

П.В. СМЕКАЛОВ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

деятельности
сельско-
хозяйственного
производственного
объединения

«ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА»

ПАВЕЛ ВАСИЛЬЕВИЧ СМЕКАЛОВ

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
ОБЪЕДИНЕНИЯ**

Рецензенты *В. А. Кочнев, А. А. Тимченко*
Зав. редакцией *Л. И. Симонова*
Редактор *М. М. Засыпкина*
Мл. редактор *В. Г. Крылова*
Техн. редактор *К. К. Букалова*
Корректоры *О. Г. Шумская, Н. П. Сперанская*
Худож. редактор *О. Н. Поленова*
Обложка художника *Л. Н. Наумова*

ИБ № 1280

Сдано в набор 25.01.83.	Подписано в печать 18.05.83.
А 09146.	Формат 60×90 ¹ / ₁₆ .
Бум. тип. № 3.	
Гарнитура «Литературная».	Печать высокая.
Усл. п. л. 10,0.	
Усл. кр.-отт. 10,25.	Уч.-изд. л. 10,98.
Тираж 8000 экз.	Заказ 492.
Цена 55 коп.	

Издательство «Финансы и статистика», 101000, Москва,
ул. Чернышевского, 7

Великолукская городская типография управления издательств,
полиграфии и книжной торговли Псковского облисполкома,
182100, г. Великие Луки, ул. Полиграфистов, 78/12

СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
Введение	3
Глава I. Организация аналитической работы в специализированном производственном объединении сельского хозяйства	6
1. Особенности и задачи экономического анализа в специализированном производственном объединении	6
2. Упорядочение информационных связей в обеспечении анализа и управ- ления производством	12
3. Роль диспетчерской службы в организации оперативного анализа и управлении производством	18
Глава II. Анализ организационно-экономического и технического уров- ня развития специализированного производственного объеди- нения сельского хозяйства	24
1. Организационные основы специализированного производственного объединения	24
2. Анализ специализации и межхозяйственной кооперации	30
3. Анализ уровня интенсификации и ее экономической эффективности	32
Глава III. Анализ наличия и использования основных средств	35
1. Наличие, состав и структура основных средств	35
2. Анализ движения и воспроизводства основных средств	39
3. Анализ оснащенности хозяйств объединения основными средствами	42
4. Анализ эффективности использования основных средств	47
5. Оперативный анализ использования основных производственных средств по видам	50
Глава IV. Анализ использования трудовых ресурсов и фонда заработ- ной платы	59
1. Анализ наличия, состава и обеспеченности предприятий объединения рабочей силой	59
2. Анализ качественного состава и движения рабочей силы	63
3. Анализ эффективности использования рабочей силы	69
4. Анализ использования фонда заработной платы	72
5. Оперативный анализ использования труда и фонда заработной платы	79
Глава V. Анализ выполнения производственной программы по свино- водству	85
1. Анализ уровня и динамики развития отрасли свиноводства	85
2. Анализ выходного поголовья, воспроизводства стада и его продук- тивности	89
3. Анализ эффективности использования кормов	95
4. Оперативный анализ выполнения производственной программы по свиноводству	98
5. Резервы увеличения производства продукции и методика их опре- деления	101
Глава VI. Анализ себестоимости продукции свиноводства	106
1. Анализ общих показателей себестоимости продукции	106
2. Анализ себестоимости по видам продукции и технологическим груп- пам животных	108
3. Оперативный анализ себестоимости продукции	110
4. Резервы снижения себестоимости продукции и методика их определе- ния	112

Глава VII. Анализ финансовых результатов и рентабельности работы	117
1. Анализ выполнения плана и динамики реализации продукции . . .	117
2. Анализ выполнения плана и уровня финансовых результатов хозяйственной деятельности	119
3. Анализ уровня рентабельности производства	122
4. Анализ распределения и использования прибыли	124
5. Резервы увеличения размера прибыли и методика их определения .	126
Глава VIII. Анализ финансового состояния	130
1. Анализ размещения и использования средств по целевому назначению	130
2. Анализ наличия и обеспеченности собственными оборотными средствами	132
3. Анализ состояния нормируемых оборотных средств	138
4. Анализ использования кредитов Госбанка	143
5. Анализ эффективности использования оборотных средств	144
6. Анализ состояния расчетов	148
7. Анализ платежеспособности	152
Приложение	157

П.В. СМЕКАЛОВ

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
АНАЛИЗ
деятельности
сельско-
хозяйственного
производственного
объединения**

**МОСКВА
«ФИНАНСЫ
И СТАТИСТИКА»**

1983

Смекалов П. В.

С50 **Экономический анализ деятельности сельскохозяйственного производственного объединения. — М.: Финансы и статистика, 1983. — 159 с.**

55 к.

В практическом пособии дана методика анализа хозяйственной деятельности межхозяйственных производственных объединений сельского хозяйства. В нем на фактическом материале одного из специализированных производственных объединений Ленинградской области комплексно изучены вопросы анализа организационной структуры производства, использования ресурсов, выполнения производственной программы, себестоимости, рентабельности и финансовых результатов. Большое внимание уделено организации оперативного анализа и выявлению резервов производства.

Пособие предназначено для руководителей и специалистов межхозяйственных объединений, колхозов и совхозов, работников сельскохозяйственных органов.

С **0604020105—096** 97—83
010(01)—83

ББК 65.9(2)321
333

ВВЕДЕНИЕ

Коммунистическая партия и Советское правительство постоянно уделяют огромное внимание проблемам специализации, концентрации и интенсификации сельскохозяйственного производства, являющимся основополагающими в системе мер по дальнейшему подъему экономики сельского хозяйства.

Новым проявлением заботы партии о превращении сельского хозяйства в высокопроизводительную отрасль народного хозяйства, в создании условий для развития производительных сил и решения социальных проблем на селе явилось постановление ЦК КПСС (1976 г.) «О дальнейшем развитии специализации и концентрации сельскохозяйственного производства на базе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции».

Как было отмечено на XXVI съезде КПСС, «... центр тяжести теперь — и это отличительная особенность аграрной политики в 80-е годы — переносится на отдачу от капиталовложений, рост продуктивности сельского хозяйства, на углубление и совершенствование его связей со всеми отраслями агропромышленного комплекса»¹.

Основными направлениями реализации Продовольственной программы СССР, принятой на майском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС, являются пропорциональное и сбалансированное развитие агропромышленного комплекса, совершенствование управления, планирования и экономического стимулирования во всех его отраслях с максимальной ориентацией производства на достижение высоких конечных результатов².

Опыт развития сельского хозяйства Ленинградской и многих других областей показывает, что углубленная специализация, рациональная концентрация и сочетание отраслей в комплексе с агрозоотехническими мероприятиями, направленными на более полное использование природных и экономических условий каждого хозяйства, обеспечивает максимальный выход валовой и товарной продукции с единицы земельной площади.

¹ Материалы XXVI съезда КПСС. М., Политиздат, 1981, с. 46.

² См.: Продовольственная программа СССР на период до 1990 года и меры по ее реализации. М., Политиздат, 1982.

По уровню интенсивности производства, степени специализации и концентрации сельского хозяйства Ленинградская область занимает одно из ведущих мест в Нечерноземной зоне РСФСР.

Располагая 1,3% пахотных земель в общей площади пашни зоны, она производит 4,5% валовой продукции, в том числе 2,7% картофеля, 9,9 овощей, 4,9 молока, 5,7 мяса и 9,1% яиц.

По опыту промышленности в области широкое развитие получили сельскохозяйственные специализированные производственные объединения, являющиеся одной из прогрессивных форм межхозяйственной кооперации, организации и управления производством.

Одним из первых, в июле 1972 г., в области было организовано специализированное свиноводческое объединение «Новый свет», в состав которого вошли 6 совхозов и дирекция по строительству комплексов.

В хозяйствах объединения «Новый свет» четко выражена межхозяйственная специализация и кооперация: свинорепродукторные совхозы «Романовка», «Дружба» и «Спиринский» поставляют в порядке межхозяйственной кооперации пользовательный помесно-гибридный и племенной ремонтный молодняк свиней в комплексы с замкнутым циклом производства «Новый свет», «Восточный», «Спутник» (введенный в строй в 1981 г.) и совхоз «Парголовский».

Межхозяйственная кооперация позволяет объединить материальные и финансовые ресурсы хозяйств, направить их на создание крупных сельскохозяйственных предприятий промышленного типа, она охватывает как сферу производства, так и сферу обслуживания.

Практика последних лет показывает, что экономические взаимоотношения сельскохозяйственных предприятий в составе объединения во многом различны и нуждаются в их анализе и совершенствовании. Это вносит ряд особенностей в систему планирования, в организацию учета, отчетности, контроля, экономического анализа, т. е. во все рычаги управления производством.

В настоящей работе на примере совхозов специализированного производственного объединения «Новый свет» показывается методика анализа технологии, специализации и концентрации производства, структуры и организации оперативного управления производством, использование текущих и оперативных материалов анализа для принятия управленческих решений. В работе дается также анализ выполнения производственной программы, использования производственных ресурсов, уровня затрат и себестоимости продукции, финансовых результатов и рентабельности работы, финансового положения предприятий объединения.

Специализированное производственное объединение «Новый свет» функционирует и организует свою хозяйственную деятельность в соответствии с Общим положением о межхозяйственном предприятии (организации) в сельском хозяйстве.

Совхозы, входящие в состав объединения, лишены юридической самостоятельности, которая распространяется только на головное предприятие — совхоз «Новый свет». В результате обнаружились узкие места, связанные с совершенствованием организации всей хозяйственной деятельности предприятий в целом, их кооперативных связей и в особенности управления производством. Стали первоочередными для решения вопросы органического соединения управленческого труда с работой планово-экономического отдела и бухгалтерии как центров сбора, обработки и обобщения всей экономической информации, необходимой для принятия научно обоснованных управленческих решений.

В предлагаемой книге на основе анализа массового фактического и исследовательского материала обобщен опыт работы специализированного свиноводческого объединения «Новый свет» по совершенствованию механизма экономических взаимосвязей, соединению оперативного и текущего анализа хозяйственной деятельности с принятием обоснованных управленческих решений.

ГЛАВА I

ОРГАНИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ОБЪЕДИНЕНИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

1. ОСОБЕННОСТИ И ЗАДАЧИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОМ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ОБЪЕДИНЕНИИ

Многогранность экономического анализа в условиях углубленной кооперации и перевода технологии производства сельскохозяйственной продукции на промышленную основу, необходимость поиска резервов на всех стадиях организационно-производственной и хозяйственно-финансовой деятельности, на всех уровнях производства — от рабочего до руководителя — требуют строгого распределения ответственности и функций между всеми звеньями предприятия, а также продуманной последовательности в проведении аналитической работы.

Усиление аналитической работы на предприятиях в этих условиях должно идти по пути совершенствования организационных форм участия в ней как служб экономического профиля, так и технологических, технических и коллектива предприятия в целом.

Таким образом, экономический анализ — функция, не только специалистов экономических (планово-экономического, финансового, бухгалтерии и т. д.), но и технологических и технических отделов, а также отдельных хозрасчетных подразделений (цехов, участков, бригад, ферм, звеньев).

Все подразделения и службы предприятия (кроме экономических) должны вести текущий и оперативный экономический анализ, участвовать в изучении экономики предприятия по основным показателям за предыдущие годы, текущий год и на перспективу.

Выполнение комплексного экономического анализа по основным экономическим показателям в динамике за ряд лет с выявлением резервов и разработкой мероприятий по совершенствованию организационно-экономических форм управления, технологии производства, а также всей хозяйственно-финансовой деятельности следует закрепить за определенными экономическими службами, работу которых в целом должен координировать главный экономист предприятия. В обязанности главного экономиста входят: разработка рабочих методик и инструментария для проведения анализа в целом по предприятию, отдельным хозрасчетным подразделениям и исполнителям; разработка программы, графиков, определение сроков и исполнителей анализа по объектам его проведения; разработка системы показателей, источников экономической информации для анализа, определение периодов сравнения (сопоставления), перечня лиц руководящего состава и специа-

листов, непосредственных пользователей исходной аналитической информацией для целей принятия обоснованных управленческих решений; обеспечение действенной системы контроля за выполнением предложений и рекомендаций по совершенствованию производства и повышению экономики предприятия, вытекающих из результатов проведенного экономического анализа. В его обязанности входят также проведение экономических исследований по проблемным и перспективным вопросам экономики предприятия в целях апробации отдельных его элементов, постановка экономических экспериментов непосредственно на производстве, совместно с экономическими службами обобщение аналитических материалов, представляемых другими исполнителями, на основе их и с привлечением других источников информации проведение комплексного анализа деятельности предприятия, разработка предложений и рекомендаций по улучшению его работы. Он организует экономическую работу в целом на предприятиях объединения и руководит ею, координирует и контролирует деятельность экономических служб, оказывает методическую помощь в проведении анализа специалистами технологических и технических отделов, а также других производственных подразделений.

В головном и на каждом другом предприятии объединения нужно разработать и утвердить Положение об экономическом анализе, в котором определить цели и задачи, его место и роль в хозрасчете предприятия и отдельных подразделений, основные объекты, разделы или темы, периодичность их выполнения и исполнителей, основные методологические и методические принципы проведения анализа, службы, осуществляющие анализ по данной теме (объекту) и его координирующие.

Анализ в комплексе должен охватывать все стороны деятельности предприятия (объединения), начиная от условий производства и кончая финансовым его положением.

Последовательность изучения объектов анализа и основные его задачи следующие:

1. Анализ организационно-экономического и технического уровня развития предприятия (объединения). Экономической наукой и практикой создана система показателей технического, организационного состояния производства, уровня управления и социального развития производственных коллективов. Так, технический уровень производства характеризуется степенью механизации и автоматизации производства, технической и энергетической вооруженностью труда, прогрессивностью применяемых технологических процессов и др. Организационно-экономический уровень производства и труда характеризуют показатели концентрации, специализации, интенсификации, кооперирования, ритмичности производства, формы и системы материального, морального стимулирования и управления. В процессе хозяйственной деятельности данные условия формируются и претерпевают существенные изменения за относительно длительный период, поэтому их изучение, анализ осуществляются по истечении года и за более длительные про-

межутки времени, за исключением вопросов организации производства, технологии, труда и его оплаты. Данные участки контролируются оперативно по сменам, ежедневно и ежемесячно. Основными задачами являются соблюдение установленных организационно-технологических режимов, выявление узких мест и оперативное исправление отклонений от принятых норм.

2. Анализ использования наличных основных фондов. Анализ наличия, состава, структуры, движения и эффективного использования основных фондов в целом осуществляется за год. По месячным итогам контролируется работа техники по маркам тракторов и автомобилей. По тракторам определяется выработка на физическую и условную единицу, затраты на проведение текущего ремонта и технических уходов.

По грузовому автопарку контролируется использование времени, выработка, использование грузоподъемности, себестоимость одного тонно-километра.

3. Анализ наличия и использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы. Наличие, состав, структура, движение и состояние обеспеченности предприятия рабочей силой контролируется по истечении квартала, года. Ежемесячно анализируются прямые затраты труда, использование фонда заработной платы, выполнение норм обслуживания животных по цехам, участкам и бригадам. Определяются размеры и причины отклонений в расходовании фонда заработной платы, уровень доплат и премий в общем заработке работников, динамика и темпы роста производительности труда и оплаты труда, влияние этих процессов на себестоимость продукции.

4. Анализ выполнения производственной программы. Здесь ежемесячно, поквартально и за год анализируются выполнение плана, динамика валового прироста живой массы свиней по технологическим группам, а также по подразделениям (участкам, бригадам). Ежедневно контролируется среднесуточный прирост свиней (путем учета израсходованных кормов), выявляются возможные резервы увеличения продуктивности животных и валовой продукции.

В этих целях диспетчерская служба ежедневно ведет журналы по движению поголовья, передаче молодняка по технологическим участкам.

5. Анализ комплектования стада и выполнения плана выходного поголовья животных. Комплектование стада свиней контролируется ежедневно по технологическим группам животных, для чего диспетчерской службой ведется журнал по участкам, бригадам и фермам. Выполнение плана выходного поголовья животных анализируется по итогам работы за месяц, год. Определяются размеры и причины отклонений, выявляются дополнительные возможности поступления поголовья на откорм из репродукторных цехов и из других совхозов.

6. Анализ ритмичности поставок и обеспеченности кормами и подстилкой. Работа данных участков контролируется ежедневно

путем ведения диспетчерской службой специальных журналов, в которых отдельно отражается поступление комбикормов по рецептам для репродукторных и откормочных цехов. При обеспечении контроля за поступлением пищевых отходов в журнале указывается количество автомашин с грузом, его количество, базы поступления кормов. Поступление торфа фиксируется в журнале с указанием даты, количества, влажности, кислотности. Определяется уровень обеспеченности кормами и подстилкой в целом по хозяйственному объединению и отдельным предприятиям.

7. Анализ использования кормов. Расход кормов по количеству, качеству и эффективности анализируется ежедневно, за месяц и год по технологическим группам животных, на единицу конечной продукции в разрезе участков, бригад и ферм, а также по отдельным видам кормов. Учет и анализ ежедневного расходования кормов по количеству и качеству дает основание для теоретического определения среднесуточных приростов живой массы. Определяются резервы наиболее экономного расходования кормов и за счет этого увеличения валового производства продукции.

8. Анализ затрат на производство и себестоимости продукции. Общие затраты и уровень себестоимости единицы продукции анализируются по результатам работы за год в разрезе участков, бригад и ферм основного производства, а также промышленных и обслуживающих производств. Оперативно обеспечивается контроль за прямыми затратами материальных и денежных средств. Определяются резервы снижения себестоимости продукции за счет основного и вспомогательных производств.

9. Анализ реализации продукции, финансовых результатов и рентабельности работы. Посредством ведения специальных журналов диспетчерской службой контролируется количество проданного поголовья животных государству. Ежемесячно планово-экономический отдел анализирует реализацию продукции государству, массу поголовья, упитанность по кондициям (жирная, мясная свинина). Анализируются также уровень фактически складывающихся реализационных цен, выручка и финансовые результаты от реализации продукции, выполнение плана по прибыли, ее распределение и использование, рентабельность работы.

10. Анализ работы промышленных и вспомогательных производств. В свиноводческом комплексе «Новый свет» действует фабрика торфокомпостов мощностью 600 тыс. т компостов в год. Среди других она является одним из основных промышленных производств.

К вспомогательным производствам относятся: компрессорная установка для подачи воздуха в кормоцехи, котельные для отопления откормочного и репродукторного комплексов, автоматическая станция перекачки, навозной жижи, кормоцех, электроцех, цех водоснабжения, санбойня.

Анализ работы промышленных производств, вспомогательных цехов производится ежедневно путем фиксации ее результатов в специальных диспетчерских журналах, ежемесячно и за год ра-

ботниками планово-экономического отдела с привлечением необходимой плановой, учетной и отчетной информации.

По промышленному производству анализируются показатели количества выхода торфокомпостов, их компонентов, объема реализации, уровень цен и себестоимость продукции.

По вспомогательным производствам анализируются выход продукции каждого цеха (воздух, вода, пар, электроэнергия, готовые корма и т. д.), затраты труда и средств на их производство. Следует отметить, что многих указанных вспомогательных производств нет в обычных совхозах, поэтому анализ этих производств имеет большое значение не только с точки зрения улучшения их работы и выявления резервов, но и необходимого накопления материала для разработки нормативов затрат труда и средств для планирования.

Немаловажное значение имеет проведение анализа вопросов управления промышленными и вспомогательными производствами. Система показателей и формы анализа по ряду промышленных и вспомогательных производств, используемые в настоящей работе, носят экспериментальный характер.

11. Оперативный анализ снабженческой деятельности предприятия. Оперативный анализ службы снабжения запасными частями, различного вида материалами, оборудованием производится на основе данных диспетчерских журналов. Таким образом, все заявки на поставки материалов, оборудования и запасных частей концентрируются в диспетчерской предприятия, их исполнение контролируется специалистами технических служб по срокам и конкретным заявителям.

12. Анализ финансового состояния. В данном разделе все изучаемые объекты в основном рассматриваются по результатам работы за квартал или год. Анализируется размещение хозяйственных средств по их составу и источникам образования, а также целевое использование. Определяется наличие собственных и приравненных к ним оборотных средств, соответствие их установленным нормативам исходя из планируемой производственной программы. Рассматривается система показателей и эффективность использования оборотных средств, состояние расчетно-платежной дисциплины и общее финансовое положение предприятия (объединения).

Рассматривая значение, задачи и цели экономического анализа предприятий в условиях углубленной специализации и межхозяйственной кооперации необходимо отметить следующие положения: анализ должен быть основан на общегосударственном подходе к оценке экономических явлений и факторов; материалы анализа должны не только констатировать положение дел на предприятиях объединения, его подразделениях, но и вскрывать факторы, обусловившие результаты их деятельности, устанавливать взаимосвязь и взаимозависимость между этими факторами. Поэтому большое внимание в деле контроля за выполнением планов и заданий должно быть уделено выявлению узких мест, резервов и

поиску путей наиболее экономного ведения хозяйства. Анализ работы цехов, производственных участков, бригад и ферм должен способствовать укреплению внутривозрожденногo расчета, а также кооперационных связей между предприятиями, мобилизации широких масс трудящихся на выполнение и перевыполнение хозяйственных заданий, содействовать развитию социалистического соревнования. В процессе организации и проведения анализа широкие слои трудящихся должны приобщаться к изучению экономики предприятий, проявлять инициативу и заинтересованность в конечных результатах производства, способствовать соблюдению режима экономии и бережливости, недопущению невыполнения обязательств перед партнерами, а также всевозможных излишеств и перерасходов. Результаты анализа должны всемерно способствовать отысканию научно обоснованных управленческих решений.

В экономической литературе по управлению большинство авторов к общим функциям управления наряду с планированием, организацией производства и труда относят и анализ хозяйственной деятельности.

Экономический анализ как средство контроля включает в себя обзор оперативных результатов работы, выявление степени отклонения от установленных целей (заданий) и определение действий, которые должны быть предприняты руководителем или специалистом того или иного ранга. Выполнение каждой из перечисленных функций предполагает осуществление экономического анализа фактических или вариантных хозяйственных ситуаций: например, для планирования и организации производства, труда необходим анализ возможных вариантов решений; для руководства важен текущий и последующий анализ, который обеспечивается проведением систематического контроля за хозяйственными операциями, происходящими на том или ином участке работы.

Результатом контроля является предпринимаемое в последующем действие, которое корректирует хозяйственные операции в соответствии с predeterminedными заранее стандартами, а его основой является необходимая информация, получаемая руководителями и специалистами.

Таким образом, экономический анализ находится в тесной связи с управлением. Осуществление всех главнейших функций управления невозможно без проведения всестороннего предварительного анализа.

Принятие решений представляет ключевую функцию в производственной и хозяйственной деятельности любого предприятия или его подразделения. Большинство технологических и управленческих решений в сельском хозяйстве основано или должно быть основано на предварительном экономическом анализе.

В конечном счете принятию любого управленческого решения предшествует экономический анализ, который должен быть направлен на изучение вариантов осуществления хозяйственных операций. Поэтому критерием принятия управленческого решения является выбор наиболее экономного варианта.

В обеспечении оперативности, достоверности и объективности данных анализа большое значение отводится источникам экономической информации, особенно это требование относится к межхозяйственным предприятиям и объединениям, где хозяйственные связи в процессе производства значительно расширены и усложнены, неизменно возросли объемы информационного обеспечения. Поэтому в настоящее время анализ вышел из рамок материалов, ограниченных бухгалтерскими сведениями. Современный экономический анализ основывается на использовании всего круга экономической информации о деятельности предприятий. В этих условиях для успешного проведения анализа необходимо всестороннее изучение экономических связей и потоков и на этой основе обеспечение наилучшей ее организации.

2. УПОРЯДОЧЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ СВЯЗЕЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ АНАЛИЗА И УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

В деле совершенствования организации экономического анализа для целей управления сельскохозяйственным объединением большой интерес представляет изучение информационных связей, так как любой управленческий процесс основан, прежде всего, на обмене информацией между различными звеньями. Предварительный анализ и обобщение полученной с мест информации служит основной базой для выработки и принятия решений. Опыт работы одного из первых специализированных производственных объединений «Новый свет» Ленинградской области показывает, что с ростом объема производства, углублением и дальнейшим развитием процесса концентрации и специализации, появлением устойчивых кооперационных связей усложнялись взаимоотношения между структурными подразделениями и совхозами, входящими в состав объединения. Все это привело к росту информационных потоков, к увеличению нагрузки на управленческий персонал, а следовательно, уменьшилось время на обоснование и принятие решений.

Объем, характер и объективные потоки информации определяют состав и взаимодействие структурных подразделений. Излишняя и особенно искаженная информация, поступающая в подразделения, вызывает усложнение структуры, увеличение трудовых затрат управленческого персонала. Нечетко организованные, замедленные потоки информации также ведут к дублированию функций, к снижению ответственности руководителей и исполнителей, к нарушению ритма функционирования системы управления.

В настоящее время наибольшее количество информационных связей приходится на обслуживающие и вспомогательные подразделения головного предприятия. Это объясняется тем, что в структурных подразделениях, связанных с обслуживанием основного производства, процесс производства не носит постоянного ритмичного характера по поточной системе. В них отсутствует еди-

ная технология производства продукции. Кроме того, вспомогательные и обслуживающие подразделения связаны со многими другими структурными единицами и не всегда имеют постоянный трудовой коллектив из высококвалифицированных специалистов и рабочих. Например, ремонтные мастерские, котельные, подразделения очистных сооружений и т. д. В них технология выполнения работ зависит исключительно от состояния основного производства, с нарушением отдельных технологических линий цехов основного производства изменяется и характер трудовых процессов в подразделениях обслуживания.

Как показывает обследование, поток информации в значительной степени зависит также от совершенствования технологии, организации производства и уровня механизации трудовых процессов. Например, у начальника откормочного цеха, где производство свинины основано на промышленной технологии и все трудовые процессы полностью механизированы, количество информационных связей не превышает 24—26 единиц. В то же время на обычных откормочных фермах того же совхоза, где отсутствует комплексная механизация и поточная технология производства, количество поступлений информации в 1,5—2 раза больше чем на комплексе. Поток информационных связей на обычных фермах увеличивается также от снижения коэффициента занятости инженерно-технических работников и зооветспециалистов. Это связано с тем, что в них высококвалифицированные специалисты около 40—45% времени затрачивают на выполнение несвойственных им функций и на передвижение. В таких условиях специалисты в течение рабочего дня осуществляют в разных местах многие виды работ.

На количество информационных потоков оказывают влияние и другие причины, в частности производственные и технологические связи с другими подразделениями. Например, кормоприготовительный цех имеет связи со следующими подразделениями и учреждениями: по линии доставки кормов — с конторой заготовки пищевых отходов, лабораторией по исследованию кормов; по линии технологии приготовления и кормления — с зоотехнической службой, с отделами главного механика, главного энергетика и главного теплотехника; по линии использования кормов — с цехами комплекса, участками, бригадами и т. д. Следовательно, четкая работа начальника кормоприготовительного цеха, прежде всего, зависит от правильного и своевременного поступления и обработки информации от вышеназванных подразделений. Обследования показали, что при существующей системе организации управления в объединении количество информационных связей у начальника цеха, участка остается еще высоким (30). Это свидетельствует об увеличении удельного веса текущих оперативных вопросов.

Чрезмерно велик поток информации, поступающей и от других подразделений объединения. Так, у начальника цеха торфокомпостов он достигает до 36, начальника отдела снабжения — 37, за-