность при облегченном экономическом режиме. Они сами определяют структуру, размеры производства и формы реализации продукции с учетом хозрасчета и получают надбавки к закупочным ценам.

В связи с самообеспечением округов и населенных систем сельскохозяйственными продуктами введен новый способ планирования. Округам утверждается единый план для общественных, личных, подсобных хозяйств. Они получают планы по продаже сельскохозяйственных продуктов только для централизованных фондов, а остальная продукция остается для самообеспечения населения.

Усовершенствована также система создания распределения общего дохода. Фонд «Оплата труда» имеет теперь остаточно-результативный характер, и его величина зависит непосредственно от увеличения производства, повышения качества продукции, материальных и денежных затрат.

Центральное место в новом экономическом механизме занимает управление производством в бригаде. Ей предоставлены и гарантированы широкая самостоятельность, права и ответственность за производственную, экономическую и социальную деятельность. Бригада сама определяет степень своей оперативной и экономической самостоятельности, составляет схему образования и распределения доходов, формирует свои денежные фонды, определяет систему оплаты труда, входит в договорные отношения с другими бригадами, АПК, снабженческими и заготовительными организациями. Она осуществляет социальные и другие мероприятия, связанные с улучшением условий труда и быта людей, избирает бригадный совет и своего руководителя, утверждает встречный план, распределение доходов и годовой отчет.

Венгерская Народная Республика. Большого внимания заслуживает опыт этой страны в области организации управления АПК. Здесь в качестве интегратора выступают предприятия перерабатывающей промышленности, где реализована концепция оптимальной близости производства к рынку сбыта и потребителю.

Создание единого народнохозяйственного АПК в Венгрии способствует сосредоточению функций управления сельским хозяйством и отраслями по переработке сельскохозяйственного сырья в Министерстве сельского хозяйства и пищевой промышленности.

В функции этого министерства входят: обеспечение согласованности между народнохозяйственным планом и интересами предприятий; материально-техническое обеспечение и координация потребностей производственных предприятий; обеспечение необходимого профессионального уровня руководителя производства.

В пределах своих прав Министерство сельского хозяйства и пищевой промышленности:

регулирует административную деятельность, связанную с финансами, сбытом продукции и ведением хозяйства. В соответствии с этим устанавливает правила по защите растений, ветеринарии, лесному хозяйству, предназначенные для защиты интересов общества и предотвращения возникновения хозяйственного ущерба;

разрабатывает рекомендации по нормированию и оплате труда на предприятиях, в сельскохозяйственных кооперативах и выполняет регулирующие функции, входящие в его компетенцию;

устанавливает общие правила торговли продукцией сельского хозяйства, пищевой и лесной промышленности;

регулирует цены (в определенных границах) по отраслям, находящимся под управлением министерства;

решает вопросы землепользования, землеустройства и обеспечивает использование земель по назначению;

выполняет функции, связанные с высшим, средним образованием и профессиональным обучением кадров, повышением их квалификации.

Управление госхозами осуществляет центр госхозов, который подчиняется Министерству сельского хозяйства и пищевой промышленности. Центр госхозов состоит из пяти подразделений.

Центру госхозов подчинены 16 главных управлений, в которые входят от 10 до 30 госхозов по 13—15 чел. в каждом аппарате управления. В структуре управления два основных подразделения: отдел организации производства и отдел экономики и планирования. Всего в аппарате управления госхозами занято около 250 чел.

В связи с расширением самостоятельности госхозов изменились функции сельскохозяйственных органов: главное внимание сосредоточено на анализе и контроле за деятельностью госхозов, оценке эффективности и разработке мер по совершенствованию новых условий производства, усилению экономической работы в хозяйствах; подборе и расстановке кадров, повышению уровня их квалификации, оказании помощи по внедрению прогрессивной технологии и организации производства. Центр госхозов выполняет следующие задачи (функции): контроль за хозяйственной и финансовой деятельностью госхозов, анализ ра-

боты и внесение предложений по перспективному развитию отдельных хозяйств, оценка работы директоров и их заместителей, установление размеров их материального поощрения, организация и ликвидация госхозов и т. д.

В рамках общих принципов социалистического планирования госхозам предоставлена большая самостоятельность. Основные и оборотные фонды не изымаются из хозяйств и не перераспределяются. Госхозы сами решают вопросы совершенствования организационной структуры и системы управления, разрабатывают и осуществляют текущие и перспективные планы развития хозяйства, самостоятельно решают вопросы изменения производственной структуры, направления капитальных вложений и т. д.

Государственный контроль за деятельностью сельскохозяйственных производственных кооперативов страны осуществляет Всесоюзный совет кооперативов (ВСК). ВСК представляет интересы кооперативов, являясь равноправным партнером государственной администрации и государственных общественных организаций. Совет фактически организован при Министерстве сельского хозяйства и пищевой промышленности; контроль за его деятельностью осуществляет заместитель председателя Совета Министров.

ВСК выполняет следующие функции: анализирует деятельность кооперативов, в случае необходимости делает представление об изменении государственных распоряжений соответствующим государственным учреждениям; рассматривает проекты постановлений и распоряжений, относящихся к кооперативному движению и хозяйствованию; обсуждает основные вопросы развития кооперативного движения, выносит по ним решения и издает директивы, оказывает помощь кооперативам в хозяйствовании; организует и содействует проведению социалистических соревнований между кооперативами, в особенности движению социалистических бригад; регулирует работу территориальных объединений.

Органами ВСК на местах являются территориальные советы кооперативов. На них возложены следующие функции: определение концепций хозяйственного развития кооперативов на своей территории, на перспективу;

обсуждение и утверждение планов снабжения населения продуктами питания и хозяйственного развития района (области) в соответствии с компетенцией советов;

утверждение фондов, необходимых для осуществления программ развития, с разбивкой по хозяйствам, отраслям и назначению;

составление, проверка и утверждение собственных смет на год и несколько лет, а также балансовых отчетов и др.

Территориальные советы призваны решать и выполнять следующие задачи и функции:

оказание помощи кооперативам в организации и разработке планов развития;

организация контроля за хозяйственно-финансовой деятельностью кооперативов;

создание межхозяйственных объединений;

учет средств созданных объединений, решение вопросов по их использованию и др.

В соответствии с новым хозяйственным механизмом были отменены все централизованные плановые задания для сельскохозяйственных предприятий. По всем видам сельскохозяйственной продукции Госплан ВНР планирует объем закупок для заготовительных организаций, которые на основе полученных планов заключают договоры с кооперативами и госхозами на продажу конкретных видов продукции. Сельскохозяйственные предприятия самостоятельно определяют направление развития с учетом повышения эффективности производства. Необходимое направление развития сельского хозяйства в целом государство обеспечивает с помощью экономических рычагов управления: государственных отчислений от доходов сельскохозяйственных предприятий, а также регламентации остающейся у них части доходов; различных налогов (плата за основные и оборотные фонды, подоходный налог и т. д.); политики цен и кредитования; бюджетных ассигнований и др.

Согласно новому хозяйственному механизму, действует новая система реализации и заготовок сельскохозяйственной продукции:

отменены государственные планы реализации отдельных продуктов — заготовительные организации стали основными партнерами сельскохозяйственных предприятий;

отменено монопольное положение государственных заготовительных организаций — сельскохозяйственные предприятия получили возможность самостоятельно реализовать свою продукцию по нескольким каналам.

Важным методом осуществления сельскохозяйственных закупок является договорная система реализации продукции. Она распространяется на товарные связи государственных закупочных и перерабатывающих предприятий, организаций внутренней и внешней торговли, предприятий общественного питания с госхозами и сельскохозяйственными производственными кооперативами (СХПК). Изменился характер договорных связей. Введение принципа равноправия поставило производителей в одинаковое правовое и экономическое положение с заготовителями и потребителями. Государственные заготовительные ор-

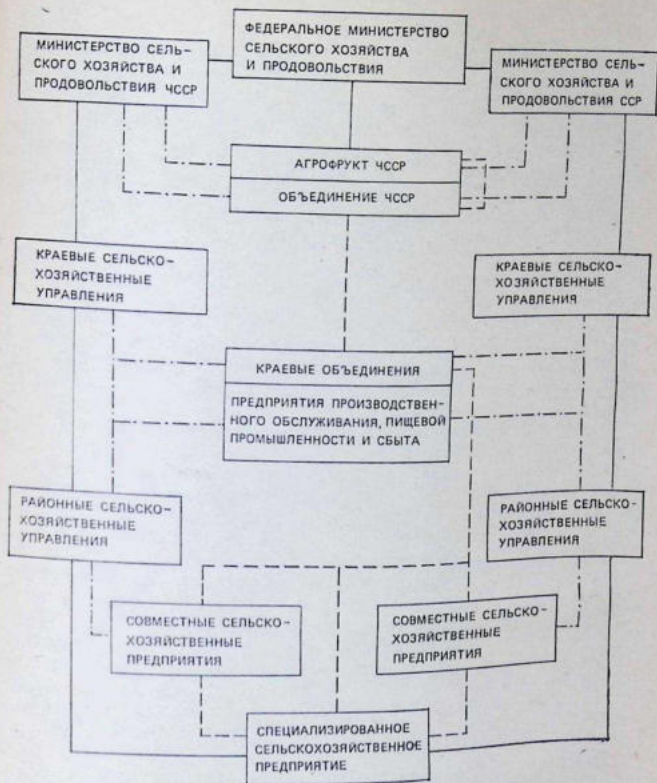
ганизации стремятся стимулировать развитие производства в хозяйствах, связанных с ними договорными обязательствами. Большинство хозяйств широко использует договорную форму реализации продукции. Сельскохозяйственные предприятия Венгрии устанавливают прямые связи с государственными и кооперативными предприятиями, перерабатывающими сельскохозяйственную продукцию; магазинами и базами оптовой и розничной торговли; гостиницами и учреждениями. СХПК и госхозы имеют возможность продавать свою продукцию другим производственным кооперативам и государственным хозяйствам, мелким предприятиям и непосредственно отдельным потребителям.

Государство с помощью дотаций на капитальные вложения воздействует на ход развития отдельных отраслей сельскохозяйственного производства. Как правило, дотации как часть затрат на капитальные вложения государство предоставляет хозяйствам безвозмездно и направляет в отрасли, где на данном этапе планируется ускорение темпов развития сельскохозяйственного производства.

С помощью налоговой системы государство влияет на некоторое выравнивание результатов производства на сельскохозяйственных предприятиях. Например хозяйства, ведущие производство в лучших природно-экономических условиях и получающие прибыль выше среднего уровня, облагаются налогом по прогрессивным ставкам. Хозяйства, находящиеся в худших условиях производства, освобождаются от уплаты поземельного налога. Сельскохозяйственные кооперативы, как правило, освобождаются от уплаты производственного налога за промышленную деятельность (переработку сельскохозяйственного сырья). Хозяйства с худшими условиями производства, где промышленная деятельность необходима для трудоустройства членов кооператива, пользуются льготами при обложении производственным налогом (он снижается на 30%).

В Венгрии в связи с усилением самостоятельности хозяйств, усложнением средств производства, широким применением комплексной технологии производства и т. п. повысились требования к управлению хозяйствами, что обусловило ускорение разработки и применения современных методов руководства.

Объективным отражением современного этапа развития агропромышленной интеграции в ВНР является создание производственных систем (ПС). Широкое распространение этих систем приводит к коренным изменениям в производственной деятельности сельскохозяйственных предприятий. Все это предъявляет новые требования к управлению производственными кооперативами. Самостоятельная организация руководства производственных систем требует значительной централизации хозяйств-



УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ:

- ПОЛНАЯ ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
- - - ИНТЕГРАЦИОННЫЕ (КООПЕРАЦИОННЫЕ) СВЯЗИ
- . - . - КООРДИНАЦИЯ

ВЕРТИКАЛЬНАЯ СИСТЕМА ПО ПРОИЗВОДСТВУ, ПЕРЕРАБОТКЕ И СБЫТУ ОВОЩЕЙ И ФРУКТОВ В ЧССР.

венной деятельности в сочетании с децентрализацией многих управленческих функций.

В масштабах производственных систем существенно возросло и значение отдельных хозяйственных решений прежде всего в отношении планов и капитального строительства, так как принятие какого-либо альтернативного решения (например, по подбору машин для промышленного типа выращивания кукурузы или созданию специализированной свинофермы) приводит к большим экономическим последствиям.

Все вопросы технологического характера в рамках производственных систем принимаются децентрализованно освобожденными руководителями структурных звеньев ПС. К ним относятся:

- определение норм выработки и подведение итогов внутри организаций;

- установление более детальных правил оплаты труда в рамках общих правил оплаты кооперативов (например, следует ли двум трактористам давать одинаковую премию при одинаковых выработках, если у одного выполненная работа худшего качества);

- выделение специальных и других выплат в пределах выданных кооперативам сумм;

- определение размеров приусадебных участков членов и др.

Чехословацкая Социалистическая Республика. Совершенствование системы управления АПК проводится в Чехословакии на основании тщательного анализа их современного состояния и с учетом основных плановых задач. Главной долгосрочной задачей сельского хозяйства республики остается постепенное достижение самообеспечения зерном, повышение степени самообеспечения продовольствием за счет интенсификации. Центральными органами управления в системе АПК страны являются федеральное Министерство сельского хозяйства и продовольствия и два республиканских — Министерство сельского хозяйства и продовольствия Чешской Социалистической Республики и Министерство сельского хозяйства и продовольствия Словацкой Социалистической Республики.

Все функции руководства сельским хозяйством и пищевой промышленностью в республиках выполняют республиканские министерства.

Сельскохозяйственное производство управляется по территориальному и территориально-отраслевому, а пищевая промышленность — по вертикально-отраслевому принципу.

Специализированные сельскохозяйственные предприятия производственного обслуживания, селекционные и семеноводческие предприятия, государственные племенные хозяйства, крупные предприятия по откорму скота организованы в производст-

венно-хозяйственные объединения, возглавляемые отраслевыми и генеральными дирекциями, подчиненными непосредственно республиканским министерствам сельского хозяйства и продовольствия. Отраслевые и генеральные дирекции выполняют роль планирующих органов, осуществляющих материальное обеспечение. Они занимаются также вопросами внедрения научно-технических достижений и капитального строительства.

Министерствам сельского хозяйства и продовольствия подчиняются также Государственное ветеринарное управление, Государственное управление мелиорации и др.

Органами государственного хозяйственного руководства на местах являются краевые и районные сельскохозяйственные управления, которые учреждаются министерствами сельского хозяйства и продовольствия республик как бюджетные организации.

Районные сельскохозяйственные управления руководят в районах едиными сельскохозяйственными кооперативами, госхозами (за исключением особых случаев ведомственного или центрального подчинения), совместными сельскохозяйственными предприятиями, различными объединениями, машиносчетными станциями (за исключением ведомственных).

Районные сельскохозяйственные управления разрабатывают долгосрочные концепции развития районов, организуют подготовку и составление производственных планов. Они рассматривают проекты годовых и среднесрочных планов сельскохозяйственных предприятий и утверждают их, координируют снабженческо-сбытовые отношения в районе, организуют кооперационные и интеграционные связи, способствуют развитию межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции в районе, оказывают юридическую помощь подчиненным организациям, осуществляют контроль за соблюдением в подчиненных организациях законности, плановой и договорной дисциплины, подбором и подготовкой кадров.

Участие сельскохозяйственных предприятий в руководстве районов обеспечивается через сельскохозяйственный совет, который является совещательным органом при начальнике районного сельскохозяйственного управления. Главная задача районного сельскохозяйственного совета — способствовать внедрению передового опыта и правильному сочетанию принципов государственного руководства и кооперативной демократии.

Краевые сельскохозяйственные управления руководят районными сельскохозяйственными управлениями, по распоряжению министра сельского хозяйства республики управляют некоторыми сельскохозяйственными организациями, если их хозяйственное значение выходит за рамки района. В целом функции краевых управлений аналогичны районным. При краевых управле-

ниях в качестве совещательных органов действуют краевые сельскохозяйственные советы, которые рассматривают принципиальные вопросы, касающиеся деятельности управления в крае и координируют межотраслевые связи на уровне края.

В связи с ростом концентрации и углублением специализации производства, усилением интеграционных процессов повышается роль краевых сельскохозяйственных управлений как комплексных территориальных звеньев управления. На них возлагается ответственность за соблюдение пропорций в развитии отрасли сельского хозяйства при разработке концепций специализации и концентрации производства, особенно растениеводства. Ставится задача при осуществлении концепций развития сельского хозяйства использовать экономические методы управления (планирование, политику капитальных вложений и др.) и усилить методическое руководство подчиненными организациями.

Развиваются бригадные формы работы при участии специалистов, практических работников, сотрудников научно-исследовательских и специализированных организаций центрального управления (ветеринарной службы, племенных и т. п.). На основе положительного опыта совершенствуется работа совещательных органов, комиссий и активов при краевых и районных сельскохозяйственных управлениях.

Основные трудности в работе районных и краевых сельскохозяйственных управлений связаны с ограниченностью их возможностей оказывать влияние на работу предприятий и организаций АПК на их территориях (предприятий пищевой промышленности, снабженческо-заготовительных и др.).

Развитие межхозяйственных и межотраслевых связей вызывает необходимость поиска адекватных им форм и методов управления. При анализе новых тенденций управления сельскохозяйственным производством наибольший интерес представляет организация управления в межрайонных межхозяйственных формированиях — комплексных объединениях, на зональных (внутри района) сельскохозяйственных предприятиях. Эти формирования рассматриваются как перспективные территориальные технологические подразделения, которые в будущем составят новые производственно-экономические и организационные системы, включающие вертикальную интеграцию с пищевой промышленностью. Именно в этих формированиях проверяются новые модели организации производства, отрабатываются новые схемы управления. Именно на формировании такого уровня переносится ряд функций районных и краевых сельскохозяйственных управлений.

Развитие комплексных районных и зональных сельскохозяйственных кооперационных объединений направляется в сторону

включения их в вертикальные связи и постепенного превращения в агропромышленные объединения.

В целом тенденция развития форм управления межхозяйственной кооперацией состоит в том, что вместо нескольких специализированных предприятий и объединений, созданных на кооперативной основе в районе, в которых каждое имеет свои органы управления, на основе концентрации и специализации постепенно создаются основные звенья управления сельскохозяйственным производством в виде производственных объединений, наделенных соответствующими фондами, финансами и т. д. Эти территориальные объединения постепенно будут поднимать свою экономическую деятельность и правовое положение до уровня средних звеньев управления в других отраслях народного хозяйства.

Пищевая промышленность, подчиненная Министерству сельского хозяйства и продовольствия, управляется по отраслевому, вертикальному принципу; крупные отрасли объединены в концерны («Мясная промышленность», «Молочная промышленность», «Птицеводческая промышленность»), остальные — в тресты и отраслевые предприятия. Средним звеном управления здесь являются производственно-хозяйственные объединения, входящие в состав концернов и трестов.

Такова в общих чертах сложившаяся система управления агропромышленным продовольственным комплексом ЧССР. Главное в ее совершенствовании — углубление производственно-экономических связей между сельским хозяйством и другими отраслями народного хозяйства при производстве продовольствия и усилении экономических методов управления.

Под руководством Государственной плановой комиссии при участии заинтересованных ведомств одновременно с отраслевыми планами составляется сводный план отраслей, участвующих в производстве продовольствия. Смысл этой меры заключается не столько в изменении порядка планирования, а в том, чтобы способствовать развитию межотраслевых связей, оказывать целенаправленное влияние на углубление сотрудничества организаций. Происходит не только четкое разграничение этапов планирования, совершенствование экономических рычагов и материального стимулирования, но и определяется новый подход к деятельности сельскохозяйственных органов, направленный на всемерное развитие межотраслевых связей и пропорций.

В связи с этим возрастает значение методических, координационных и контрольных функций центральных органов управления, их ответственность за решение главных народнохозяйственных задач, руководство реализацией программ развития и осуществление структурных преобразований в производстве, на-

учно-технический прогресс в отраслях, за качество разработки и выполнение народнохозяйственных планов.

Повышается роль районных и краевых сельскохозяйственных управлений в планировании, основной упор делается на их экономическую работу, составление балансов, установление пропорций.

Постепенно, по мере создания необходимых условий производства осуществляется организационная перестройка. Были образованы концерны мясной, молочной и птицеводческой промышленности, выделено самостоятельное производственно-хозяйственное объединение сельскохозяйственного машиностроения, которое призвано наладить межотраслевые связи, централизовать разрозненные по различным отраслям производство, исследования и проектирование основных видов сельскохозяйственной техники. Главное же значение создания этого объединения состоит в том, что в механизм планирования и управления отраслями, участвующими в производстве продовольствия, включается производственно-организационное звено, которое будет формулировать потребности развития сельского хозяйства в виде долгосрочных концепций и одновременно обеспечит материальную базу для их выполнения.

Новая система планового управления предусматривает принципиальные изменения в отношении взаимных связей государственных звеньев хозяйственного управления с хозрасчетной сферой, сельскохозяйственными и другими предприятиями и объединениями. Усиливается роль снабженческо-сбытовых отношений, договоров о кооперации, интеграционных соглашений.

Предприятия превращаются в действительно равноправных по отношению к партнерам в области планирования. Практически это обеспечивается тем, что государством устанавливается не более пяти обязательных показателей, как правило, по поставкам отдельных видов продукции. При этом три из них устанавливаются районными и краевыми сельскохозяйственными управлениями в зависимости от потребности координации производства в районе или крае.

В целом все изменения в планировании, экономических рычагах и методах материального стимулирования направлены на обеспечение активного сотрудничества предприятий, отвечающих за производство сельскохозяйственного сырья и его переработку, укрепление хозрасчета во всей цепи, от производственно-хозяйственных объединений до внутрихозяйственных звеньев.

Производственно-хозяйственные объединения становятся основным звеном в пищевой промышленности, с юридическими полномочиями. Оно является планирующим субъектом и имеет непосредственное отношение с государственным бюджетом. В производственно-хозяйственных объединениях усиливаются

функции разработки и реализации технической, производственной и экономической концепции развития соответствующей отрасли. По мере развития объединения принимают формы отраслевых предприятий и концернов.

Концерны и их производственно-хозяйственные объединения проводят активную работу по организации своей сырьевой зоны, укреплению связей с сельскохозяйственными предприятиями, снабженческими, а в ряде случаев и с торговыми организациями. Они — организаторы специализированных вертикальных продуктовых объединений.

Наибольших успехов в этом отношении достигла птицеводческая промышленность. Здесь уже несколько лет успешно действуют вертикальные продуктовые объединения по производству яиц и мяса птицы. Управление и ответственность за производственный процесс принимают на себя специализированные предприятия для забоя птицы или производства яиц и др. Специализированные предприятия стали координаторами всей совместной деятельности, поскольку они, кроме поставок молодняка для откорма и производства яиц, обеспечивают прямые закупки продукции, ее конечную переработку, хранение и снабжение торговой сети.

Вертикальное продуктивное объединение организуется на основе долгосрочного договора о совместной деятельности ряда предприятий различных отраслей, который составляется с учетом концепций развития отраслей и районов. Входящие в объединения предприятия сохраняют юридическую и экономическую самостоятельность. Коллективным координационным органом является совет объединения, в который входят представители всех организаций-участников. Совет рассматривает производственные концепции развития отрасли, долгосрочные и среднесрочные планы предприятий-участников в части, касающейся совместной деятельности. Он рекомендует способ распределения государственного плана производства и закупок, осуществляет связи с комбикормовой промышленностью и ветеринарной службой. Председателем совета является директор соответствующего специализированного предприятия птицеводческой промышленности.

Рекомендованные советом мероприятия рассматриваются крайним сельскохозяйственным управлением и вышестоящим отраслевым органом (например, объединением «Пражский птицеводческий завод»), которые на основе совместного решения предоставляет совету продуктового объединения соответствующие полномочия.

В стране успешно действует несколько вертикальных продуктовых объединений по производству и переработке мяса птицы и яиц, по производству убойных гусей, бройлерных цыплят и др.

Предусматривается включить в плодоовощеводческие вертикальные продуктовые объединения торговые организации. Ведется разработка единой организационной структуры производства, закупок, переработки и сбыта овощей и фруктов. Как первый практический шаг здесь предлагается перевести основную часть закупочных и торговых организаций, то есть сферу торговли овощами и фруктами, в подчинение министерств сельского хозяйства и продовольствия республик.

Германская Демократическая Республика. Высокоэффективными в ГДР являются система управления агропромышленным сектором народного хозяйства и основное ее звено — планирование. Улучшению процесса планирования развития АПК способствует четкая организация на всех уровнях разработки планов, начиная с установления точных сроков составления предплановых документов, сроков разработки проектов планов и кончая утверждением планов вышестоящими организациями и доведением их до предприятий.

В первом квартале предшествующего года Государственная плановая комиссия вместе с министерствами и ведомствами АПК разрабатывает проект государственного плана. Во втором квартале происходит распределение государственных плановых заданий между округами.

При этом в дополнение к основным показателям, которые окружные советы получают от Совета Министров ГДР, министерство сельского, лесного хозяйства и перерабатывающей промышленности планирует свои показатели (например, объем государственных закупок зерна по видам, объем посевных и посадочных материалов, размер поголовья скота по видам).

Отделы сельского хозяйства и перерабатывающей промышленности окружных и районных советов с учетом местных условий распределяют государственные плановые задания по предприятиям.

В третьем квартале плановые показатели широко обсуждаются в коллективах предприятий, разрабатываются, согласуются и защищаются проекты планов. При этом за основу берут не только государственные плановые задания, но и свои концепции, и результаты анализов. На обсуждение и разработку проекта годового плана на предприятиях отводится 8—10 недель.

В четвертом квартале происходит разработка обязательных государственных плановых документов для доведения планов до нижестоящих плановых организаций. Обязательный государственный план, как пятилетний, так и годовой, вместе с планом Государственного бюджета утверждается Советом Министров и Народной палатой ГДР. После этого происходит распределение государственных плановых заданий годового плана между предприятиями.

Особое внимание уделяется строгому соблюдению сроков и доведению государственных плановых показателей до сельскохозяйственных предприятий и разработке проектов планов.

Большое внимание уделяется в ГДР обеспечению комплексного управления сферой производства и переработки сельскохозяйственной продукции.

Проблемы управления производством, хранением, переработкой сельскохозяйственной продукции действительно требуют комплексного решения. Переход к единому комплексному руководству организационно проявился в создании Министерства сельского, лесного хозяйства и перерабатывающей промышленности, сосредоточившего в себе функции централизованного управления этими сферами. Его образование было направлено на организацию более успешного координирования деятельности сельскохозяйственных, включая межхозяйственные, закупочных, транспортных, перерабатывающих предприятий, а также агропромышленных объединений.

Представляет интерес работа межхозяйственных советов — органов, координирующих деятельность предприятий-партнеров в сельском хозяйстве. Здесь целесообразно использовать некоторые принципы их образования и функционирования с учетом творческой переработки и увязки с конкретными условиями нашей страны.

В условиях разделения труда между растениеводством и животноводством на основе кооперации создано и укреплено такое звено управления, как межхозяйственные советы, которые регулируют взаимодействие предприятий с целью увеличения производства и стабилизации поставки кормов, установления между ними прочных взаимовыгодных экономических связей.

Межхозяйственный совет — выборный общественный орган, в который входят представители юридически и экономически самостоятельных сельскохозяйственных предприятий, госхозов и других предприятий сельского хозяйства, сотрудничающих в том или ином направлении. Особенно важным на современном этапе является организация эффективного производства кормов на растениеводческих предприятиях и стабильное снабжение ими животноводческих предприятий. Координирование производственных и экономических связей в этом направлении входит в функции межхозяйственных советов по растениеводству и животноводству, состоящих из представителей растениеводческих и животноводческих хозяйств, кооперирующихся по территориальному признаку.

Глава VIII

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ В СИСТЕМЕ АПК

Совершенствование управления сельскохозяйственным производством требует всестороннего анализа и оценки проводимых организационных мероприятий, эффективности функционирования системы управления. Но еще не сформировался единый подход к оценке эффективности управления, не создан действенный инструмент анализа системы управления производством. Предстоит решить ряд теоретических, научно-методических вопросов проблемы управления производством. Вот почему вопросы теории и практики измерения эффективности управления сельскохозяйственным производством и отдельными его звеньями стоят в центре внимания советской аграрной экономической науки. Только опираясь на надежную, охватывающую все стороны и звенья производства и управления единую систему показателей эффективности, можно успешно решать задачи интенсификации сельскохозяйственного производства.

Как показали исследования, узким местом в решении проблемы оценки эффективности управления производством является недостаточная разработанность ее теоретических основ. Вопрос определения основного содержания эффективности управления, по существу, сводится к тому, что принять за эффект (результат) управления. Именно по этому вопросу нет единого мнения, и в зависимости от его решения все существующие подходы к определению эффективности управления можно отнести к трем основным направлениям.

Первое направление рассматривает эффективность ($\mathcal{E}_y$) как отношение результатов производственной деятельности хозяйственного объекта (P_n) к затратам в сфере управления ($З_y$)

$$\mathcal{E}_y = \frac{P_n}{З_y}.$$

Второе направление рассматривает эффективность как отношение результата собственно управления (P_y) к затратам в сфере управления

$$\mathcal{E}_y = \frac{P_y}{З_y}.$$

Последнее направление можно разделить на два самостоятельных. Приверженцы одного из них пытаются выделить из общего результата производственной деятельности ту часть, которая являлась бы эффектом управленческой деятельности. Другие считают, что результат должен определяться и исчисляться как непосредственный эффект воздействия субъекта на объект управления или как степень улучшения основных параметров процесса управления (надежность, непрерывность, ритмичность и др.), и связывают решение вопроса так или иначе с технологическими аспектами управления.

Но есть еще и третья точка зрения на эту проблему. В качестве управленческого эффекта принимаются значения специфических параметров производственной системы в целом, характеризующих результаты собственно управления.

Первое направление имеет тот существенный недостаток, что эффективность управления приравнивается по смыслу к эффективности деятельности объекта управления, что методологически не совсем верно отражает сущность понятия, так как сущность любого явления, процесса раскрывается именно в особенных, частных чертах. Очевидно, что в механическом отнесении эффекта производства к затратам на управление не прослеживается ясная причинно-следственная связь между затратами и результатами.

Первый подход второго направления выглядит не вполне обоснованным, а потому и убедительным: в нем на основании того, что управленческий труд является производительным, он по существу отождествляется с трудом непосредственного производителя, например, рабочего.

Более интересным и перспективным представляется другой подход этого же направления. В качестве основного его недостатка можно отметить то, что управленческий эффект связывается в нем в основном только с технологическими и субъективными аспектами управления.

Третье направление в оценке эффективности управления производством содержит позитивные элементы первого — учет общей результативности производства и второго — стремление к определению собственно эффекта от управления. Здесь реализуется именно этот подход и при этом особое внимание уделяется необходимости соблюдения принципов системности и динамичности в решении теоретико-методологических и методических вопросов определения эффективности управления производством, что обуславливает необходимость реализации ряда положений.

Эффективность управления — сложная системная категория, и поэтому она должна характеризоваться системой понятий. Об эффективности управления можно судить: по общей ре-

зультативности производственной системы, по эффективности использования производственных ресурсов, по экономичности производства и управления. В соответствии с этим целевой функцией, критерием эффективности использования всех видов производственных ресурсов, производственных затрат является общая результативность производственной системы, а эффективность совокупных производственных затрат (включая затраты на управление) служит критерием оценки экономичности производства и управления.

Главное направление совершенствования методики анализа и оценки эффективности управления — систематизация существующих производственно-экономических показателей, а не конструирование новых. Основным объектом исследования является управление собственно производством, но в то же время необходимо также рассматривать экономическую и социальную подсистемы, так как только единство этих трех сфер и представляет конкретный реальный хозяйственный объект, имеющий единую систему управления.

Управление рассматривается как функция, деятельность и система, действующие в режиме реального времени, как непосредственное управление, как элемент управления в широком смысле этого слова, которое еще включает планирование и контроль. Самостоятельные в указанном смысле вопросы оценки эффективности планирования и контроля специально не рассматриваются.

Управление — категория динамическая: нет движения — нет управления. В соответствии с этим управление предприятием, точнее движением предприятия, должно оцениваться как объект, имеющий протяженность во времени, то есть оценка эффективности управления обязательно должна быть динамической. Для такой оценки необходимо иметь описание целого ряда последовательных фаз движения предприятия, осуществляемое с помощью системы показателей.

В основе любого анализа и оценки всегда лежит сравнение. В качестве сравниваемых объектов могут быть значения параметров движения производственной системы: предыдущего и последующих периодов; плановые и фактические; прогнозные, проектные, данные передового опыта и т. д. Из всех направлений анализа и оценки безусловно важнейшим и определяющим является план-факт.

Эффективность управления определяется на основе оценки поведения управляемого объекта — производственной системы, в которую управление входит как подсистема. Здесь учитывается то, что субъект управления является одновременно и объектом управления, то есть само управление требует управ-

Динамический подход обуславливает в частности: выделение устойчивости движения производственной системы (производства) в качестве одного из важнейших параметров производства и управления; необходимость использования математического аппарата динамического анализа (рядов динамики) при оценке эффективности управления.

Целесообразным представляется при разработке проблемы эффективности использование кибернетического подхода, языка и методов моделирования, графических средств, экспертных и других методов.

Предприятие рассматривается как объект без внутренней структуры, но имеющий полное внешнее описание, которое дается с помощью двух групп параметров: входных и выходных — «вход-выход» («затраты-выпуск»). Связь между затратами и выпуском устанавливается с помощью третьей группы параметров, производной от первых двух.

Об эффективности управления можно судить по комплексному описанию движения предприятия, то есть по динамике изменения трех групп параметров, каждая из которых характеризуется системой соответствующих показателей. Таким образом, каждая фаза движения задается значениями трех систем показателей. Графически это точка в пространстве параметров, где время является независимым параметром. Совокупность положений точек в разные моменты времени определяет траекторию движения, что и является основой оценки, главным источником информации об управлении предприятием.

Состав параметров, которые надо смоделировать, зависит от цели и направления, анализа и оценки.

Для нейтрализации, элиминирования влияния случайных воздействий на динамику исследуемых параметров необходимо использовать самые разнообразные методы, в том числе статистические методы сглаживания, выравнивания. Выравненная траектория лучше отражает общую тенденцию движения, чем фактическая, и к тому же имеет более простой вид.

Качество оценки эффективности управления во многом зависит от того, насколько правильно учитываются влияние природно-климатических и экономических условий на конечные результаты производственной и управленческой деятельности. Всесторонний учет действия внешних факторов, которые не поддаются регулированию и управлению со стороны производственного коллектива, является той отправной точкой, от которой надо отталкиваться при анализе и оценке его деятельности хозяйствования, пока не выработан единый, достаточно работоспособный методический подход к оценке объективных условий хозяйствования, хотя исследования в этом направлении ведутся. Только этим можно объяснить тот факт, что на практике нередко слу-

чай, когда колхозы, совхозы, их руководители и специалисты стимулируются не совсем обоснованно: часто поощряются за результаты, полученные не только за счет их собственной деятельности, но и вследствие хороших погодных условий; наказываются за ухудшение общего результата, которое во многом является следствием неблагоприятных погодных условий.

Задача оценки и выравнивания экономических условий хозяйствования является краеугольной в общей проблеме совершенствования хозяйственного механизма, но в то же время в силу высказанных ранее соображений нельзя здесь обойти многие ее вопросы, так как с ними тесно стыкуется задача оценки эффективности управления производством.

В частности, известно, что при одной и той же технической основе (органической системе) и неизменном уровне организации темпы роста производства имеют тенденцию к снижению, то есть чем выше начальный уровень, тем труднее повысить темпы роста производства. Поэтому правильный учет начальных условий производства и управления повысит обоснованность оценки их эффективности.

Общая тенденция развития. Более существенную характеристику движения производственной системы дает темп роста (прироста) продукции. Темп роста (прироста) имеет ряд преимуществ по сравнению с традиционными показателями среднего уровня: позволяет оценить динамику развития производства; нейтрализует в определенной степени влияние начальных условий на оценку производства и управления; позволяет оценить влияние результатов анализируемого периода на производство и управление в последующий (будущий) период путем экстраполяции сложившейся тенденции развития, то есть создает возможность оценить управленческую деятельность не только по результатам рассматриваемого периода, но и по тому, какой задел она создает для будущего периода. Например, при одном и том же среднем значении уровня валовой продукции тот вариант управления лучше, у которого выше темп роста (прироста) валовой продукции.

Устойчивость развития. Важной характеристикой эффективности управления является устойчивость движения управляемого объекта — производственной системы. Необходимость принятия устойчивости движения производственной системы в качестве одного из критериев эффективности управления вытекает из кибернетического подхода к управлению, а также из экономической сущности управляемого объекта — производства. Из классической теории управления известно, что в зависимости от основной функции, выполняемой системами управления, выделяются два их класса: системы поиска целей и системы поддержания устойчивости и стабилизации движения управляемого

объекта относительно заданной траектории, обеспечивающей наилучшее достижение цели, которая считается также сформированной. Здесь система управления производством рассматривается в основном именно как система второго типа. С другой стороны, управление должно обеспечить оптимальные пропорции между различными параметрами производственной системы не только в пространстве, но и во времени, то есть управление должно обеспечить оптимальность изменения системы параметров во времени, а устойчивость является в этом плане одним из основных критериев оценки. Следует особо подчеркнуть, что важность обеспечения устойчивого развития производственной системы исходит не только из ее интересов, но и из интересов развития системы, в которую она входит как составной элемент. Так, уровень устойчивости развития отрасли сельского хозяйства имеет огромное значение для АПК страны. Например, если отрасль выполняет государственный пятилетний план по производству важнейших видов сельскохозяйственной продукции (по суммарному показателю), то нельзя считать его фактически выполненным в том случае, если динамика производства не удовлетворяет критерию устойчивости. Экономически трудно точно оценить негативное влияние неустойчивости в развитии той или иной отрасли АПК (в данном случае сельского хозяйства) на развитие АПК в целом, потому что любое отклонение от запланированного объема производимой продукции и ее номенклатуры может внести непредсказуемые диспропорции в единый народнохозяйственный механизм. С позиций устойчивости для народного хозяйства иногда может быть более приемлем вариант развития сельскохозяйственного производства с несколько меньшим средним уровнем его результата, но с большей его устойчивостью.

В общем случае с позиций устойчивости любое отклонение, колебание значения параметра относительно общего направления его изменения нежелательно. На первый взгляд, кажется, что когда речь идет о результативных параметрах, положительная аномалия (в сторону увеличения) предпочтительнее планового значения. Но это в действительности далеко не всегда так. Допустим, что в какой-то момент анализируемого периода выпуск продукции значительно превышает запланированный уровень. Под запланированным объемом выпуска продукции следует понимать не только план закупок, доведенный до предприятия, но и тот, который обеспечен запланированными производственными резервами и запасами. Производство продукции в объеме, превышающем оптимальный, может внести элементы диспропорции в работу производственной инфраструктуры АПК, систем заготовки и переработки сельскохозяйственной продукции. При этом следует подчеркнуть и то, что это приво-

дит не только к росту индекса затрат на производство, уборку, транспортировку, хранение и переработку, но и к снижению эффективности этих затрат, так как дальнейшее прохождение такой продукции по «конвейеру» АПК осуществляется за счет незапланированных производственных мощностей, ресурсов. Затраты могут возрасти и за счет потерь продукции на различных этапах ее прохождения до потребителя из-за превышения объема и интенсивности потока продукции и их неувязки с пропускной способностью систем заготовок и переработки сельскохозяйственной продукции и других блоков АПК.

С формированием АПК требование устойчивости развития сельского хозяйства, играющего определяющую роль в повышении эффективности всего этого комплекса, резко возрастает. В связи с этим вопросы создания оптимальных запасов различных видов производственных ресурсов, мощностей и управления ими становятся чрезвычайно актуальными. Требование устойчивости, в частности, обуславливает необходимость определения оптимального соотношения между непосредственно функционирующими и находящимися в резерве производственными ресурсами.

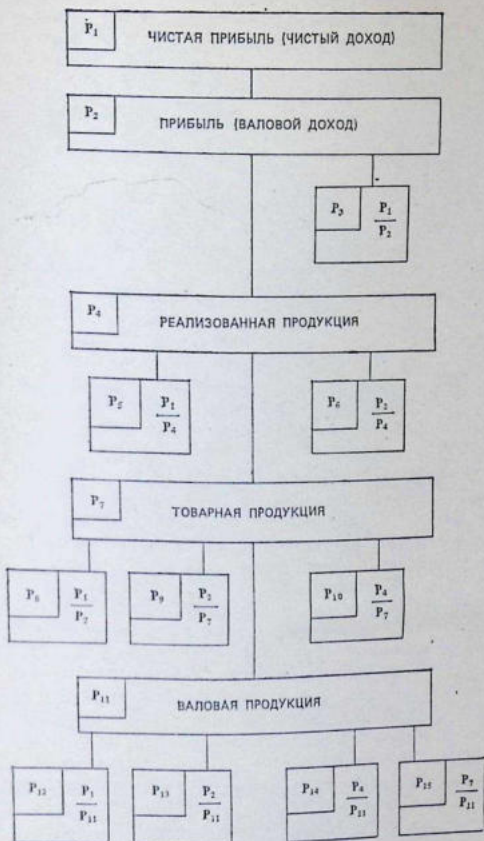
С позиций динамичности оценка эффективности управления за анализируемый период не может быть достаточно обоснованной и полной, если она основывается только на данных этого периода. Любой оцениваемый период следует рассматривать как один из этапов движения производственной системы. И при укрупненной оценке управления на этом этапе необходимо определить, какое влияние оно оказало на изменение общей тенденции развития, которая сложилась в предшествующие периоды, и какие предпосылки создало для последующих (будущих) периодов.

Общественное производство (как производство в широком смысле этого слова) включает собственно производство (производство в узком смысле этого слова), а также экономическую и социальную подсистемы (сферы деятельности).

Собственно производство — это технико-технологическая система, и ее сущность выражается производственно-технологическими отношениями между производственными работниками.

Экономическая система, экономическая сфера деятельности, кроме производственной, еще включает сферу обращения (материально-техническое снабжение, реализация, сбыт и т. д.). Сущность экономической системы выражают экономические (производственные) отношения между членами хозяйственного коллектива, а также между коллективом и обществом.

Как известно, социальные и экономические отношения характеризуют общественные отношения, которые в производст-



СИСТЕМА ОБОБЩАЮЩИХ РЕЗУЛЬТАТИВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ.

венной системе многогранны. Кроме экономических, они включают еще и культурные, бытовые, юридические, экологические и др. Для краткости под социальными будем понимать всю совокупность этих отношений.

Технико-технологическая система является определяющим элементом экономической системы, а последняя, в свою очередь, важнейшим элементом общественной (социальной) системы. Этим и определяется субординация между показателями технико-технологической, экономической и социальной эффективности управления производственной системой. Повышение технико-технологической эффективности является основным направлением и резервом повышения экономической эффективности, а повышение экономической эффективности — основным резервом повышения социальной эффективности производства и управления.

Как уже отмечалось, совокупность показателей эффективности управления сельскохозяйственным производством делится на показатели, характеризующие результаты, ресурсоотдачу и затраты на осуществление производственно-хозяйственной деятельности (показатели экономичности) производства и управления.

Технико-технологическая характеристика результатов функционирования производственной системы может быть осуществлена с помощью следующих показателей: валовая продукция сельского хозяйства, растениеводства, животноводства; валовой сбор важнейших сельскохозяйственных культур (зерновые, технические, картофель, овощи-бахчевые, кормовые, плодово-ягодные и т. д.), производство важнейших видов животноводческой продукции (мясо, молоко, шерсть, яйца и т. д.). Перечисленные показатели в основном характеризуют конечные результаты сельскохозяйственного производства. Для более полной оценки эффективности управления производственно-технологическими процессами необходимы еще показатели объемов выполненных сельскохозяйственных работ, работ по обслуживанию сельскохозяйственной техники и т. д.

Огромное значение для оценки эффективности управления имеет система показателей, характеризующих результаты деятельности производственной системы с экономических позиций (с. 327).

Каждый элемент в схеме результативных показателей представляет блок показателей и включает, кроме суммарного (обобщающего), еще и частные показатели, характеризующие составляющие элементы суммарного показателя. Например, P_7 — это и суммарная стоимость товарной продукции, и объемы товарной продукции по отдельным группам и видам продукции.

Как правило, в пофакторном анализе в знаменателе стоит факторный показатель, а в числителе — суммарный (или наоборот). Выбор показателей зависит от типа исследуемого объекта. Так, для оценки результативности управления на уровне подразделений колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий может быть использован только расчетный показатель — валовая продукция (P_{11}). Ясно, что на уровне района или области не могут быть использованы пока показатели прибыли. Только на уровне хозяйств могут быть использованы все показатели, указанные на рисунке. В эту систему можно включить ряд других результативных показателей (чистая продукция, нормативно чистая продукция и т. д.). С помощью показателей можно выявить, какой этап в цепочке «валовая продукция — товарная продукция — реализованная продукция» является узким местом. Причем, производя пофакторный анализ, можно уточнить, какой именно фактор надо усилить для повышения конечной результативности.

Например, если $\frac{P_4}{P_7}$ ниже оптимального, то, значит, есть нежелательные потери на этапе товарная продукция — реализованная продукция.

Если $P_7 = P_7^1 + P_7^2$, где P_7^1 — объем товарной продукции растениеводства; P_7^2 — объем товарной продукции животноводства; $P_4 = P_4^1 + P_4^2$, где P_4^1 — объем реализованной продукции растениеводства; P_4^2 — объем реализованной продукции животноводства и $\frac{P_4^1}{P_7^1} \geq \frac{P_4^2}{P_7^2}$, то узким местом в конечном счете являются потери на этапе $P_7^2 \rightarrow P_4^2$.

С помощью цепной подстановки можно связать одной формулой ряд результативных показателей. Например,

$$\frac{P_1}{P_{11}} = \frac{P_1}{P_2} \cdot \frac{P_2}{P_4} \cdot \frac{P_4}{P_7} \cdot \frac{P_7}{P_{11}}.$$

Эта модель описывает зависимость показателя

$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Валовая продукция}}$

от четырех факторов:

$$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Прибыль}}; \quad \frac{\text{Прибыль}}{\text{Реализованная продукция}};$$

$$\frac{\text{Реализованная продукция}}{\text{Товарная продукция}} \text{ и } \frac{\text{Товарная продукция}}{\text{Валовая продукция}}.$$

Подобные приемы носят формальный характер, но они могут быть вполне пригодны для моделирования действительно имею-

щих место экономических явлений (в данном случае результатов экономической и хозяйственной деятельности).

Особо следует подчеркнуть специфическую роль, которую играет показатель «валовая продукция» в оценке производственно-хозяйственной деятельности. Хотя и по форме (стоимостная), и по содержанию валовая продукция является экономическим показателем, он применяется и для обобщающей оценки производственных результатов. Привлечение этого стоимостного показателя для измерения совокупного объема производства объясняется тем, что современное сельскохозяйственное производство даже в рамках отдельно взятых хозяйств носит, как правило, многоотраслевой характер. Поэтому измерение с помощью одного обобщающего показателя в натуральной форме многономенклатурного продукта принципиально невозможно.

Наибольшую сложность представляет измерение социального эффекта от производственно-хозяйственной деятельности любой производственной системы. Показатели его могут быть как в стоимостной (фонд заработной платы, оплаты труда, фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, фонд материального поощрения и др.), так и в нестоимостной форме.

Методика оценки эффективности использования наличных производственных ресурсов, мощностей достаточно разработана. Однако она требует дальнейшего совершенствования. Повышение эффективности использования производственных ресурсов не является самоцелью, его необходимость вызвана объективной причиной — ограниченностью этих ресурсов, и направлено оно в конечном счете на повышение общей результативности производства.

Есть два пути достижения заданного производственного результата — экстенсивный и интенсивный. В зависимости от степени увеличения относительной (в экономическом смысле) ограниченности ресурсов уменьшаются возможности экстенсификации производства. Показатели этой второй группы можно использовать для характеристики уровня интенсификации производства, для поиска резервов его повышения. В знаменателе всех показателей могут быть показатели объема вовлеченных производственных ресурсов или непосредственные затраты, то есть, по существу, даются две системы показателей. С помощью этих систем можно оценить как степень вовлечения наличных производственных ресурсов, так и отдачу непосредственных производственных затрат. Еще раз отметим, что большинство показателей, в том числе и показатели этой группы, могут быть выражены как в натуральной, так и в стоимостной форме.

В основе экономического анализа эффективности производственных затрат лежит факторный подход, позволяющий выя-

вить влияние отдельных видов затрат на количество и качество выпуска. При этом часто применяется следующий метод: суммарный результативный показатель делится на показатели отдельных видов затрат (факторов). В рамках анализа всем этим соотношениям можно условно придать экономический смысл — продуктивность (эффективность, производительность) отдельных видов затрат, хотя ясно, что в действительности производительной силой может обладать только труд. Также следует подчеркнуть, что объем, качество и структуру производимого продукта можно связывать только с совокупными затратами, с определенным составом и структурой, то есть пофакторный анализ есть всего лишь фрагмент в общем системном анализе эффективности совокупных затрат и является косвенным методом определения их состава и структуры.

Рассмотрим пример. Пусть V — выпуск; C — суммарные затраты; $C = \sum_{i=1}^n c_i$, c_i — элементы затрат, где $i = \overline{1, n}$;

$\Theta_i = \frac{V}{c_i}$ — эффективность i -го вида затрат.

При экономически корректном использовании выбора показателей $\frac{V}{c_1}, \frac{V}{c_2}, \dots, \frac{V}{c_n}$ можно получить косвенно информацию об общей эффективности $\left(\frac{V}{C}\right)$, о структуре совокупных производственных затрат

$$\left(\frac{c_1}{c_2}, \frac{c_1}{c_3}, \dots, \frac{c_1}{c_n}; \frac{c_2}{c_1}, \frac{c_2}{c_3}, \dots, \frac{c_2}{c_n}; \frac{c_3}{c_1}, \frac{c_3}{c_2}, \dots, \frac{c_3}{c_n}, \dots, \frac{c_n}{c_1}, \frac{c_n}{c_2}, \dots, \frac{c_n}{c_{n-1}} \right)$$

даже в тех случаях, когда элементы затрат несравнимы и их нельзя суммировать.

Показатели типа $\frac{V}{c_i}$ позволяют исследовать эффективность использования i -го вида ресурсов при предположении, что структура затрат и их эффективность остаются практически неизменными. Особенно продуктивно использование таких показателей в анализе и оценке эффективности использования дефицитных видов ресурсов (например, трудовые ресурсы, трудовые затраты).

Именно с показателями этой группы обычно связывают вопросы оценки эффективности, интенсификации сельскохозяйственного производства. Важным моментом анализа является определение влияния интенсивных и экстенсивных факторов на

достижение высоких результатов производства. Для этой цели можно использовать показатель

$$B^t = k_{эк} \cdot k_{ин} \cdot B^0,$$

где B^t , B^0 — выпуск продукции t -го и базисного периодов; $k_{эк}$ — коэффициент экстенсивности (роста объема ресурсов) производства;

$$k_{ин} = \frac{C^t}{C^0}, \text{ где } C^t, C^0 \text{ — затраты } t\text{-го и базисного периодов; } k_{ин} = \frac{B^t}{C^t} : \frac{B^0}{C^0}, \text{ где}$$

$k_{ин}$ — коэффициент интенсивности производства; $\frac{B^t}{C^t} : \frac{B^0}{C^0}$ — показатели эффективности производственных затрат (ресурсоотдача) t -го и базисного периодов.

На практике не всегда можно четко установить непосредственную связь между затратами и эффектом от них. В этом случае надо проводить достаточно обособленный анализ затрат вне связи их с выпуском или проводить локальную оценку удельных затрат с помощью показателей третьей группы, характеризующих: отдельные виды и направления затрат, удельные затраты $\left(\frac{c_i}{\sum c_i}\right)$, «затратоемкость» продукции $\frac{\text{затраты}}{\text{выпуск}}$.

Для анализа эффективности управления большое значение имеют показатели, позволяющие оценить эффективность затрат на управление:

$$\frac{\text{затраты на управление}}{\text{суммарные затраты}}, \quad \frac{\text{затраты на управление}}{\text{выпуск}}.$$

Методически важно правильно определить место вопроса оценки эффективности и экономичности затрат на управление в общей проблеме оценки эффективности управления производством. Последовательная реализация положения о том, что об эффективности управления можно судить по поведению всей производственной системы, обуславливает необходимость принятия в качестве основного объекта анализа совокупные производственные затраты, а не расходы на управление.

Таким образом, показатели типа

$$\frac{\text{эффект от управления}}{\text{затраты на управление}}$$

могут быть использованы при решении более узкой задачи по определению технико-технологических характеристик самого управления, процессов управления, управленческого труда.

Определенную сложность при формировании показателей экономичности сельскохозяйственного производства и управления представляют вопросы измерения затрат. Так, не решены

пока вопросы экономической оценки качества земли — основного средства производства для сельского хозяйства, а также некоторые вопросы оценки трудовых ресурсов. Все это не могло не сказаться на уровне экономичности, а в конечном счете на эффективности использования имеющихся в распоряжении колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий земельных фондов и трудовых ресурсов. Хорошо разработана методика оценки основных фондов и оборотных средств, которая включает методы, показатели оценки всех имеющихся средств, единовременных затрат (например, стоимость производственных фондов и капитальные вложения) и непосредственных, текущих затрат (например, амортизационные отчисления). Что же касается земельных ресурсов, то пока удовлетворительно не решены оба вопроса. Определение эффективности использования трудовых ресурсов в основном сводится к оценке эффективности трудовых затрат, и, по существу, пока нет апробированной методики общей экономической оценки трудовых ресурсов. Существующие косвенные, качественные (балльные) методы оценки земли и трудовых ресурсов не позволяют достаточно обоснованно и точно проводить анализ эффективности их использования.

Отсутствие полноценной методики экономической оценки предоставленных колхозам, совхозам и другим сельскохозяйственным предприятиям и организациям земельных и трудовых ресурсов снижает обоснованность их экономических расчетов между собой и государством. Даже создание методики довольно укрупненной и усредненной оценки этих видов ресурсов существенно может повысить обоснованность планирования и управления сельскохозяйственным производством и оценки их эффективности.

Таким образом, предлагаемые три группы показателей (результативность, эффективность, экономичность) позволяют дать описание и статическую оценку параметров производственной системы. Но полноценная оценка эффективности управления производством, согласно принципу динамичности, может быть осуществлена на основе проведения динамического анализа с помощью динамических показателей.

УКАЗАТЕЛЬ ЛИТЕРАТУРЫ

- Материалы XXVI съезда КПСС. — М.: Политиздат, 1981.
- Материалы майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС. — М.: Политиздат, 1982.
- Материалы октябрьского (1984 г.) Пленума ЦК КПСС. — М.: Политиздат, 1984.
- Материалы апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС. — М.: Политиздат, 1985.
- Продовольственная программа СССР на период до 1990 года и меры по ее реализации. — М.: Политиздат, 1982.
- Агропромышленный комплекс: итоги и очередные задачи. — Экономика сельского хозяйства, 1984, № 3.
- Агропромышленный комплекс. Концепция развития. /Под ред. Калныньша А. А. — Рига, 1984.
- Боголюбов К. М. КПСС о совершенствовании управления АПК. — Вопросы истории КПСС, 1983, № 2.
- Боев В. Р. Совершенствование взаимоотношений отраслей агропромышленного комплекса. — В кн.: Производственно-экономические связи в системе агропромышленного комплекса. — М.: Колос, 1983.
- Боровик В. А. Организация аппарата управления в сельскохозяйственных предприятиях. — М.: Колос, 1983.
- Будылкин Г. И., Просин В. С. О сущности и классификации функций управления. — Известия ТСХА, вып. 1. 1981.
- Копач Н. Л. Совершенствование организационно-управленческой структуры агропромышленного комплекса. — В кн.: Производственно-экономические связи в системе агропромышленного комплекса. — М.: Колос, 1983.
- Кунцзе З. 40 лет аграрной политики СЕПГ. — Экономика сельского хозяйства, 1984, № 12.
- Милосердов В. Совершенствование планирования агропромышленного комплекса. — Вопросы экономики, 1982, № 10.
- Милуткович Н. Аграрно-промышленные комбинаты — специфическая форма организации в агропромышленном комплексе. — Экономика сельского хозяйства, 1985, № 1.
- НПО: формирование, развитие, эффективность. — М.: Экономика, 1981.
- Петков А. Развитие социалистического сельского хозяйства Болгарии за сорок лет. — Международный сельскохозяйственный журнал, 1984, № 5.
- Продовольственная программа, нормативные акты. — М.: Юридическая литература, 1984.
- Продовольственный комплекс СССР: региональные проблемы. /Под редакцией Паскаря Б. А. — М.: Экономика, 1984.
- Просин В. Районные агропромышленные объединения: опыт, проблемы. — Плановое хозяйство, 1983, № 2.
- Репп Х. О. Совершенствование управления агропромышленным комплексом — важный элемент претворения в жизнь Продовольственной программы СССР. — Экономические науки, 1982, № 8.
- Тихонов В. Продовольственная программа СССР. — Вопросы экономики, 1982, № 7.
- Узун В. Я. Целевые программы развития АПК. — М.: Экономика, 1984.
- Цело Хинковски. Направления развития сельского хозяйства в НРБ. — Экономика сельского хозяйства, 1984, № 9.
- Экономический механизм хозяйствования сельскохозяйственных предприятий. — М.: Колос, 1983.
- Юрчишин В. В. Сочетание территориального и отраслевого управления сельским хозяйством. — Экономика сельского хозяйства, 1981, № 7.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава I. Научные основы управления АПК	7
§ 1. Исторические предпосылки формирования системы управления сельским хозяйством и другими отраслями АПК	7
§ 2. Формирование новой системы управления АПК	14
§ 3. Основные научно-методические положения анализа и рационализации системы управления АПК	22
Глава II. Организационно-экономический механизм управления в колхозах, совхозах и на межхозяйственных предприятиях	
§ 1. Организационные структуры управления	38
§ 2. Совершенствование управления производством в условиях межхозяйственной кооперации	47
§ 3. Методические основы формирования аппарата управления	54
§ 4. Внутрихозяйственный расчет	67
§ 5. Организация коллективного подряда	87
Глава III. Организация управления в производственных и научно-производственных сельскохозяйственных объединениях	104
§ 1. Рациональное построение системы управления в производственных сельскохозяйственных объединениях	104
§ 2. Управление научно-техническим прогрессом	128
§ 3. Организация управления в научно-производственных сельскохозяйственных объединениях	143
§ 4. Экономический механизм хозяйствования в научно-производственных объединениях	155
Глава IV. Управление в РАПО	162
§ 1. Организационное устройство и система управления	162
§ 2. Организация деятельности основных служб РАПО	172
§ 3. Организация управления и взаимодействия сельскохозяйственных предприятий с заготовительными и перерабатывающими предприятиями и организациями	204
§ 4. Планирование в агропромышленных объединениях	216
Глава V. Управление в областных, краевых, республиканских (АССР) агропромышленных объединениях	230
§ 1. Структура, основные задачи и функции областного агропромышленного объединения	230
§ 2. Организация деятельности областных, краевых, республиканских (АССР) агропромышленных объединений	242
§ 3. Управление капитальным строительством в области	253
	335

Глава VI. Дальнейшее совершенствование механизма управления АПК	2
§ 1. Научно-методические основы разработки генеральной схемы управления сельским хозяйством в системе АПК страны	2
§ 2. Развитие организационного механизма управления	2
§ 3. Совершенствование экономического механизма управления	2
Глава VII. Организация управления АПК в социалистических странах	2
Глава VIII. Методологические основы определения эффективности управления сельскохозяйственным производством в системе АПК	3
Указатель литературы	3

Иван Григорьевич Ушачев,
Александр Иванович Иевлев,
Анатолий Антонович Шутьков и др.

УПРАВЛЕНИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

Заведующая редакцией И. М. Староторжская
Редактор Л. В. Коцкая
Художник В. И. Куракин
Художественный редактор Н. А. Никонова
Технический редактор И. В. Макарова
Корректор Д. Е. Ткачева

ИБ № 3746

Сдано в набор 24.04.85. Подписано к печати 29.08.85. Т-16920. Формат 60×84¹/₁₆. Бумага кн.-журн. Гарнитура литературная. Печать высокая. Усл. печ. л. 19,53. Усл. кр.-отт. 19,5. Уч.-изд. л. 22,26. Изд. № 64. Тираж 35 000 экз. Заказ № 1073. Цена 1 р. 40 к.

Ордена Трудового Красного Знамени ВО «Агропромиздат», 107807, ГСП, Москва, Б-53 ул. Садовая-Спасская, 18.

Московская типография № 11 Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. Москва, 113105, Нагатинская ул., д. 1.