

УПРАВЛЕНИЮ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ
ПРОИЗВОДСТВОМ—
НАУЧНУЮ
ОСНОВУ



**УПРАВЛЕНИЮ
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ
ПРОИЗВОДСТВОМ—
НАУЧНУЮ
ОСНОВУ**



МОСКОВСКИЙ РАБОЧИЙ 1980

Управлению сельскохозяйственным производ-
У67 ством — научную основу: Сборник / Сост. Н. П.
Хохрова. — М.: Моск. рабочий, 1980. — 144 с.

В постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механизма на повышение эффективности и качества работы» говорится о необходимости «осуществить систему мер по... дальнейшему развитию демократических начал в управлении производством и повышению творческой инициативы трудовых коллективов». В настоящем сборнике, подготовленном группой ученых, руководителей сельскохозяйственных предприятий, рассматриваются проблемы совершенствования управления сельскохозяйственным производством.

Рассчитана на руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий, областных управлений сельского хозяйства.

У 40104—183
М172(03)—80 108—80 3801000000

333
ББК 65.9(2)32

© Издательство «Московский рабочий», 1980 г.

Ю. Т. БУЗИЛОВ,
член-корреспондент ВАСХНИЛ

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

В сельском хозяйстве последовательно осуществляется разработанный партией курс на всемерную интенсификацию, специализацию и концентрацию производства, развитие межхозяйственного кооперирования и агропромышленной интеграции, перевод отрасли на современную индустриальную основу. Все это порождает много новых сложных организационно-экономических проблем, к числу которых относятся и проблемы управления.

Управление сельским хозяйством осуществляется на различных уровнях. Мы коснемся преимущественно уровня первичного звена — колхозов, совхозов, межхозяйственных предприятий и объединений.

Главной целью управления как системы организации и координации деятельности людей в процессе производства является лучшее использование имеющихся ресурсов для получения высоких производственно-экономических результатов. Эта система имеет объект управления — коллективы предприятий и объединений, которые выступают как управляемые системы, и субъект управления — органы управления.

которые выступают как управляющие системы. Объект и субъект управления действуют и развиваются в диалектическом единстве, взаимно влияя друг на друга. Это принципиальное методологическое положение имеет практическую важность, состоящую в том, что совершенствование управляемой системы не может осуществляться без перестройки управляющей системы и наоборот.

Сейчас в организации сельскохозяйственного производства происходят существенные изменения. Как отмечалось на июльском (1978 г.) Пленуме ЦК КПСС, в настоящее время в сельском хозяйстве наряду с колхозами и совхозами уже действуют более 8 тыс. новых организационных формирований, созданных на основе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции. Не остается без изменения организация производства и в самих колхозах и совхозах. Рост технической оснащенности хозяйств, применение индустриальных технологий в земледелии и животноводстве усиливают внутрихозяйственную специализацию и концентрацию производства, ведут к созданию подразделений хозяйств, организуемых по отраслевому признаку. Много новых форм появляется и в организации первичных трудовых коллективов.

Происходящие изменения в организации сельскохозяйственного производства могут быть эффективными, если одновременно с этим совершенствуется и организация управления.

Другим важным методологическим положением является единство организационных, экономических и социально-психологических аспектов управления. Практически это означает, что при совершенствовании управления нельзя ограничиваться только организационными мерами по перестройке производства и его органов управления, а необходимо также совершенствовать систему планирования, учета и отчетности, методы материального стимулирования, организацию социалистического соревнования, политико-воспитательную работу и т. д.

Иными словами, совершенствование управления — проблема комплексная, и она должна решаться системно на основе использования научных данных и прогрессивного практического опыта. И еще одно

общее положение. Перестройка организации производства и управления не обязательно должна сопровождаться коренной ломкой сложившейся системы производства. Первостепенным является выявление так называемых узких мест в системе, снижающих эффективность воздействия управления, механизма хозяйствования на конечные результаты производства. При этом необходима определенная последовательность и поэтапность реализации принятых решений по рациональной организации производства и управления.

Имеющийся практический опыт и специальные исследования позволяют выделить ряд наиболее важных направлений совершенствования управления в современных условиях.

Совершенствование организационно-производственных структур и структур управления. Сейчас сельское хозяйство все в большей мере развивается на основе использования интенсивных факторов, широкого применения разнообразных технических средств и индустриальных технологий. Характерной особенностью современных технических средств (зданий, сооружений, машин, оборудования, химических препаратов и т. д.) является то, что они в своем большинстве предназначены для производства не многих, а определенных видов продукции и осуществления определенных технологических стадий. Их эффективное применение становится возможным лишь в рамках специализированного производства при достаточно крупных его размерах. Это обуславливает необходимость перестройки производства, изменения его организационно-производственной структуры на основе углубления общественного разделения труда, специализации труда и производства.

Общественное разделение труда осуществляется во многих его формах. Оно может быть попредметным или постадийным. Это — технологические формы разделения труда. Попредметное разделение труда выражается в организационном обособлении коллективов людей, которые специализируются на производстве какого-то одного или нескольких технологически однородных продуктов. Примером такого разделения труда может быть создание узкоспециализированных предприятий и их внутрихозяйст-

венных подразделений (по производству продуктов птицеводства, овощей открытого или закрытого грунта, кормопроизводству и т. д.).

Постадийное разделение труда выражается в создании внутри отрасли трудовых коллективов, специализирующихся на осуществлении отдельных стадий производства данного продукта. Например, технические средства для отрасли крупного рогатого скота сейчас создаются с учетом биологических особенностей, отдельных половозрастных и производственных групп скота — дойного стада, нетелей и первотелок, телочек и бычков различных возрастов, откормочного поголовья. Соответственно разрабатываются и технологии ведения производства. Все это обуславливает внутриотраслевое разделение труда, постадийную специализацию производства. Для осуществления каждой технологической стадии создаются специальные трудовые коллективы, которые передают друг другу предметы труда (молодняк, первотелок, откормочное поголовье), коллективно воздействуя на получение конечных продуктов — молока и говядины.

Специализированные коллективы образуются в рамках отдельного крупного предприятия или нескольких хозяйств, вступивших в производственную кооперацию.

Наряду с технологическим осуществляется и функциональное разделение труда, вызванное также ростом технического оснащения производства. Оно выражается в создании организаций, предприятий и внутрихозяйственных подразделений, ведущих обслуживание основного производства. Это может быть транспортное, ремонтно-техническое, энергетическое обслуживание и т. д. Все виды разделения труда в сельскохозяйственном производстве осуществляются одновременно. Важно то, что углубление разделения труда, обусловленное техническим прогрессом, всегда ведет к изменению организационно-производственных структур. Это требует нахождения адекватных им структур управления. Подробнее об этом рассказывается в статье И. Ф. Пиленко «Структура управления в сельскохозяйственных предприятиях и объединениях». Здесь приведем лишь один пример.

Длительное время сельскохозяйственные предприятия, имея сравнительно невысокий уровень техни-

ческого оснащения и вследствие этого применяя большое количество ручного труда, развивались как многоотраслевые хозяйства. В организационно-производственной структуре их преобладали также многоотраслевые подразделения (отделения, комплексные бригады, производственные участки), построенные по территориальному признаку. Соответственно этому в таких хозяйствах сложилась и структура управления, получившая название отделенческой. Она характеризуется наличием линейных руководителей, которые осуществляют общее руководство всеми отраслями на своем участке производства, и значительным числом функциональных руководителей (специалистов), отвечающих за развитие какой-либо отрасли производства или выполняющих функцию ее обслуживания. Такая структура управления в общем-то соответствует условиям многоотраслевого хозяйства. Однако существенным недостатком ее является то, что линейным руководителям, например управляющему отделением совхоза или бригадиру комплексной бригады, в колхозе приходится заниматься несколькими отраслями, быть своеобразными универсалами. Кроме того, ведущие специалисты предприятия отделены от своих отраслей промежуточным звеном управления — руководителями многоотраслевых подразделений. Это значительно снижает оперативность управления и ответственность специалистов за результаты производства.

Развитие внутрихозяйственной специализации и концентрации производства, обусловленное ростом технической оснащенности, позволило применить иную структуру управления, основанную на отраслевом принципе руководства. При такой структуре управления ведущие специалисты предприятия становятся во главе определенных отраслей и непосредственно руководят их развитием. При этом вместо многоотраслевых отделений, комплексных бригад, производственных участков создаются отраслевые внутрихозяйственные подразделения, которые в практике получили название цехов.

Опыт уже многих хозяйств свидетельствует о преимуществах цеховой структуры управления, при которой повышается роль специалистов сельского хозяйства в развитии производства, система управления становится более оперативной и экономичной. Послед-

нее становится возможным прежде всего потому, что при переходе на цеховую структуру управления в хозяйствах осуществляется углубление специализации и усиление концентрации производства, что приводит к созданию более крупных специализированных внутрихозяйственных подразделений и, следовательно, к уменьшению числа линейных руководителей. Например, в Московской области в текущем пятилетии намечено перевести на цеховую структуру управления большинство хозяйств. При этом к 1980 г. число отделений уменьшилось почти на 40%, а число производственных бригад в растениеводстве и животноводстве — вдвое.

Обобщенные данные говорят о том, что внедрение цеховой структуры управления позволяет сократить затраты на управление минимум на 8—10%.

Сейчас в РСФСР на цеховую структуру управления перешли более 4 тысяч хозяйств. В Московской области она применяется более чем в $\frac{1}{3}$ хозяйств.

Формирование аппарата управления и организация его работы. Совершенствование структур управления находится в тесной связи с вопросами формирования аппаратов управления и организации их работы. Это в равной степени относится как к действующим колхозам и совхозам, так и к новым формированиям — межхозяйственным предприятиям и объединениям. Наиболее важным здесь является численность аппарата управления и эффективность его работы.

Статистические данные показывают, что в сельском хозяйстве в настоящее время наблюдается тенденция к абсолютному росту числа управленческого персонала. Это увеличение происходит за счет роста числа специалистов производства при некотором уменьшении числа линейных руководителей. Можно считать, что данная тенденция в нынешних условиях вполне закономерна. Научно-технический прогресс в предприятиях реализуется прежде всего через деятельность специалистов. Сейчас на каждый колхоз приходится более 20 и на каждый совхоз более 30 специалистов с высшим и средним специальным образованием. Можно полагать и дальнейшее их увеличение, так как еще в ряде хозяйств не хватает специалистов экономического профиля, слабо организова-

ны инженерная, строительная и некоторые другие службы.

Уменьшение числа линейных руководителей также закономерно, так как по мере специализации производства происходит укрупнение бригад, ферм и других внутрихозяйственных подразделений. Статистика показывает также, что по мере концентрации и специализации производства при абсолютном росте управленческого персонала на одно предприятие удельный вес его в общей численности работающих уменьшается. Выявлены определенные зависимости численности управленческого персонала от различных параметров производства. Это позволяет сейчас научным учреждениям составлять рекомендации по штатам управления для различных видов и форм организации производства. Эти рекомендации даются укрупненно по функции управления и конкретизируются самими предприятиями или их объединениями.

Вместе с тем следует сказать, что при общих закономерных тенденциях рост численности аппарата управления оправдывается далеко не во всех случаях. Одной из причин такого положения является дублирование функций управления различными должностными лицами. Например, в опытном хозяйстве «Щагово» Московской области построен экспериментальный молочный комплекс на 2 тыс. коров. Здесь первоначально наряду с начальником комплекса была введена должность главного технолога. Изучение работы этих двух должностных лиц показало, что они в своей деятельности почти полностью повторяют друг друга. В связи с этим должность главного технолога была упразднена.

Аналогичное положение подмечено на ряде межхозяйственных предприятий по откорму скота. Очень часто здесь вводятся должности заместителя директора по производству и главного зоотехника. Но они, как и в первом примере, во многом дублируют друг друга.

Нужно подчеркнуть также, что при создании межхозяйственных предприятий и объединений формирование аппарата управления нередко производится по аналогии с многоотраслевыми колхозами и совхозами, где наряду с руководителями многоотраслевых подразделений вынужденно вводится большое чис-

до специалистов-отраслевиков, освобожденных от административного руководства каким-либо производственным подразделением. Межхозяйственные предприятия и производственные объединения создаются на основе узкой специализации с глубоким попредметным и постадийным разделением труда. Здесь открывается возможность широкого совмещения линейного и функционального руководства, так как специализированное производство объективно требует того, чтобы во главе его стояли должностные лица, обладающие глубокими специальными знаниями.

При обеспечении экономичности аппарата управления в межхозяйственных предприятиях существенное значение имеет выбор их форм. Межхозяйственное предприятие может быть самостоятельным или его функции может выполнять какой-либо колхоз или совхоз. В первом случае заново создаются необходимые службы управления, хотя объем производства далеко не всегда позволяет полностью загрузить всех должностных лиц, а совмещение выполнения различных функций управления одним лицом не всегда удастся осуществить. Во втором случае большинство общих функций управления (планово-экономической, учетной, снабженческо-сбытовой, технической и др.), связанных с межхозяйственной деятельностью, возлагается на уже имеющийся аппарат управления колхоза или совхоза при незначительном его усилении. Поэтому следует считать оправданным то, что во многих областях РСФСР пошли именно по второму пути.

Особо следует сказать о формировании аппарата управления в производственных объединениях с головным предприятием. Опыт показывает, что аппарат управления головного предприятия без его известного усиления не может успешно руководить всей деятельностью объединения. В головном предприятий объединения, состоящего из 4—5 хозяйств, аппарат управления должен быть увеличен на 15—20 человек. Так, при создании производственного объединения овощеводческих совхозов «Весна» Московской области аппарат управления головного совхоза «Марфино» был увеличен на 21 человек. Однако это увеличение произведено практически в пределах общей численности управленческого персонала объединения, за счет централизации ряда управленческих работ и других ор-

ганизационных мер. Аналогичное положение и в ряде других объединений, где без увеличения общей численности работников управления осуществляется действенное руководство новым формированием.

Аппарат управления любого предприятия должен оптимально сочетать решение стратегических перспективных и текущих оперативных задач производства. Это может быть достигнуто путем проведения комплекса мер, о которых подробнее говорится в статье В. М. Зыкова «Организация системы управления в совхозе». Здесь лишь отметим, что наряду с такими мерами, как выбор обоснованных структур и правильное формирование аппарата управления с централизацией ряда его функций, важное значение имеет применение технических средств сбора, обработки и передачи информации, сосредоточение решения оперативных задач в нижнем звене управления, там, где непосредственно осуществляются основные технологические процессы.

Ускорению сбора, обработки и передачи информации помогает комплексная механизация учетного процесса, внедрение диспетчерских служб, применение электронно-вычислительной техники.

В настоящее время существенный эффект в организации учетной информации в предприятиях промышленного типа дает журнально-ордерная форма. Ее следует внедрять там, где еще нет возможности применить обработку информации при помощи машины.

Эффективность организации системы управления во многом зависит от того, насколько согласованно работают планово-экономическая и диспетчерская службы, бухгалтерия. Еще нередки случаи, когда плановые и учетные документы не согласованы по показателям и периодичности их составления. В условиях промышленного производства этого нельзя допускать. Большие масштабы производства, высокий уровень его ритмичности требуют постоянного контроля за ходом производства. Приведем лишь один пример. В свиноводческом совхозе-комбинате имени 50-летия СССР Горьковской области практикуется ежедневное составление рапорта о ходе работ на свиноводческом комплексе. Документ состоит из двух частей. Первую часть «Суточный рапорт о движении животных и ос-

татках кормов» составляет диспетчерская служба на основе данных, которые поступают от начальников участков. Вторая часть документа «Анализ хода работ» составляется по данным планово-экономической службы и ежедневного учета. Анализ ведется по 16 показателям, которые характеризуют фактическое состояние дела в сравнении с проектными характеристиками. Документ, содержащий сведения о работе комплекса за день, размножается и утром следующего дня представляется соответствующим руководителям и специалистам. Таким образом осуществляется оперативность в информационном обеспечении должностных лиц комплекса.

Совершенствование планово-экономической работы. На июльском (1978 г.) Пленуме ЦК КПСС много внимания уделялось экономике сельскохозяйственных предприятий. Это вызвано тем, что в системе управления экономические методы воздействия на интересы людей играют доминирующую роль. В нашем социалистическом обществе, основанном на общественной собственности на средства производства, созданы объективные условия для совпадения экономических интересов общества в целом, производственных коллективов и отдельных работников. Однако реализация этого условия осуществляется не автоматически, а вследствие целенаправленной планово-экономической работы, учитывающей конкретные производственно-экономические ситуации. В связи с этим июльский (1978 г.) Пленум ЦК КПСС отметил, что в настоящее время требуется выработать такие принципы планирования и экономического стимулирования в сельском хозяйстве, которые бы создавали более благоприятные условия для расширенного воспроизводства, повышали обоснованность и объективность планов производства. «Следует подумать, — говорил на Пленуме тов. Л. И. Брежнев, — и об усилении связи материального поощрения рабочих совхозов, колхозников с результатами их труда. Эффективным использованием производственных фондов и материальных ресурсов. Важно также улучшить и порядок премирования руководителей и специалистов хозяйств».

ЦК КПСС и Совет Министров СССР приняли специальное постановление «Об улучшении планирования и усилении воздействия хозяйственного механиз-

ма на повышение эффективности производства и качества работы». Для сельскохозяйственного производства в нынешних условиях совершенствование методов планирования и усиление действенности экономических рычагов управления имеет исключительное значение.

Сельское хозяйство развивается не изолированно от других отраслей народного хозяйства, а в тесной взаимосвязи с ними. С каждым годом оно все больше потребляет средств производства, произведенных в других отраслях. Это — тракторы, машины, оборудование, строительные материалы, минеральные удобрения и многие другие промышленные товары. Оно пользуется многими услугами предприятий и организаций, находящихся в подчинении других ведомств: ремонт техники, транспортное и энергетическое обслуживание, мелиоративное строительство и многое другое. Наконец, отрасль сельского хозяйства тесно связана с системой заготовок, перерабатывающей промышленностью.

В этой системе агропромышленного комплекса необходимо обеспечить определенную планомерность и пропорциональность развития различных отраслей, добиться эквивалентного обмена между взаимосвязанными производствами сельского хозяйства и промышленности. Это, как говорится, группа «глобальных», общегосударственных проблем.

Вторая группа проблем касается самой отрасли сельского хозяйства, его предприятий. Из них первостепенную важность имеют проблемы повышения объективности планирования, отработки правильных экономических взаимоотношений хозяйств при межхозяйственной кооперации, усиление материальной заинтересованности коллективов и отдельных работников в конечных результатах производства.

Это сложные экономические проблемы, нуждающиеся в глубокой научной проработке, экспериментальной проверке различных предложений по совершенствованию хозяйственного механизма. Сейчас уже ведутся усиленные поиски в этом направлении.

В проблеме повышения объективности планирования центральное место занимает так называемая ресурсная оценка. Сельскохозяйственные предприятия обладают разными земельными, материальными и

трудовыми ресурсами и, следовательно, разными возможностями производства. Встает задача правильной оценки этих ресурсов, на основе которой должны планироваться объем закупок сельскохозяйственной продукции, распределяться капитальные вложения, оцениваться результаты труда.

Много лет в Литовской ССР нет убыточных хозяйств. Здесь осуществлено внедрение методов планирования, распределения капитальных вложений, налогообложения и кредитования на основе нормативной оценки производственных и трудовых ресурсов хозяйств. Разработана целая система мер по выравниванию экономических условий хозяйствования. Работа ведется Литовским институтом экономики сельского хозяйства совместно с Министерством сельского хозяйства, руководителями и специалистами сельскохозяйственного производства. Недавно президиум ВАСХНИЛ рассмотрел этот опыт и рекомендовал его для широкого распространения.

Есть определенный опыт и в Российской Федерации. Во Владимирской области по опыту Литовской ССР производится выравнивание экономических условий хозяйствования. В Воронежской области уже несколько лет совхозы планируют фонд заработной платы на основе нормативного метода. В этой же области ведутся эксперименты по оплате труда с учетом нормативной оценки ресурсов и погодных условий, а также по выравниванию доходности совхозов, находящихся в разных природно-экономических условиях. Есть такого рода опыт и в других областях. Пока идут поиски, однако определенно можно сказать, что внедрение нормативного метода (вернее, его коренное усовершенствование) в планирование производства и практику оценки результатов труда производственных и трудовых коллективов позволит выполнить задачу, выдвинутую июльским (1978 г.) Пленумом ЦК КПСС.

Происходящие сейчас в сельском хозяйстве процессы углубления общественного разделения труда, выражающегося во все большем создании специализированных предприятий на основе межхозяйственной кооперации, обуславливают необходимость решения проблемы экономических взаимоотношений кооперирующихся хозяйств. Этому вопросу в сборнике

посвящается самостоятельная статья. Отметим лишь, что в различных регионах нашей страны накоплен определенный опыт в этом отношении, имеются и рекомендации научных учреждений. Однако данную проблему нельзя считать до конца решенной.

Во многих случаях еще не обеспечена взаимная заинтересованность хозяйств — участников кооперации в совместной деятельности, нет эквивалентного возмещения производственных затрат. Нередко нарушаются взаимные договорные обязательства.

Министерство сельского хозяйства РСФСР в лице Главной инспекции по межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции совместно с Всероссийским научно-исследовательским институтом экономики, труда и управления в сельском хозяйстве обобщили имеющийся опыт и подготовили необходимые рекомендации. В них показано, как следует определять размеры долевых взносов при формировании основных и оборотных средств кооперированного производства, порядок поставки скота, кормов и других материальных ценностей и порядок расчета за них, принципы распределения продукции кооперированного производства между хозяйствами-участниками.

Важное место отводится методам определения общественно необходимых затрат на основе исчисления нормативной себестоимости, установления расчетных цен на продукцию, производимую в кооперированном производстве. Показан также порядок распределения доходов при совместной деятельности.

Правда, эти рекомендации пока еще не исчерпывают всех вопросов экономического механизма при межхозяйственной кооперации. Необходимы дальнейшие поиски наиболее рациональных форм формирования централизованных фондов при кооперации хозяйств, порядка их использования, отладки кредитно-финансового механизма и др.

Эти вопросы изучаются, и по мере накопления научных данных будут готовиться соответствующие рекомендации.

В современных условиях возникло много сложных проблем в области стимулирования сельскохозяйственного труда. Характерной особенностью сельского хозяйства является то, что оно развивается в условиях абсолютного и относительного сокращения трудо-

вых ресурсов в отрасли. Поэтому здесь очень важно стимулировать рост объемов производства при уменьшении потребности в рабочей силе. Этому во многом способствует распространение в сельском хозяйстве опыта Щекинского химкомбината. Проведенный в течение ряда лет в 300 совхозах страны эксперимент по применению щекинского метода стимулирования дал положительные результаты. В РСФСР в 120 совхозах за время эксперимента сокращены затраты труда, равные почти 7 тыс. среднегодовых работников, сэкономлено более 5,5 млн. руб. заработной платы. В среднем за год рост производительности труда в хозяйствах составил 2,9%. Для широкого распространения щекинского метода подготовлены соответствующие рекомендации, они одобрены Министерством сельского хозяйства СССР и ЦК профсоюза работников сельского хозяйства.

Применение в сельском хозяйстве индустриальных технологий сопровождается, как говорилось выше, постадийным разделением труда. Это, особенно в земледелии, в определенной степени затрудняет применять оплату труда за конечные результаты — количество и качество полученной продукции. В связи с распространением отрядной организации труда кое-где даже стали отказываться от постоянных трудовых коллективов — бригад и звеньев, в которых применяется стимулирование за конечные результаты производства. Исследования показывают, что в современных условиях в земледелии необходимо разумно сочетать постоянные и временные (типы отрядов) трудовые коллективы и шире применять аккордно-премиальную оплату труда, не допускать обезлички в использовании основного средства производства — земли.

Существенное значение имеет усиление материальной заинтересованности специалистов предприятий за состояние производства в обслуживаемых ими отраслях. Это становится особенно важным, поскольку все шире распространяются внутрихозяйственные подразделения, построенные по отраслевому признаку.

В системе мер по совершенствованию управления сельскохозяйственным производством экономические меры воздействия должны быть всегда в центре внимания.