

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Республиканский
межведомственный темати-
ческий научный сборник



74

экономика и орг. сел. хоз-ва,
1984, вып. 74, 1—88

Экономика и организация сельского хозяйства

Республиканский
межведомственный тематический
научный сборник

Основан в 1964 г.

Выпуск 74

Совершенствование управления сельским хозяйством
в условиях развития агропромышленного комплекса

Издается по решению Республиканской редакционной коллегии при Украинском научно-исследовательском институте экономики и организации сельского хозяйства им. А. Г. Шлихтера

Редакционная коллегия:

А. А. Сторожук (ответственный редактор), И. К. Бондарь, С. С. Бакай, В. И. Бойко, А. А. Бугуцкий, И. И. Дорош, Я. Л. Доценко, П. Г. Дубинов, В. И. Жминько, И. С. Заведский, П. К. Канинский, Н. Д. Кошляк, А. В. Крисальный, Н. Я. Кушвид, Н. И. Нижний, И. Е. Никифорок, А. М. Онищенко, П. В. Павлик (ответственный секретарь), Г. М. Подлисецкий (зам. ответственного редактора), Д. В. Полозенко, Н. И. Тудель, А. А. Шовгун, В. В. Юрчишин.

Изложены вопросы повышения роли и совершенствования управления сельским хозяйством в решении Продовольственной программы СССР. Рассмотрены первые итоги работы новых органов управления на районном и областном уровнях.

Для научных работников и специалистов сельского хозяйства.

ЭКОНОМИКА И ОРГАНИЗАЦИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Вып. 74

Киев, издательство «Урожай»

Зав. редакцией И. И. Оржеховская. Редактор Л. А. Григорьева. Художественный редактор А. П. Видоняк. Технический редактор Г. Б. Верник. Корректоры Т. М. Шморгул, В. В. Матюшенко.

Информ. бланк № 2352

Сдано в набор 02. 04. 84. Подписано к печати 03. 05. 84. БФ 10167. Формат 60×90/16. Бумага типографская № 3. Гарн. литературная. Печать высокая. Усл. печ. л. 5,5. Усл. кр.-отт. 5,88. Уч.-изд. л. 9,46. Тираж 1000 экз. Зак. № 4—1081. Цена 1 р. 40 к.

Адрес редакционной коллегии:

252127, Киев-127, ул. Героев Оборона, 10. Украинский научно-исследовательский институт экономики и организации сельского хозяйства им. А. Г. Шлихтера, телефон 61-48-21.

Киевская фабрика печатной рекламы им. XXVI съезда КПСС, 252067, Киев-67, Выборгская, 84.

3 3801010000—080
M204(04)—84 81.84

© Украинский научно-исследовательский институт экономики и организации сельского хозяйства им. А. Г. Шлихтера, 1984.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ

В. В. ЮРЧИШИН, чл.-кор. ВАСХНИЛ

Укр. НИИ экономики и орг. сел. хоз-ва им. А. Г. Шлихтера

На современном этапе развития социалистического общества возрастает роль совершенствования управления — одного из рычагов целенаправленного регулирования производства. Как отметил Генеральный секретарь ЦК КПСС К. У. Черненко в речи на апрельском (1984 г.) Пленуме ЦК КПСС, «мы приступили сейчас к всестороннему совершенствованию системы управления народным хозяйством, ищем новые формы и структуры экономической деятельности. Однако необходимые поиски нового не должны, понятно, отвлекать нас от более эффективного использования уже имеющихся институтов управления»¹.

Крупномасштабность целей и задач Продовольственной программы СССР, их строгая подчиненность народнохозяйственным интересам, конкретность и долгосрочная направленность ориентируют на комплексное использование и осуществление совокупности организационно-экономических, социальных, технических, правовых и психологических мер воздействия на все стороны функционирования АПК. Эффективность их наиболее полно проявляется в условиях высокой научности управления.

Перевод экономики на интенсивный путь развития объективно предполагает совершенствование управления. Сформировавшись в условиях преобладания экстенсивных методов хозяйствования, система управления сельским хозяйством не могла полностью отвечать условиям решения продовольственной проблемы. На преодоление сложившегося несоответствия направляется вся совокупность мер по совершенствованию управления.

Новые органы управления сельским хозяйством и АПК функционируют сравнительно небольшим период. Первые результаты их практической деятельности указывают на прогрессивный

характер новой системы хозяйственного руководства. Во-первых, реализуются установки XXVI съезда КПСС о выделении АПК в единый объект планирования, финансирования и управления, то есть на практике осуществляется переход к управлению региональными агропромышленными структурами как единым целым. И хотя не во всех случаях единство звеньев АПК достигается в наиболее предпочтительном виде (имеется в виду прежде всего недостаточно быстрый процесс повышения экономического единства), переход к более высоко интегрированному управлению необратим, что положительно сказывается не только в экономическом, но и в психологическом отношении. Во-вторых, в деятельности новых органов управления все последовательнее проявляется функция государственного руководства комплексом и его региональными звеньями. Обязательность их решений (в пределах предоставленных полномочий) для всех предприятий и организаций, входящих в региональный АПК, независимо от ведомственной подчиненности, право на централизацию части материальных и финансовых ресурсов ведомств, организаций, предприятий для использования их в интересах АПК района, области усиливают действенность принимаемых ими решений, повышают авторитет этих органов, заставляют считаться с ними не только подчиненные и все другие входящие в объединение предприятия и организации, но и соответствующие ведомства более высокого уровня. В-третьих, приобретает опыт работы советов РАПО и ОАПО, а также областных и районных управлений сельского хозяйства как их рабочих аппаратов по одновременному выполнению ведомственных и межведомственных функций.

Анализ организации и эффективности управления новых органов руководства региональными АПК указывает на неполное использование имеющихся воз-

¹ Правда, 1984, 11 апр.

возможностей, а также наличие определенных несовершенств в действующей системе управления. К последним относятся прежде всего то, что организационная структура управления отраслью не только не упростилась, но в ряде случаев даже усложнилась. Сохранившаяся многоведомственность в верхнем звене управления отрицательно сказывается на областном и особенно районном уровнях. Количество органов управления уменьшилось незначительно. Например, в Черкасской области до изменения организационной структуры управления на областном уровне имелось 57 организаций по управлению различными звеньями АПК. После перехода к управлению областным агропромышленным комплексом в составе ОАПО их количество уменьшилось всего на 3 организации за счет упразднения двух небольших органов межхозяйственного назначения и создания вместо двух трестов совхозов одного объединения совхозов. Аппарат управления практически не изменился, то есть установки майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС об уменьшении численного состава органов управления реализуются медленно. Подобное положение и в других областях.

Еще более сложная ситуация сложилась в тех районах, где наряду с РАПО созданы производственные отраслевые объединения. Как подтверждает практика, одновременное функционирование двух органов управления сельскохозяйственным производством очень затрудняет управление, создает ряд организационных, экономических и психологических трудностей. При этом в более выгодных условиях находятся отраслевые производственные объединения. Получая единый для всего данного формирования план реализации продукции государству, материально-технического и финансового обеспечения производства, они полнее используют механизм экономического регулирования производства, повышают единство интересов объединения и входящих в него хозяйств. Районные же агропромышленные объединения пока не выступают единым носителем плана и ресурсного обеспечения производства, вследствие чего в их деятельности преобладает организационное и технологическое управление, тогда как их возможности экономического воздействия на производство (на данном этапе это является определяющим) ограничены. На организации результативности управления в региональных агропромышленных

объединениях сказывается более низкая по сравнению с производственными объединениями оплата труда их работников, хотя функциональная и психологическая нагрузка на них не ниже.

Сдерживающим началом повышения эффективности управления агропромышленным комплексом на всех уровнях является также медленная психологическая перестройка работников органов хозяйственного руководства отраслями АПК (прежде всего в его первой и третьей сферах), которая в силу привычки к устоявшимся методам управления, достаточно сильной приоритетности частных, узковедомственных интересов не удовлетворяет производство. Степень же психологической перестройки кадров — одно из наиболее важных условий освоения новой системы управления. Перестройка психологии управления сама по себе, на основе лишь предполагаемого и даже фактического понимания ее необходимости работниками сферы управления агропромышленным комплексом, может затянуться на длительный период. Реальным и наиболее действенным фактором принципиально новой психологической настроенности является механизм экономических взаимоотношений между партнерами АПК.

Отставание системы управления от условий производства в сельском хозяйстве устраняется недостаточными темпами. Исходя же из обоснованного К. Марксом и Ф. Энгельсом закона ответственности производственных отношений характеру производительных сил, полное (или максимально возможное в данных условиях) соответствие организации и методов управления реально складывающимся условиям является определяющей предпосылкой высокоэффективного развития экономики, ее важнейшего звена — агропромышленного комплекса. При любой, в том числе достаточно высокой результативности управления, оно должно постоянно улучшаться в соответствии с изменениями в сфере производства, при отставании уровня управления от конкретных условий производства, как это имеет место в настоящее время, — совершенствоваться опережающими темпами.

В решении этой задачи можно выделить три основных направления. Первое из них предполагает полное использование возможностей, заложенных в функционирующей системе управления. Основа его — неукоснительная реализация установок майского и ноябрьского

(1982 г.) Пленумов ЦК КПСС, постановления ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О совершенствовании управления сельским хозяйством и другими отраслями агропромышленного комплекса», Типовых положений о районном и областном агропромышленном объединении, принятых директивными органами нормативно-правовых актов по вопросам управления, а также обобщения и распространение лучшего опыта управленческой деятельности в новых условиях. Второе направление — рационализация функционирующей системы управления в пределах заложенных в ней возможностей, без ее существенного изменения, то есть постепенное улучшение управления в соответствии с изменениями в производстве. Например, усиление роли функциональных аспектов управления в новых органах управления, совершенствование хозяйственного механизма и повышение единства всех его звеньев и др. Это направление является непосредственным развитием первого. Они реализуются одновременно, имеют одно целевое назначение — сделать данную систему управления максимально эффективной.

Но, как свидетельствует практика, частичные совершенствования недостаточно эффективны. Это подтверждает опыт совершенствования управления в период, предшествующий майскому (1982 г.) Пленуму ЦК КПСС, когда принимались меры для решения отдельных вопросов без взаимоувязки их с другими, что не давало предполагаемого эффекта. В связи с этим усиливается значение третьего направления — такого совершенствования управления, которое бы способствовало выработке и практической реализации принципиально новой системы хозяйственного руководства, соответствующей более сложным условиям функционирования АПК в будущем.

В настоящее время наиболее полно проявляются первые два пути совершенствования управления. Вместе с тем ведутся активные поиски его совершенствования по третьему направлению, например в Эстонской и Грузинской ССР. Здесь достигнута высокая интеграция управления, сделан реальный шаг к управлению производством сельскохозяйственной продукции и производственным обслуживанием сельского хозяйства в рамках одного ведомства. Их опыт может стать основой для совершенствований управления в других союзных республиках. Однако этого недостаточно, поскольку прямое пере-

сение его в республики с областным делением невозможно. Необходимо проводить крупномасштабные варианты эксперименты по совершенствованию управления в других союзных республиках. Выработка системы управления на основе экспериментальных данных — важнейшая методологическая предпосылка ее эффективности.

Одновременная реализация всех направлений совершенствования управления создает условия для непрерывности данного процесса. Только на этой основе может быть выработана система управления, соответствующая целям и задачам выполнения Продовольственной программы.

Решением проблемы совершенствования управления сельским хозяйством предполагается, кроме проведения экономических экспериментов, строгое соблюдение совокупности других методологических подходов. Определяющим среди них является обеспечение реального единства отраслевого, регионального и программно-целевого управления. Чрезмерное развитие регионального принципа управления в ущерб отраслевому, имевшему место в недалеком прошлом и все еще проявляющемуся в новых условиях хозяйствования, было и остается одной из основных причин невысоких темпов увеличения объемов производства сельскохозяйственной продукции, повышения ее эффективности. Создание новых органов управления во многом способствует преодолению этих недостатков.

В условиях последовательного наращивания научно-технического потенциала сельского хозяйства, ускоренного производства сельскохозяйственной продукции значительно возрастает необходимость придания процессу совершенствования управления перспективной направленности. Это означает, что каждое управленческое решение или действие, если оно рассчитано даже на сравнительно непродолжительный период, есть возможность оценивать с двух сторон: во-первых, какую отдачу оно даст в предполагаемом отрезке времени и, во-вторых, какими будут его последствия в перспективе. Нередки случаи, когда ставится задача получения немедленного, сиюминутного результата при недооценке его последствий. Возможно, что в данном случае решение окажется эффективным, но в будущем его последствия могут отрицательно сказаться на конечном результате. Поэтому в управлении важно оценивать не только ожидаемый ближайший эф-

фект, но и прогнозировать более отдаленные последствия управленческих решений. Такую оценку следует осуществлять с позиции не только экономических, но и социально-психологических результатов. В практике сельского хозяйства немало примеров, когда ориентирование решения только на достижение экономического эффекта при недооценке возможных социально-психологических результатов со временем становится причиной недостаточной эффективности управления или даже ее снижения. К тому же преодолевать отрицательные последствия социального и психологического порядка значительно труднее, чем экономического.

В широком плане перспективной направленною управления предполагается первоочередное определение и решение основных, самых важных и наиболее общих целей, задач и путей их решения, подчиненных конечным, народнохозяйственным интересам.

Четкое соблюдение принципа первоочередного обоснования стратегических целей и задач и основных способов их решения лежит в основе партийного и государственного руководства экономикой и наиболее полно проявилось при разработке Продовольственной программы СССР и путей ее реализации.

В практике самые лучшие возможности для соблюдения принципа перспективности управления складываются в условиях функционирования системы комплексных целевых программ. Таких программ на Украине в системе АПК 8. Кроме того, республика принимает участие в выполнении 7 целевых и 16 важнейших научно-технических программ, утвержденных ГКНТ СССР.

Одним из путей совершенствования управления является разработка генеральной схемы управления сельским хозяйством страны и агропромышленным комплексом в целом. Она должна представлять собой государственный документ, в котором отражались бы наиболее важные, принципиальные основы построения управления, обеспечивать единство структурных, функциональных, правовых, информационных и других его элементов, основ планирования и экономического механизма регулирования производства в отрасли, а также законодательного обеспечения ее внутриотраслевых и межведомственных интересов. Организационное начало в генеральной схеме обеспечивается выбором наиболее приемлемых организационных структур управления, экономическое — перспективным экономическим

механизмом, правовое — закреплением в ней системы юридических, нормативных и других актов и положений, имеющих целью определение статуса отрасли, ее органов управления, а также защиту ее интересов в АПК. Следовательно, генеральная схема должна разрабатываться в виде целостной системы, в которой все ее звенья находились бы в тесном взаимодействии и подчинялись бы наиболее эффективному достижению конечных целей и задач отрасли.

Отраслевые генеральные схемы дадут возможность обосновать генеральную схему управления агропромышленным комплексом, а также соответствующие схемы союзных республик.

Совершенствования управления сельским хозяйством и агропромышленным комплексом можно достигнуть лишь на основе комплексности, которой предполагается:

одновременное совершенствование всех звеньев хозяйственного механизма — планирования, стимулирования, управления, финансово-кредитных отношений, хозяйственного расчета, договорных отношений и др.;

разработка и осуществление мер по одновременному улучшению управления на всех уровнях хозяйственного руководства отраслью и агропромышленным комплексом при их обязательной согласованности по наиболее важным позициям;

совершенствование в единстве всех элементов управления — организационно-структурных и функциональных методов и стиля управления, подготовки и повышения квалификации кадров, оперативного управления, правового обеспечения;

более активное использование в управлении сельским хозяйством достижений научно-технического прогресса и передового опыта.

Одной из наиболее важных предпосылок совершенствования управления является такая его организация, при которой обеспечивалось бы значительное повышение организационно-экономического единства агропромышленного комплекса.

Создание региональных АПК и их советов усиливает возможности прежде всего повышения организационного единства комплекса. Экономическое же единство может быть достигнуто только через хорошо отработанный экономический механизм функционирования АПК.

Соблюдение этих и других методоло-

гических предпосылок совершенствования управления является одним из определяющих условий обоснования и построения системы управления, наиболее полно отвечающей современным задачам сельского хозяйства.

Выводы. Основой совершенствования управления народнохозяйственным агропромышленным комплексом должно быть его научное обоснование, базиру-

ющееся на совокупности методологических подходов. В современных условиях к ним относятся рациональное сочетание принципов регионального и отраслевого управления, усиление его перспективной направленности, повышение экономического единства на взаимовыгодной для всех звеньев АПК основе, осуществление многовариантных экономических экспериментов.

Получена редколлегией 26.04.83.

УДК 631.14

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В ОАПО

Н. А. ДАНИЛЕНКО, первый зам. председ. совета ОАПО,
нач. упр. сел. хоз-ва Черниговского облисполкома

Э. Г. ЛЯСКОВЕЦ, канд. экон. наук
Укр. НИИ экономики и орг. сел. хоз-ва им. А. Г. Шлихтера

Центральный Комитет КПСС определил основные направления совершенствования управления сельским хозяйством и агропромышленным комплексом. В их реализации первостепенная роль отводится районным и областным агропромышленным объединениям. Главное в их деятельности — повышение уровня организованности во всех звеньях с целью достижения наивысшего конечного эффекта.

Это непосредственно относится и к управлению сельским хозяйством Черниговской области, где в начале 1983 г. созданы 22 районных и областных агропромышленных объединения (РАПО и ОАПО). При их формировании особое внимание было уделено подбору кадров.

Юридической службой ОАПО с участием других служб на основе Типового положения разработано Положение о Черниговском областном агропромышленном объединении.

Внесены изменения в организационную структуру областного и районных управлений сельского хозяйства, рабочих органов ОАПО и РАПО. Введены подразделения по руководству межведомственными и межотраслевыми связями и отношениями, а также личным подсобным хозяйством.

В Черниговском ОАПО 57 предприятий и организаций, в том числе из сферы производственного обслуживания сельского хозяйства — 14, сельскохозяйственного производства — 35, переработки, заготовок и хранения — 8.

Высший орган управления ОАПО — совет объединения, в период между его заседаниями — президиум совета. В состав совета вошли 69 человек. Большинство членов совета — представители сельскохозяйственных предприятий. Председателем совета является первый заместитель председателя облисполкома, первым его заместителем — начальник управления сельского хозяйства облисполкома, заместителями — заместитель председателя плановой комиссии облисполкома и председатель областного объединения сельхозтехники. В президиум совета избраны 13 человек.

Функции ОАПО и его подразделений разработаны на основе Типового положения.

Период организационного становления Черниговского ОАПО завершен. Совет, президиум и областное управление сельского хозяйства проводят активную работу по управлению агропромышленным комплексом. Заседания президиума совета проводятся не менее одного раза в месяц, а совета — одного раза в квартал.

Работу совета и его президиума планируют заранее. Тематику заседаний формируют на основе предложенный руководством, членов совета и президиума.

На заседаниях совета и президиума рассматривают вопросы организации в хозяйствах области коллективного подворья, о повышении устойчивости и продуктивности зернового производства, эффективном использовании мелиори-

рованных земель, наращивании производства и улучшения качества грубых и сочных кормов, развитии комбикормовой промышленности области, об организации материально-технического обслуживания животноводческих комплексов, крупных ферм специализированных хозяйств и межхозяйственных предприятий и др.

О практическом значении решаемых вопросов можно судить по следующим примерам. Рассмотрев вопрос о развитии государственной и межхозяйственной комбикормовой промышленности на территории области, совет ОАПО изыскал возможности более совершенной организации поставок исходных компонентов комбикормов, ремонта и расширения мощностей существующих заводов. Было принято решение о сокращении строительства новых заводов. Эти мероприятия позволят сэкономить 20 млн. руб.

Для оказания помощи экономически слабым хозяйствам президиум совета обязал объединения сельхозхимии и сельхозтехники комплексно обслуживать эти хозяйства, льнообъединение — вывезти всю льнотресту.

Решением совета на 5 % снижена стоимость услуг «Сельхозэнерго». Создан областной обменный фонд узлов и деталей. При районных объединениях сельхозтехники сформированы отряды по заготовке кормов. В Городнянском районе в 1982 г. такой отряд заготовил 200 тыс. т сенажа и силоса.

Принято решение о совместном строительстве межхозяйственных цехов при государственных молокозаводах по производству заменителей цельного молока.

В Варнинском РАПО заключено дополнительное соглашение между хозяйствами и молокозаводом об улучшении качества молока с соответствующим материальным стимулированием работников колхозов и завода. Опыт Варнинского РАПО рассмотрен областным управлением сельского хозяйства совместно с областными объединениями молочной промышленности и сельхозтехники и внедряется во всех РАПО области. При этом с объединением сельхозтехники заключены договоры на комплексное обслуживание холодильного оборудования. Договором предусмотрены соответствующие экономические санкции.

По инициативе ОАПО совершенствуются взаимосвязи хозяйств с предприятиями мясной промышленности. Скот из колхозов и совхозов вывозят транспортом областного объединения

мясной промышленности. От хозяйств на мясокомбинатах работают группы мясосдатчиков, которые контролируют выход мясных туш при разделке. Разрабатывается вопрос о прямой поставке фруктов и овощей торгующим предприятиям. Расширяется объем контейнерных перевозок.

Больше внимание совет и президиум ОАПО уделяют внедрению прогрессивных форм организации и оплаты труда, в частности коллективного подряда. Проведены семинары и учеба главных специалистов по его внедрению. В районах определены базовые хозяйства. За каждым из них закреплены специалисты областного агропромышленного объединения для оказания практической помощи в осуществлении целенаправленной работы на местах. Все это способствовало распространению коллективного подряда. В настоящее время на подряде работает более тысячи участков, отрядов и звеньев, что в три раза больше против 1982 г. В этих подразделениях занято около 13 тыс. человек, за ними закреплено 168 тыс. га земли, 54 тыс. гол. крупного рогатого скота, 59 тыс. свиней, 53 тыс. овец и более 150 тыс. гол. птицы. В то же время следует указать на необходимость ускорения разработки более совершенных рекомендаций по применению коллективного подряда как в полеводстве, так и в животноводстве.

Несколько лет тому назад Черниговская область стала инициатором внедрения комплекса мероприятий по повышению плодородия почв. Свообразным эталоном организации, направленной на всемерное увеличение производства продукции посредством повышения плодородия почв, является колхоз «Авангард», где вносят до 40 т органических удобрений на 1 га пашни. При этом поголовье скота в 1982 г. доведено до 212,9 гол. на каждые 100 га сельскохозяйственных угодий, в том числе коров — до 83,4 гол. Урожайность зерновых составила 34,2 ц/га, картофеля — 224, зеленой массы кукурузы — 420 ц/га.

Определенным препятствием в кооперировании и специализации производства является различная ведомственная подчиненность сельскохозяйственных предприятий. На территории области функционирует 558 таких предприятий, в том числе 461 колхоз, 78 государственных предприятий, 19 межхозяйственных формирований, которые находятся в подчинении 18 министерств союзного и республиканского уровня и их областных ведомств. ОАПО и РАПО

предстоит в большей степени, чем до сих пор, объединить их усилия по совместному использованию производственных возможностей, финансовой взаимопомощи и т. д.

Требуют дальнейшего совершенствования экономические взаимоотношения между сельскохозяйственным производством и сферой обслуживания, заготовок, переработки и хранения сельскохозяйственной продукции. Так, на территории области функционирует 5 сахарных заводов Киевского производственного объединения сахарной промышленности. По четырем переработка сырья затягивается до конца января, Парафеевскому еще более, что приводит к значительным потерям сахара. Киевское объединение при этом частично разгружает заводы, транспортируя часть свеклы (20—25 %) на переработку за пределы области, где заводы также перегружены. В связи с этим назрела необходимость строительства нового завода.

Однако многие вопросы решаются пока медленно. К ним относятся: порядок

утверждения расценок (тарифов) на оказываемые услуги; создание централизованных фондов материального поощрения, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства, развития производства и др.; порядок перераспределения капитальных вложений, материально-технических ресурсов между партнерами объединения.

Значение новых органов управления будет возрастать и укрепляться, что позволит усилить их положительное воздействие на достижение высоких конечных результатов производства сельскохозяйственной продукции.

Выводы. После организационного формирования ОАПО наиболее актуальными стали задачи налаживания функциональных и экономических взаимосвязей между партнерами по объединению. Важная роль здесь отводится совету ОАПО как координатору этих взаимосвязей. Одним из путей решения проблемных вопросов является совместная разработка комплексной программы развития объединения и планов мероприятий их осуществления.

Получена редколлегией 23.05.83.

УДК 631.14

ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ РАПО

В. И. ПОНОМАРЕНКО, зав. сектором упр. пробл. лаб.

Одес. с.-х. ин-т

Важнейшей особенностью современной аграрной и экономической политики является воплощение целевого комплексного подхода в управлении агропромышленным комплексом. Интересы дальнейшего развития сельского хозяйства и необходимость успешного выполнения Продовольственной программы требуют пропорционального и сбалансированного развития отраслей РАПО, улучшения работы предприятий и организаций, умелого и согласованного управления их деятельностью, повышения заинтересованности и ответственности за конечные результаты.

Для более полного использования производственно-экономического потенциала и ресурсов, увеличения производства и повышения качества продукции, обеспечения высокой эффективности отраслей агропромышленного комп-

лекса в соответствии с решениями майского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС созданы районные агропромышленные объединения. Формирование РАПО является исходным этапом работы по организационному объединению производственно-хозяйственной и социально-экономической сфер района.

Механизм управления районным комплексом должен основываться на учете закономерностей формирования территориально-отраслевых систем, применении принципов организационного проектирования, совершенствовании системы разделения и интеграции управленческих работ.

Территориально-отраслевой организации производственно-хозяйственных систем сельских административных районов в современных условиях при-

сущ ряд особенностей, основными из которых являются:

в процессе развития межрайонного разделения труда все более изменяется «стандартная» отраслевая структура сельскохозяйственного производства районов в сторону увеличения технологической однородности производства;

углубление хозяйственной специализации и сужение отраслевой структуры сельскохозяйственных предприятий, выделение и организационное оформление отдельных отраслей и стадий производства способствуют возникновению специализированных хозяйств и предопределяют развитие сельских районов как целостных систем сельскохозяйственных предприятий с признаками комплексности функциональной структуры;

развитие производственного обслуживания как самостоятельной отрасли усложняет систему хозяйственных связей в районе;

по мере развития сферы переработки сельскохозяйственной продукции производственно-хозяйственная система сельского района все больше приобретает черты относительно развитого агропромышленного объединения;

углубление общественного разделения труда и совершенствование форм организации производства вызывает преобразование производственно-экономических связей в производственно-технологические;

отраслевая структура района в общественном разделении труда формируется как комплекс отраслей с сопряженными видами продукции и довольно широкой предметной специализацией;

агропромышленные сочетания (комплексы) районного уровня становятся одной из основных низовых таксономических единиц территориальной организации народнохозяйственного агропромышленного комплекса и др.

Организационный механизм управления РАПО формируется на основе сочетания территориального и отраслевого принципов организации производственных и управленческих систем. Это позволяет выделить районный комплекс в качестве единого объекта управления, создать более эффективную систему межотраслевой координации планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, совершенствовать механизм экономического стимулирования, достичь более высокой экономичности аппарата управления.

Формирование организационного механизма управления РАПО предполагает совершенствование форм организа-

ции управления, упорядочение подчиненности органов управления предприятий и организаций, уточнение и перераспределение функций органов управления и их структурных подразделений, определение границ руководства и методов воздействия при выполнении отдельных функций, определение состава структурных подразделений и уточнение численности их работников, обоснование рациональной системы разделения и концентрации функций управления структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления, улучшение и укрепление управленческих связей между органами управления и их функциональными подразделениями и т. п.

Как показывают, например, результаты предварительного обследования в Одесской области, работа аппарата управления РАПО в настоящее время осуществляется еще недостаточно активно и целенаправленно. Деятельность советов объединений и подразделений районного управления сельского хозяйства сосредоточивается в основном на текущих вопросах. Стиль и методы работы районных управлений сельского хозяйства практически не пересмотрены, они еще не стали в полной мере рабочим аппаратом советов РАПО. У руководителей районных управлений сельского хозяйства еще не имеется достаточной ясности о направлениях работы, способах реализации функций управления, возможностях новой формы управления районным комплексом. Это объясняется не только небольшим сроком работы, но и сложившимися традициями, ведомственными «болезнями», отсутствием нормативных документов, регламентирующих деятельность аппарата управления районного агропромышленного объединения.

Концентрация полномочий и ответственности по выработке и реализации решений в области единой политики производственного, технического, технологического, экономического и социального развития районного агропромышленного комплекса предопределяет централизацию функций системного управления на высшем уровне общей структурной системы совокупного аппарата управления РАПО. Это вызывает необходимость в разделении и концентрации управленческих работ по отдельным ступеням высшего уровня управления, в качестве которых следует выделить:

коллегиальное управление, осуществляемое советом районного агропромышленного объединения;

линейное управление — председатель совета и его заместители, осуществляющие общее руководство и оперативное управление;

функциональное (технологическое) управление, осуществляемое руководителями и специалистами подразделений районного управления сельского хозяйства.

Роль, место и правовое положение управленческого аппарата каждой ступени обуславливают состав функций, характер и содержание управленческих работ по одним и тем же функциям, выполняемым на разных ступенях.

На этапе становления районных объединений особое значение приобретает правильное решение вопроса о границах руководства и методах воздействия органов управления объединения на деятельность нижестоящих звеньев. Эта взаимосвязь проявляется в содержании управленческих связей, которые подразделяются на:

линейные (административные) между органами управления объединения и органами управления сельскохозяйственных предприятий, вошедших в состав РАПО на правах прямого подчинения;

линейно-координационные между органами управления объединения и нижестоящими органами управления специализированных сельскохозяйственных предприятий, вошедших в состав РАПО на правах двойного подчинения;

координационные — между органами управления объединения и органами управления предприятий и организаций, вошедших в состав объединения и осуществляющих различные специализированные виды деятельности по обслуживанию, заготовке и переработке продукции, ведению строительных работ.

Характер подчиненности определяет границы руководства и методы воздействия совета объединения и его рабочего аппарата, что должно найти свое проявление в составе подконтрольных и регулируемых сфер деятельности предприятий и организаций различной подчиненности, полноте функций управления и характере управленческих решений и действий.

Создание РАПО предопределяет изменение способов реализации функций управления. Коллегиальность в принятии решений, централизация производственно-технических и технологических функций, создание централизованных фондов создают реальную возможность для изменения способов управленческого воздействия в направлении развития

хозяйственно-обслуживающих и экономических начал в деятельности аппарата управления объединения.

Многообразие условий, различия в масштабах и отраслевой структуре, уровне развития отдельных сфер комплекса, составе и тесноте межхозяйственных и межотраслевых связей, ведомственной принадлежности низовых объектов управления требуют дифференцированного подхода к обоснованию решений организации управления РАПО. Для решения этой задачи необходимо проводить типизацию районных агропромышленных комплексов с применением сравнительного многомерного анализа, основанного на упорядочении и классификации объектов, характеризующихся набором значений признаков.

Исследования показали, что в условиях Одесской области в связи с отличием природно-экономических условий отдельных микрорайонов различия в отраслевом составе, значимости отдельных сфер и показателях организационного построения являются существенными. Указанные факторы, определяя различную сложность районного комплекса задач, решаемых в процессе управления отраслями АПК, оказывают влияние на сложность и особенности организационного построения механизма управления. В наибольшей степени эта закономерность проявляется в системе управленческих связей: горизонтальных между органами управления предприятий и организаций, вертикальных линейных и функциональных между органами управления предприятий и организаций района с органом управления объединения и вышестоящими отраслевыми органами управления.

Различия в масштабности, организационном построении и нормативной численности управленческих работников определяют возможности и особенности в формировании структурных подразделений аппарата управления РАПО. В зависимости от этих факторов разделение и интеграция управленческого труда должны решаться по-разному. В мелких и средних (по системе показателей типизации) районах создание, например, общего производственного отдела является правомочным. В крупных районах целесообразно разделение производственного отдела по отраслевому признаку (создание отраслевых отделов, групп). Различные пути реализации структурной организации аппарата управления должны найти свое применение и в отношении таких функций управления, как учет, финан-

сирование, контрольно-ревизионная работа и др.

Обеспечение выполнения задач и функций по системному управлению РАПО, возложенных на вновь созданные отделы межотраслевых связей и планирования, возможно при обоснованной численности и составе работников отдела, их высоком квалификационном уровне и соответствующем объеме предоставленных прав. Результаты обследования показывают, что эти вопросы в практике формирования структуры управления объединений пока не нашли своего должного решения.

Выводы. Организационный механизм управления районным агропромышленным комплексом формируется на основе сочетания территориального и отраслевого принципов организации производственных и управленческих систем. Это позволяет выделить РАПО в качестве единого объекта управления, создать более эффективную систему межотраслевой координации процессов планирования, финансирования, материально-технического обеспечения, совершенствовать механизм экономического стимулирования, повысить экономичность аппарата управления.

Получена редколлегией 20.05.83.

УДК 631.14

КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПРОГРАММЫ В ПЛАНОВОМ РУКОВОДСТВЕ АПК РАЙОНА

В. Н. МАЛЕС, канд. экон. наук

Укр. НИИ экономики и орг. сел. хоз-ва им. А. Г. Шлихтера

Перенесение центра тяжести в управлении АПК страны на районный уровень его организации, где непосредственно стыкуются производственно-экономические интересы сельского хозяйства со сферой агросервиса, заготовок, хранения и переработки сельскохозяйственной продукции, образование районных агропромышленных объединений требует качественного совершенствования системы планирования.

При этом происходит существенное расширение полномочий местных Советов в отношении предприятий, учреждений и организаций, расположенных на их территории. Генеральный секретарь ЦК КПСС К. У. Черненко в речи на апрельском (1984 г.) Пленуме ЦК КПСС отметил, что повышение роли местных Советов в хозяйственном и культурном строительстве «...поможет обеспечить комплексное развитие экономики на местах, выставит более прочный заслон против ведомственности...»¹.

Отсюда следует, что наряду с совершенствованием отраслевого планирования все большую роль должны играть территориальные планы экономического и социального развития. Согласование позиций планов разномест-

венных предприятий, организаций и учреждений, входящих в РАПО,— наиболее важное условие их тесного и эффективного сотрудничества, направленности работы на общий конечный результат. Оно должно осуществляться путем разработки комплексного плана района и отражения в нем при помощи системы показателей программы развития локального АПК как единого целого. Принципиальной особенностью пятилетних и разрабатываемых на их основе годовых планов экономического и социального развития в новых условиях становится рациональное сочетание территориального (общерайонного, межотраслевого) и отраслевого (ведомственного) подходов. Первый реализуется в комплексном плане через сводные, синтетические, а также расчетные показатели, в которых отражается деятельность всей совокупности предприятий, организаций и учреждений, расположенных по территории района, независимо от их статуса и подчиненности. Весьма важным частным его выражением должны стать обобщающие показатели. Во многих случаях они будут одновременно и общерайонными территориальными показателями, так как народное хозяйство сельского района представлено преимущественно отраслями сельского хозяйства.

¹ Правда, 1984, 11 апр.

Что касается непроектируемой сферы, то ее проектирование, начиная с прогноза демографической ситуации, тесно увязывается с развитием отраслей материального производства (для сельского района — с его АПК).

Второй подход реализуется через отражение в комплексном плане важнейших показателей программ развития всех структурных единиц района (предприятий, организаций, учреждений) в ведомственном и отраслевом разрезе, а по наиболее важным из них — и поименно.

Анализ планирования в сельских районах свидетельствует о потребности усилить комплексность планов путем отражения в них ряда общерайонных как отраслевых, так и межотраслевых проблем, от решения которых зависит темп дальнейшего экономического и социального развития.

В условиях функционирования РАПО возрастает потребность в разработке районных комплексных целевых программ (КЦП) — важнейших составляющих в системе планирования развития локальных АПК. При этом КЦП призваны выполнять двоякую роль.

Во-первых, это будет самостоятельный плановый документ, представляющий детально разработанную, всесторонне обоснованную и имеющую надежное ресурсное обеспечение программу взаимоувязанной деятельности группы предприятий и организаций по решению общей проблемы, например увеличение производства и улучшение качества при минимуме затрат какого-то конечного продукта АПК района (молоко и молокопродукты, овощи и т. п.). В этом своем качестве КЦП должна иметь достаточную степень детализации показателей, чтобы выполнять роль рабочего документа, удобного для контроля за ходом реализации поставленной конечной цели, и одновременно конкретизировать в масштабе района соответствующие КЦП, разработанные в области и республике.

Во-вторых, система КЦП должна быть определенным дополнением к плану экономического и социального развития. В этом своем качестве она бы конкретизировала сравнительно узкую группу плановых показателей, обобщенно описывающих ожидаемые результаты и средства решения той или иной проблемы. Таким образом можно избежать крайне нежелательной перегрузки общерайонного комплексного плана детализирующими показателями и мероприятиями. Сам же план экономическо-

го и социального развития при этом был бы связующим звеном.

Следовательно, план экономического и социального развития района — это в некотором роде общая комплексная целевая программа, детализирующей основой для которой, с одной стороны, будут соответственно пятилетние или годовые планы колхозов, совхозов, промышленных, строительных и других предприятий и организаций, а с другой — комплексные целевые программы по наиболее важным аспектам развития АПК.

Непосредственная связь должна существовать также между планами отдельных структурных единиц района (предприятий, организаций и учреждений), с одной стороны, и КЦП, с другой. Ведь каждая КЦП, по какой бы проблеме она ни была разработана, в обязательном порядке отражена в планах всех участвующих в ее решении хозяйств.

Разработка, доведение до исполнителей, организация и контроль за реализацией КЦП должны стать важнейшим элементом, основой всей работы управляющей системы РАПО. Это требует существенной перестройки стиля работы всех служб управления сельского хозяйства райисполкома — рабочего органа управления РАПО. Вместо мелочной опеки колхозов и совхозов, а также решения частных производственных, организационных и экономических вопросов районное звено управления будет руководить соответствующими отраслями, определяя общерайонную стратегию и тактику их развития через КЦП.

Нельзя вперед, без привязки к конкретным природным, производственным, экономическим и социальным условиям, сказать, сколько и какие именно КЦП необходимо разработать в каждом районе. Очевидно, что такие программы в первую очередь следует направлять на решение наиболее узких мест, тормозящих развитие в общерайонном масштабе тех или иных отраслей.

В одном районе, например, для агрономической службы, более целесообразно в первую очередь (на ближайшее пятилетие) разработать КЦП по повышению плодородия с акцентацией на выработку и реализацию более совершенной системы удобрения. В этом случае совет РАПО главным разработчиком программы утверждает районное объединение сельхозхимии. Все другие направления в достижении поставленной цели должны быть увязаны с этим

главным. Они могут развиваться с использованием всех имеющихся резервов, опираться в основном на внутренние ресурсы отрасли. Это не значит, что обосновать их можно без должной глубины и тщательности. Каждое из подчиненных направлений разрабатывает соответствующий орган. По качеству этой разработки можно судить о качестве работы разработчиков. Так, к разработке совершенствования системы семеноводства в колхозах, совхозах и других хозяйствах района привлечены, кроме работников районного управления сельским хозяйством, специалисты контрольно-семенной лаборатории и семеноводческих колхозов. Уровень решения поставленной им задачи, степень полноты использования выделяемых для этого ресурсов, равно как и организации выполнения разработанных мероприятий, будут свидетельствовать об эффективности и качестве работы названных специалистов.

Для другого района главным направлением в КЦП по повышению плодородия могут быть развитие орошения, внедрение почвозащитной системы земледелия и т. д. Главный разработчик программы — управление гидромелиорации, служба главного агронома районного управления сельского хозяйства или какая-нибудь другая. При этом важно в программе разработать все направления, чтобы она действительно была комплексной.

Для каждого пятилетнего периода в районе необходимо разрабатывать несколько КЦП. Основная часть из них — это КЦП по конечному продукту АПК района («Сахар», «Молоко и молокопродукты», «Зерно», «Лен»). Такие программы, как правило, межотраслевые. В их разработке и реализации участвуют промышленные, сельскохозяйственные предприятия, а также организации производственной инфраструктуры. Функцию главного разработчика этих КЦП целесообразно поручать организации-интегратору по данному конечному продукту, например, по программе «Сахар» — сахарному заводу, «Лен» — заводу первичной обработки льна, «Молоко и молокопродукты» — маслосаезову и т. п.

Задачей главного разработчика является увязка в едином документе производственных программ всех участников производственного цикла. Поэтому к разработке, например, программы «Сахар», кроме специалистов сахарного завода, решением совета РАПО привлекаются специалисты агрономиче-

ской, плано-экономической, службы межведомственных связей, а при необходимости — и других служб районного управления сельского хозяйства.

Для разработки отдельных блоков межотраслевой комплексной целевой программы (МКЦП) «Сахар» могут быть привлечены также специалисты объединенных сельхозтехники, сельхозхимии, колхозов и совхозов. Главные разработчики отвечают перед советом РАПО за своевременность и качество составления МКЦП и организуют реализацию ее всеми участниками технологической цепочки.

Необходимым элементом КЦП по конечному продукту, как и других типов этих программ, являются текстуальные формулировки мероприятий по обеспечению запланированных уровней развития производства: внедрение прогрессивных сортов сахарной свеклы, пригодных для индустриальной технологии и дающих в условиях района высокий урожай корнеплодов с большим содержанием сахара, реконструкция технологических линий завода для приемки на переработку корнеплодов без доочистки на поле и т. п. Очень важно во всех КЦП четко определить ресурсное обеспечение запланированных мероприятий. Имеются в виду все виды ресурсов — трудовые, материальные и финансовые. Кроме того, каждое мероприятие должно носить адресный характер. В КЦП следует указать, какая организация (колхоз, завод, сельхозтехника и т. п.) и в какие сроки должна выполнить то или иное задание.

В основу разработки МКЦП положены договоры творческого сотрудничества, заключенные между промышленным (или заготовительным) предприятием-интегратором, колхозами и совхозами его сырьевой зоны, организациями агросервиса и производственной инфраструктуры, составляющими единую технологическую цепь по производству данного конечного продукта. Хорошо известно зарекомендовавшее себя сотрудничество партнеров по производству таких конечных продуктов, как сахар (борьба за выход 50 ц сахара с каждого гектара плантаций сырьевой зоны), масло растительное, льноволокно и т. д.

Для МКЦП, разрабатываемых по отраслям с различными источниками поступления исходного и каналами реализации конечного продукта, обязательными являются межотраслевые балансы. Это относится, например, к МКЦП «Овоши». При помощи балансовых увяз-

зох определяют объемы производства овощной продукции во всех категориях хозяйств района, включая и приусадебные хозяйства колхозников, рабочих и служащих, а также рациональное распределение этой продукции: продажа государству в свежем виде (вывоз за пределы района), переработка на овощеконсервных предприятиях всех систем и ведомств внутри района, продажа населению района через государственную и кооперативную сеть, реализация через колхозные рынки и т. д.

Разработка КЦП по конечному продукту не исключает потребности, а в ряде случаев — и необходимости в составлении проектно-плановых документов по важнейшим направлениям научно-технического прогресса. Конечно, каждая из КЦП по конечному продукту как обязательный элемент в известной степени будет иметь научно-технический характер, поскольку комплекс заложенных в нее мероприятий, с одной стороны, должен опираться на достигнутый уровень и реальную возможность ресурсного обеспечения, а с другой — учитывать достижения научно-технического прогресса и передовой опыта в каждой отрасли. В то же время, очевидно, целесообразно разрабатывать такие КЦП, в том числе и межотраслевые, в которых вопросам научно-технического прогресса отводилась бы роль доминирующего элемента. Примером их может быть уже упоминавшаяся КЦП по повышению плодородия почв. Разработанная опытными специалистами управления сельского хозяйства и различных организаций, входящих в состав РАПО, такая программа явилась бы хорошей базой для последующей разработки целого ряда программ по конечным продуктам.

Весьма важной является разработка КЦП «Кормопроизводство», которая должна иметь синтетический характер и направленность на достижение конкретных целей (производство кормов высокого качества и в нужном количестве). Программа «Кормопроизводство» с учетом конкретных условий района в качестве отдельных подпрограмм может включать такие задачи, как повышение продуктивности естественных кормовых угодий и рациональное их использование, создание многолетних культурных пастбищ, совершенствование технологии выращивания силосных и сенажных культур, закладки и использования силоса и сенажа, строительство сооружений для хранения кормов (по видам) в хозяйствах района, использование отхо-

дов промышленных предприятий в кормовых целях, совершенствование переработки фуражного зерна и зерноотходов для приготовления концентрированных кормов, организация лабораторий по контролю качества кормов и др.

Не вызывает сомнения целесообразность разработки КЦП по таким проблемам, как внедрение индустриальных технологий в отраслях растениеводства и животноводства, подготовка кадров и их закрепление в сельском хозяйстве, строительство внутрирайонных и внутрихозяйственных дорог. Они имеют четко выраженный социально-экономический характер. От правильной постановки в них целей, обоснованности путей их решения во многом зависит реальность всей программы экономического и социального развития сельского района, заложенной в его комплексном пятилетнем плане.

Как уже отмечалось, разработка отраслевых и межотраслевых комплексных целевых программ, их внедрение — основа творческой деятельности управляющей подсистемы РАПО. Поэтому качество работы соответствующих служб аппарата управления РАПО, эффективность деятельности входящих в него организаций, в частности относящихся к системе агросервиса, надо оценивать по качеству разработки и уровню реализации (сроки, полнота, экономичность) соответствующих КЦП. В зависимости от этого желательно поставить и всю систему премирования работников аппарата управления РАПО и входящих в объединение организаций.

Разработка КЦП должна быть не одним разовым актом, а представлять перманентную деятельность управляющей подсистемы РАПО. Например, в одиннадцатой пятилетке все службы районного управления сельского хозяйства, а также организации, на которые возложено функциональное руководство развитием определенной отрасли или вида технологического обслуживания сельскохозяйственного производства, совместно с привлеченными по решению совета РАПО работниками других предприятий и организаций разрабатывают всесторонне обоснованные комплексные целевые программы на двенадцатую пятилетку. Определение состава этих программ, закрепление их за главными разработчиками и выделение круга разработчиков отдельных подпрограмм или задач осуществляет совет РАПО по представлению управления сельского хозяйства и районной плановой комиссии. Совет РАПО рас-

считывает и утверждает подготовленные разработчиками проекты КЦП.

Методическое руководство реализацией утвержденных программ осуществляют ответственные разработчики, контроль — совет РАПО, а также по его поручению — председатель совета и ответственные работники аппарата управления. Одновременно каждая группа разработчиков начинает работу над проектом программы на следующую пятилетку.

Таким образом, за пятилетний период в районе будут подготовлены несколько отраслевых и межотраслевых КЦП. Разрабатывать их необходимо в 2—3 вариантах с тем, чтобы выбрать для практической реализации тот из них, который наиболее полно соответствует реально сложившейся к началу планируемого периода ситуации. Планово-экономическая служба, служба межведомственных и межхозяйственных связей управления сельского хозяйства изучают и анализируют подготовленные варианты проектов КЦП. При этом главное внимание уделяют реальности их ресурсного обеспечения, соответствия показателям развития АПК района на планируемую пятилетку, возможности состыковки отдельных программ в едином плане экономического и социального развития района. Параллельно проверяют также согласованность показателей КЦП с показателями планов колхозов, совхозов, других предприятий

и организаций, участвующих в ее выполнении. Тщательно и всесторонне изученные и отобранные варианты проектов КЦП представляют совету РАПО на утверждение.

Выводы. Разработка КЦП по важнейшим видам конечного продукта АПК района и направлениям научно-технического прогресса в его отраслях, организация выполнения этих программ должны быть положены в основу деятельности всей управляющей подсистемы РАПО. Качество разработки КЦП, оперативность и эффективность их реализации могут быть объективным фактором при оценке работы соответствующих служб управления сельского хозяйства и других организаций объединения — разработчиков отраслевых и межотраслевых программ. Предусматривается, что КЦП наряду с главной целью — содержать конкретную программу деятельности определенной группы технологически связанных между собой предприятий и организаций и быть самостоятельным плановым документом для соответствующего органа РАПО призвана детализировать основные положения пятилетних планов экономического и социального развития сельских районов. В этой своей роли КЦП — важный инструмент рационального сочетания отраслевого и территориального подходов в управлении и планировании.

Получена редколлегией 20.04.83.

УДК 631.14

ВНЕДРЕНИЕ ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ РАПО

В. М. СКЛЯРЕНКО, канд. экон. наук

Сум. НПО «Элита»

В настоящее время новосформированные органы управления районным агропромышленным комплексом еще только приобретают опыт управленческой работы. Важно, чтобы их деятельность сразу же была организована на научной основе, включающей среди других элементов и программно-целевой подход.

В сельском хозяйстве, как и в любой другой отрасли, все цели подразделяются на стандартные и нестандартные. К стандартным относятся пе-

риодически повторяющиеся. Их реализация осуществляется при сложившихся технологии и организации производства и не требует дополнительных усилий при прочих равных условиях. Поэтому в производственно-финансовых планах сельскохозяйственных предприятий обычно приводится лишь табличный материал (без формулировки новой цели, указания исполнителей, сроков, места внедрения и др.). Что же касается осуществления нестандартных целей (внедрение новых технологий, более совер-