

УДК 631.1:65.01

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА  
УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ  
АДМИНИСТРАТИВНОГО РАЙОНА**

**Г. И. БУДЫЛКИН, Р. А. ИСЯНОВ, А. В. МЕФЕД**  
(Кафедра управления с.-х. производством)

В последние годы система управления сельскохозяйственным производством на районном и областном уровнях значительно усложнилась в связи с выделением новых специализированных органов управления совхозами (Скотопром, Плодопром, Свинопром и др.), созданием ряда органов управления межхозяйственными формированиями, а также ростом количества служб и организаций технологического и производственно-технического обслуживания колхозов и совхозов. Это породило двойственность в руководстве колхозами и совхозами, привело к ограничению их оперативно-хозяйственной самостоятельности, снижению ответственности руководителей и специалистов за рациональное использование земли, материальных и трудовых ресурсов и т. д. Выросла значительно и численность работников управления на всех уровнях системы.

Все это свидетельствует о необходимости совершенствования управления сельскохозяйственным производством и, в первую очередь, требует научного обоснования места и роли районных и областных производственных управлений сельского хозяйства (РУСХ и ОУСХ) и специальных органов отраслевого хозяйственного управления в общей системе руководства сельскохозяйственным производством в современных условиях, определения функций и структуры этих органов и выработки конкретных мер.

О некоторых предварительных результатах исследования указанной группы вопросов, выполненного на кафедре управления сельскохозяйственным производством Тимирязевской академии, и сообщается в данной статье.

Мы разделяем мнение тех ученых и хозяйственных руководителей, которые считают необходимым повысить роль и расширить функции территориальных (районных и областных) органов управления сельскохозяйственным производством. Такое понимание их роли основывается на следующих положениях:

1. Поскольку сущность и характер территориального разделения общественного труда основывается на различиях природных и экономических условий, обеспеченности трудовыми ресурсами и т. д., экономия общественного труда и ускорение темпов развития сельскохозяйственного производства в данном районе (регионе) достигается за счет наиболее полного использования благоприятных для развития тех или иных отраслей природных и экономических условий.

2. По мере углубления специализации и роста концентрации сельскохозяйственного производства развиваются устойчивые производственно-экономические связи между колхозами, совхозами различных типов, находящимися на данной территории, независимо от их ведомственной принадлежности, что предполагает необходимость планомерного регулирования этих связей районными органами управления.

3. Размещение и дальнейшее развитие системы обслуживающих сельскохозяйственные предприятия организаций и инфраструктурных отраслей также имеют региональный характер.

4. В основном на уровне района создаются реальные предпосылки для комплексного подхода к решению социально-экономических задач, удовлетворения материальных и культурных потребностей трудовых коллективов и отдельных работников.

5. В условиях социализма в основу государственного управления положен принцип единства политического и хозяйственного руководства, что усиливает социально-экономическое единство района (области). Поэтому любая административно-территориальная единица может успешно развиваться, а производство быть эффективным, если система управления им строится на основе рационального сочетания территориального и отраслевого управления.

Следует отметить, что предложение о повышении роли территориальных органов может быть реализовано только при условии четкого разграничения функций по управлению сельскохозяйственным производством, относящихся к органам общей компетенции (Советы народных депутатов) и к органам отраслевого хозяйственного управления.

В соответствии с Конституцией СССР роль местных Советов народных депутатов существенно возрастает при решении вопросов развития отраслей социальной инфраструктуры, обеспечения комплексного развития района, области. Данные задачи не могут быть решены отраслевыми органами хозяйственного управления.

Для уточнения функции и определения направлений совершенствования структуры органов отраслевого хозяйственного управления сельскохозяйственным производством на уровне района и области необходимо тщательный анализ сложившейся системы управления и

оценка того положительного опыта, который накоплен в стране за последние годы.

Предложения ученых и практиков по совершенствованию управления сельскохозяйственным производством носят противоречивый характер. Это связано главным образом с отсутствием единого подхода к выделению объекта отраслевого хозяйственного управления, а также недостаточным исследованием его связей с субъектом управления и характера этих связей. Методически правильно обоснованное выделение объекта управления в административном районе (области) позволит выявить, насколько структура управления соответствует объекту; определить требования, которым должен отвечать субъект управления; установить, какие функции и связи являются наиболее существенными, значимыми с точки зрения удовлетворения потребностей объекта управления в настоящее время и в перспективе и т. п.

При определении объекта отраслевого хозяйственного управления сельскохозяйственным производством в административном регионе мы исходим из положения, что колхозы и совхозы входят в отрасль «сельское хозяйство» по всей их совокупной деятельности. Последняя осуществляется в подразделениях, относительно обособленных по стадиям производства: подготовка и обслуживание производства, основное производство, хранение и сбыт продукции.

В процессе частного и единичного разделения труда развивается отраслевая (продуктовая), внутриотраслевая (технологическая) и функциональная (по обслуживанию основного производства) специализация производственных подразделений как внутри сельскохозяйственных предприятий, так и вне их в результате выполнения ряда производственно-хозяйственных функций колхозов и совхозов централизованно предприятиями и организациями, создаваемыми на государственные и колхозные средства. Таким образом, в рамках территориально-административных единиц складывается сельскохозяйственная производственная система с определенной организационной структурой, сложность которой возрастает от районного уровня к областному.

Следовательно, объектом хозяйственного управления сельскохозяйственным производством в административном районе, области является сельскохозяйственная сфера экономики (II сфера АПК), включающая предприятия и организации, деятельность которых в совокупности охватывает все основные стадии процесса производства сельскохозяйственных продуктов, а именно: предприятия и организации по производственно-техническому, технологическому обслуживанию, материально-техническому обеспечению сельского хозяйства; колхозы, совхозы, личные подсобные хозяйства колхозников, рабочих и служащих; организации по сбыту сельхозпродуктов и органы хозяйственного управления им. Автопредприятия Транссельхозтехники включаются в сельскохозяйственную сферу и рассматриваются в группе предприятий производственно-технического обслуживания.

В таком составе и рассматривается в данной статье сельскохозяйственная сфера АПК.

Следует отметить, что ряд исследователей [1, 2] включают в понятие II сферы АПК только «чистую» отрасль «сельское хозяйство». Само по себе выделение «чистых» отраслей имеет важное значение при изучении межотраслевых связей, разработке межотраслевых балансов производства и реализации продукции для обеспечения пропорционального развития отраслей и является важным инструментом планирования и прогнозирования развития народного хозяйства и учета выполнения планов производства продуктов и их распределения [1, 3]. Вместе с тем управление отдельными отраслями народного хозяйства производится через хозяйственные системы (министерства), объединяющие од-

народные предприятия (по всей их совокупной деятельности), и органы управления ими.

До настоящего времени при разработке проблем формирования аграрно-промышленного комплекса, планирования и управления им преобладало изучение состава АПК на базе «чистых» отраслей и мало проводилось исследований, рассматривающих АПК как совокупность хозяйственных систем. При этом особенно малоизученными оказались хозяйственные системы, охватывающие предприятия и организации сельскохозяйственной сферы.

В связи с этим мы предприняли попытку на основе приведенного выше определения объекта отраслевого хозяйственного управления сельским хозяйством комплексно подойти к изучению системы управления сельскохозяйственным производством. В ходе работы рассматривались также некоторые вопросы взаимодействия предприятий и организаций сельскохозяйственной сферы с предприятиями и организациями I и III сфер АПК административного района и области.

Исследования существующей организации сельскохозяйственного производства и управления им на районном и областном уровнях проводились в Брянской и Пензенской областях, привлекался также материал и по ряду других областей (Московской, Калининской, Ростовской и др.).

Таблица 1

Численность предприятий и организаций АПК в административном районе

Предприятия и организации	Стародубский район Брянской области			Пензенский район Пензенской области		
	1960	1978	1978, % к 1970	1970	1978	1978, % к 1970
Всего в с.-х. сфере (II сфере АПК)	50	55	110,0	29	45	155,2
В т. ч.:						
производственных	38	39	102,6	24	36	150,0
из них:						
колхозов	29	27	93,1	5	5	100,0
совхозов	9	9	100,0	19	26	136,8
межхозяйственных	—	3	—	—	—	—
по обслуживанию растениеводства	3	4	133,3	1	2	200,0
по обслуживанию животноводства	6	7	116,7	2	4	200,0
по производственно-техническому обслуживанию	1	3	300,0	2	3	150,0
прочие (научные, подсобные)	2	2	100,0	—	—	—
В I сфере АПК	6	10	166,7	9	10	111,1
В III сфере АПК	8	8	100,0	2	3	150,0
Всего по АПК	64	73	114,1	40	58	145,0

Как видно из табл. 1, в настоящее время наблюдается тенденция роста количества предприятий и организаций по производственно-техническому и технологическому обслуживанию сельского хозяйства, усложнения структуры объекта управления.

Управление сельскохозяйственной сферой АПК и собственно сельскохозяйственными предприятиями многоведомственно. Так, в 1970 г. из 240 совхозов Пензенской области в подчинении территориальных органов управления (РУСХ и ОУСХ) находилось 70,0 %, к 1979 г. только 42,7 %. В 1980 г. 146 совхозов области находилось в подчинении 16 (кроме РУСХ и ОУСХ) органов управления различных уровней, в т. ч. 21,2 % совхозов — в подчинении 5 отраслевых объединений областного уровня, 33,7 % — 8 республиканских трестов и объединений и в прямом подчинении МСХ РСФСР. Кроме того, 2,4 % хозяйств подчинялись двум органам союзного уровня.

Основная цель создания таких органов по управлению совхозами, как объединения, тресты,— ускорение развития и повышение эффективности специализированных отраслей в подведомственных хозяйствах при специализации последних на производстве одного-двух товарных продуктов. Однако практика показала, что реализация этой идеи на данном этапе развития сельского хозяйства (многоотраслевое производство, рассредоточенность работающих по мелким населенным пунктам и т. д.) в ряде отраслей оказалась недостаточно эффективной. К тому же из-за ограниченности выделяемых специализированным органом управления материально-технических ресурсов приходится направлять их в первую очередь на развитие профилирующих отраслей, что ведет к снижению темпов производства в других, традиционных в данной местности отраслях. В результате эффективность использования земли в целом (как основного средства производства) в хозяйствах ряда трестов снижается. Так, прирост валовой продукции сельского хозяйства на 100 га сельскохозяйственных угодий в целом по совхозам Пензенской области в среднем за 1976—1979 гг. по сравнению с 1970—1975 гг. составил 10,2 %, по хозяйствам Свинопрома — только 6,3 %, а в совхозах Скотопрома он снизился на 25,9 %. Только хозяйствах Птицепрома рост валовой продукции достиг 67,7 %.

Более того, создание многочисленных специальных органов по управлению совхозами, как показывает опыт, сопровождается постепенным изъятием у территориальных органов отраслевого хозяйственного управления (РУСХ, ОУСХ) рычагов управления сельскохозяйственными предприятиями, особенно совхозами.

В процессе специализации и концентрации производства расширяются и усложняются межхозяйственные связи колхозов и совхозов как между собой, так и с другими предприятиями и организациями сельскохозяйственной сферы и I, III сфер АПК, вследствие чего некоторые производственно-хозяйственные функции колхозов и совхозов выходят за их границы, многие связи из внутривозрастных превращаются во внешние. Все это усложняет выполнение функций планирования, координации, материально-технического обеспечения, текущего регулирования производственных процессов (использование техники и рабочей силы по периодам года, межхозяйственные поставки семян, кормов, скота и других средств производства).

Действующий порядок планирования позволяет в основном регулировать государственные закупки сельскохозяйственных продуктов. Производственно-экономические связи колхозов и совхозов между собой и с обслуживающими организациями регулируются путем заключения договоров. Однако эти договоры не гарантируют своевременности поставок средств производства и услуг в предусмотренном объеме и ассортименте. Например, в 1976—1978 гг. договоры по поставке молодняка крупного рогатого скота в откормочные совхозы Стародубского района выполнялись только на 56—60 %, а по поставке концентратов — менее чем на 20 %.

Межхозяйственные связи по поставкам семян, кормов, скота, других средств производства и выполнению услуг становятся все более интенсивными, и от своевременности этих поставок зависят результаты хозяйственной деятельности колхозов и совхозов, прежде всего выполнение планов государственных закупок. Поэтому требуется постоянная плановая и организационно-распорядительная работа по регулированию межхозяйственных связей со стороны районных и областных территориальных органов управления сельским хозяйством.

Для решения указанных выше и других задач во многих районах и областях страны организуются новые органы управления. Так, за анализируемый период в Стародубском районе созданы 5 межколхозных служб: отдел капитального строительства, ревизионная и юридиче-

ская группы, диспетчерская служба, совет колхозов и 3 межколхозно-совхозные организации: по откорму крупного рогатого скота, выращиванию нетелей, откорму свиней. За эти годы в районе создано межколхозно-совхозное предприятие Сельхозэнерго для централизованного обслуживания энергетического оборудования колхозов и совхозов. Возникают новые органы управления и путем выделения их из существующих организаций. Например, в 1977—1978 гг. из райсельхозтехники выделились в самостоятельные организации автотранспортное предприятие (объединение Транссельхозтехника), спецотделение по агрохимическому обслуживанию (трест по агрохимобслуживанию). Увеличилось и количество организаций технологического обслуживания колхозов и совхозов: количество таких служб в растениеводстве достигло в 1978 г. 10, в животноводстве — 9 (табл. 2). Они возникают как за счет

Таблица 2

Распределение субъектов и работников аппарата управления сельскохозяйственным производством Стародубского района Брянской области по выполняемым функциям управления

Функции управления	1970		1975		1978		1978 % к 1970	
	субъекты управления	кол-во работников	субъекты управления	кол-во работников	субъекты управления	кол-во работников	субъекты управления	кол-во работников
Общее руководство	7	40	10	45	12	50	161,6	125,0
Обслуживание растениеводства	8	39	9	40	10	57	125,0	146,2
Обслуживание животноводства	6	59	8	63	9	69	150,0	116,9
Производственно-техническое обслуживание	1	47	2	83	3	127	300,0	270,2
Сбыт с.-х. продукции	1	3	1	4	1	4	100,0	133,0
Обслуживание капитального строительства	—	—	1	4	1	9	—	—
Обслуживание лесных угодий колхозов и совхозов	1	13	1	14	1	15	100,0	115,2
Научное обслуживание колхозов и совхозов	1	3	1	3	2	7	200,0	233,0
Итого	25	204	33	256	39	338	156,0	165,7

создания новых органов (эксплуатация осушительных и орошаемых систем), так и за счет расчленения существующих (спецотделение по агрохимическому обслуживанию, ветотряд, назначение зоотехника по племенному делу от межрайонных племобъединений). При этом все организации технологического (кроме ветслужбы) и производственно-технического обслуживания непосредственно подчинены областным, а иногда и республиканским органам управления. В результате координации деятельности этих служб на районном уровне затруднена, а иногда практически неосуществима. Названные функции оказались раздробленными по отдельным самостоятельным структурным подразделениям, что привело к нарушению единства при их выполнении. Многочисленность субъектов управления<sup>1</sup> на районном уровне (в Стародубском районе, например, за 8 лет их количество достигло почти 40) порождает двойственность в управлении колхозами и совхозами, усложняет организационную структуру управления, увеличивает численность работников аппарата и расходы на его содержание.

<sup>1</sup> Субъекты управления — это самостоятельные органы управления на районном уровне, осуществляющие общее и специальное управление, централизованное производственно-хозяйственное обслуживание, и звенья или отдельные работники вышестоящих органов, выполняющие названные функции.

В районных службах технологического и производственно-технического обслуживания колхозов и совхозов сосредоточено более 40 % агрономов, почти 20 % зоотехников, более 20 % инженеров-механиков и энергетиков, занятых в сельскохозяйственной сфере. Удельный вес работников аппарата управления районного уровня в общей их численности по сельскохозяйственной сфере в 1970 г. составлял 8,7 %, в 1978 г. достиг 16,2 %, а абсолютное их количество, равное соответственно 204 и 338, возросло за эти годы на 65,7 % (табл. 2) при росте сельскохозяйственного производства только на 29 %.

Изменения в построении организационной структуры управления сельским хозяйством привели к тому, что отдельные стадии производства сельскохозяйственных продуктов оказались в подчинении у различных ведомств как внутри системы министерства сельского хозяйства, так и за ее пределами.

Анализ показал, что районные службы технологического и производственно-технического обслуживания и РУСХ взаимодействуют в процессе управления несогласованно. Например, работники Стародубского межрайонного племобъединения по крупному рогатому скоту проводили с 1974 г. в колхозе «Рассвет» оценку быков-производителей по продуктивности дочерей. Однако в 1978 г. большая часть телок, оставленных для воспроизводства, была реализована на мясо по указанию РУСХ. В производственно-финансовых планах колхозов и совхозов района на 1978 г. предусматривалось провести техобслуживание и ремонт животноводческого оборудования силами райсельхозтехники на сумму 28 тыс. руб., а облсельхозтехника запланировала указанный объем услуг райсельхозтехнике на 206 тыс. руб. Подобное несоответствие отмечалось и в планах по техническому обслуживанию и ремонту тракторов, комбайнов. Подразделения Госкомсельхозтехники строят свою работу согласно ведомственным планам, в которых не учитываются возможности ремонтно-технической базы самих колхозов и совхозов. РУСХ не контролирует и не регулирует соответствие запланированных объемов работ имеющимся в колхозах, совхозах и подразделениях райсельхозтехники мощностям, а также распределение запчастей пропорционально объему выполняемых ремонтных работ. Вместе с тем, поскольку от производственной и управленческой деятельности предприятий и организаций технологического и производственно-технического обслуживания во многом зависит результат колхозно-совхозного производства, она требует согласования и координации.

РУСХ слабо регулирует внешние связи колхозов и совхозов. В этих условиях последние оказываются иногда в зависимом положении от обслуживающих организаций и перерабатывающих предприятий и бывают не в состоянии защитить свои законные права и хозяйственные интересы, в ряде случаев нарушается их хозяйственная самостоятельность. Значительная часть труда руководителей и специалистов хозяйств затрачивается на налаживание связей с внешними организациями. В то же время из РУСХ в колхозы и совхозы поступают указания (различного рода задания технико-технологического характера), касающиеся в основном их внутрихозяйственной деятельности.

РУСХ не обладает хозяйственной ответственностью, не наделено реальной властью и экономическими рычагами воздействия на производственно-хозяйственную деятельность колхозов и совхозов, обслуживающих и заготовительных организаций и, следовательно, на сельскохозяйственное производство в целом. Аппарат РУСХ слабо заинтересован в результатах деятельности предприятий и организаций сельскохозяйственной сферы. Положение усугубляется также тем, что деятельность РУСХ не нашла отражения в специальном документе организационного регламентирования и регулируется в настоящее время лишь





законом «О районном Совете народных депутатов РСФСР», в котором определены только основные ее направления.

Сложность существующего организационного механизма управления сельскохозяйственным производством района (в известной мере и области) отражает схема структуры управления по Стародубскому району (рис. 1), из которой видно, что основными недостатками существующей структуры управления сельскохозяйственным производством являются: выполнение однородных функций технологического и производственно-технического обслуживания многочисленными районными органами и звеньями, отдельными работниками вышестоящих органов управления; преобладание функциональных связей соподчинения над линейными; отсутствие организационного единства в управлении сельскохозяйственным производством района и др.

Из-за названных недостатков в организационной структуре управления и отсутствия в районе полноправного хозяйственного органа управления сельскохозяйственной сферой невозможны согласованное функционирование предприятий и организаций указанной сферы, а следовательно, и эффективное использование имеющегося в них производственного потенциала.

Эти выводы подтверждаются результатами экспертной оценки сложившейся системы управления на районном и областном уровнях. В качестве экспертов выступали руководители и ведущие специалисты ОУСХ, трестов и РУСХ 8 областей разных зон страны (Ростовской, Московской, Оренбургской, Брянской, Ленинградской, Пензенской, Киевской, Северо-Казахстанской).

По общему мнению экспертов (100 % руководителей РУСХ, 88 % — трестов и 67 % — областного звена), сложившаяся структура управления сельским хозяйством на различных уровнях не отвечает современным требованиям. Начальники РУСХ видят проявление несоответствия структуры управления задачам органа управления в «разобщенности органов», «множественности связей», «недостаточности прав у РУСХ и т. д.», т. е. в организационном построении системы управления. Эксперты трестов и объединений в числе решающих недостатков своей специализированной системы управления выделяют объективные факторы самого общественного производства (недостаточный уровень специализации хозяйств, территориальная разобщенность хозяйств треста, объединения и т. д.), которые не позволяют данной системе проявить свою эффективность, и только затем — недостатки структуры управления. Характер ответов экспертов ОУСХ говорит о том, что в этом органе наиболее насущными являются проблемы координации деятельности предприятий и организаций с. х. сферы.

Рис. 1. Схема структуры управления сельскохозяйственного производства Стародубского района Брянской области (1978 г.).

1 — облсельхозтехника, 1.1 — авторемонтное предприятие, 1.2 — специализированная ремонтная мастерская, 1.3 — ТОП (технический обменный пункт), 1.4 — СТОТ (станция техобслуживания тракторов), 1.5 — СТОЖ (станция техобслуживания животноводческого оборудования), 1.6 — база снабжения; 2 — объединение Сельхозэнерго, 2.1 — межколхозно-совхозное предприятие Сельхозэнерго; 3 — объединение Межхозлес, 3.1 — межколхозно-совхозный лесхоз; 4 — Птицепром; 5 — Скотопром; 6 — Свинопром; 7 — Плодопром; 8 — ветлаборатория, 8.1 — гл. ветврач, 8.1.1 — нач. ветстанции, 8.1.2 — ветбаклаборатория; 9 — ветстанция, 9.1 — ветотряд; 10 — Госплемобъединение, 10.1 и 10.2 — межрайонное племобъединение, 10.2.1 и 10.3 — ст. зоотехники по свиноводству и овцеводству, 10.4 — пункт искусственного осеменения; 11 — пчелконтра, 11.1 — пчелопункт; 12 — объединение Зооветснаб, 12.1 — Унечская база Зооветснаб, 12.1.1 — аптека Зооветснаб; 13 — управление мелиорации и водного хозяйства, 13.1 — межрайонное управление эксплуатации, 13.1.1 — инженер-мелиоратор; 14 и 14.1 — Госсеминаспекция; 15 — объединение Сортсеменовощ, 15.1 — межрайонное отделение Сортсеменовощ; 16.1 — межрайонная коноплесемстанция; 17 — станция химизации; 17.1 — агроном-агрохимик; 18 — станция защиты растений, 18.1 — межрайонная станция защиты растений, 18.1.1 — ст. агроном по защите растений; 19 — ОПХ «Брянское», 19.1 — ст. агроном-семеновод; 20 — ОПХ «Волна революции», 20.1 — ст. агроном-семеновод; 22 — трест по агрохимобслуживанию, 22.1 — спецотделение по агрохимобслуживанию; 23 — инспекция по сортоиспытанию, 23.1 — сортоиспытательный участок; 24 — ППЛ НОТ, 24.1 — ст. инженер группы НОТ; 25 и 25.1 — госинспектор по закупкам сельхозпродуктов.

а — гл. инженер-строитель; б — гл. инженер-механик; в — гл. инженер Госсельтехнадзора; г — ст. инженер по технике безопасности; д — гл. инженер-землеустроитель; е — гл. агроном; ж — гл. зоотехник; з — нач. планово-финансового отдела; и — гл. бухгалтер; к — заместитель; л — ст. инспектор по кадрам; м — отдел капитального строительства; н — ревизионная группа; о — диспетчерская служба; п — юридическая группа.

В отношении предприятий и организаций I и III сфер АПК эксперты отметили необходимость совершенствования договорных взаимоотношений, цен на продукцию и услуги, механизма распределения прибыли, экономических стимулов и санкций.

Исходя из изложенного, мы считаем, что в процессе совершенствования системы управления сельскохозяйственным производством на районном и областном уровнях необходимо добиваться реализации ряда задач: во-первых, следует обеспечить единство в управлении непосредственно самими сельскохозяйственными предприятиями путем упорядочения организационной структуры объекта управления, приведения в соответствие с ним структуры управления, объединяя сходные по характеру работы под единым руководством и др., во-вторых, существенно расширить функции территориальных органов хозяйственного управления в вопросах планирования, материально-технического обеспечения сельскохозяйственных предприятий, координации деятельности предприятий; в-третьих, совершенствовать экономический механизм в отношении с.-х. сферы АПК с I и III его сферами.

Теоретический анализ системы управления и обобщение опыта работы объединений в отдельных районах, областях и республиках страны (Вильяндинский район ЭстССР, Таллинский район ЛатССР, Ленинградская область и области Северного Кавказа, МССР, УССР, ГССР и др.) свидетельствуют об эффективности территориальных и отраслевых производственных сельскохозяйственных и агропромышленных объединений. Названные виды объединений являются наиболее развитыми формами организации производства и управления на базе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции и соответствуют достигнутому уровню развития производительных сил сельского хозяйства и зрелости экономических отношений. Роль производственных объединений в сельском хозяйстве состоит не только в том, чтобы оформить, завершить становление прогрессивных форм концентрации и специализации, но и в том, чтобы содействовать ему.

Основываясь на анализе сложившейся системы управления сельскохозяйственным производством административного района и опыта функционирования различного типа объединений, мы пришли к заключению, что одним из возможных направлений совершенствования организационного механизма управления сельскохозяйственным производством является формирование районного производственного сельскохозяйственного объединения (РПСО).

Разработка проекта совершенствования организационного механизма управления сельскохозяйственным производством района (на примере Стародубского района Брянской области) осуществлялась в следующей последовательности:

— на первом этапе были определены межхозяйственные производственные связи по семеноводству сельскохозяйственных культур и воспроизводству животных, при этом учитывали уровень интенсивности производства колхозов и совхозов, существующую специализацию и концентрацию производства сельскохозяйственных продуктов;

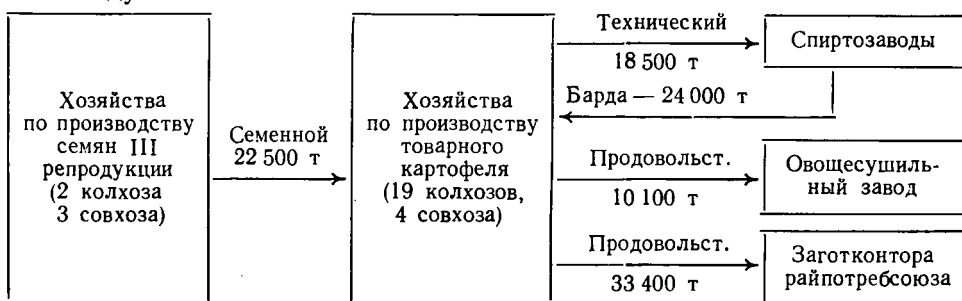
— на втором этапе были обоснованы перспективные направления специализации и концентрации производства остальных продуктов и разработаны наиболее рациональные межхозяйственные связи, обеспечивающие использование имеющихся в хозяйствах производственных мощностей, опыта трудовых коллективов, определены объемы ввода в эксплуатацию новых мощностей при доведении размеров производства сельскохозяйственных продуктов до уровня, позволяющего осуществлять производственные процессы индустриальными методами;

— на третьем этапе осуществлялась рационализация построения обслуживающих и вспомогательных производств с централизованным выполнением наиболее сложных видов работ; при этом учитывали со-

стояние материально-технической базы названных подразделений в колхозах и совхозах, государственных и межхозяйственных предприятиях, а также перспективы их развития;

— на четвертом этапе проектировались организационная структура и структура управления сельскохозяйственной сферы на основе учета тесноты производственных связей между предприятиями и организациями сельскохозяйственной сферы и целесообразности выполнения функций общего и специального управления в рамках территориальной и отраслевой форм организации управления.

Разработанный нами проект производственно-организационной структуры сельскохозяйственного производства района на 1981—1995 гг. показал, что процесс специализации и концентрации расширяет и усложняет производственные кооперативные связи прежде всего между предприятиями и организациями сельскохозяйственной сферы района, т. е. в производстве продуктов большинства отраслей преобладают территориальные межхозяйственные связи. Например, из схемы производственных связей колхозов и совхозов в процессе производства картофеля (ведущей культуры в растениеводстве) следует, что все хозяйства района, кроме узкоспециализированного плодового совхоза, свинокомплекса и инкубаторно-птицеводческой станции, взаимодействуют между собой.



Тесная взаимосвязь колхозов и совхозов намечается в процессе производства зерна и переработки его на комбикорм. Развитые производственные связи имеют все колхозы и 8 совхозов из 10 при производстве животноводческих продуктов.

Организационное построение технологического и производственно-технического обслуживания колхозов и совхозов строилось на основе рекомендаций науки и передового опыта, при этом предусматривалось централизованное выполнение сложных видов работ и услуг на районном уровне.

Большая часть сельскохозяйственных предприятий (все колхозы и 7 совхозов из 10), тесно взаимодействующих между собой в процессе производства большинства сельскохозяйственных продуктов, предприятия и организации технологического и производственно-технического обслуживания колхозов и совхозов, включаются в состав РПСО. В него же входят и межколхозно-совхозный лесхоз, выполняющий подсобные функции колхозов и совхозов, а также плодовой совхоз, свинокомплекс и инкубаторно-птицеводческая станция на основе координации, оставаясь в составе областных отраслевых производственных сельскохозяйственных объединений (ПСО).

РПСО наделяется правом координировать деятельность всех включенных в его состав предприятий и организаций, в том числе и входящих на основе координации, чем обеспечивается согласованное, сбалансированное их развитие, планомерное регулирование связей между ними (объемы и сроки межхозяйственных поставок средств производства и выполнение услуг). В аппарате управления такого объединения сосредоточиваются функции, необходимые для комплексного управле-



ния сельскохозяйственным производством и охватывающие все стадии производства: техническую и технологическую подготовку и обслуживание процесса производства сельскохозяйственных продуктов, основное производство, хранение и сбыт сельскохозяйственной продукции. Соответственно указанным стадиям создаются отделы и службы центрального органа управления объединения (рис. 2).

В целях обеспечения единства руководства функциями технологического и производственно-технического обслуживания, координации деятельности отделов и служб аппарата РПСО, с одной стороны, и руководителей и специалистов колхозов и совхозов, с другой, вводятся должности заместителей председателя совета объединения по земледелию, по животноводству, по механизации и электрификации, по строительству, по оперативному управлению, по экономике. Этим лицам непосредственно подчиняются соответствующие функциональные и отраслевые отделы и службы. Указанные отделы формируются за счет имеющихся в районе субъектов общего и специального управления.

Количество работников отделов и служб аппарата управления РПСО, предприятий и организаций по централизованному выполнению технологического и производственно-технического обслуживания определяли, используя имеющиеся нормативы и экспертные оценки.

При формировании органов и служб проводилась линия на четкую специализацию каждого работника, который должен выполнять определенную функцию или совокупность работ по обслуживанию соответствующих отраслей растениеводства и животноводства. Например, в отделе зерновых культур и семян трав один из агрономов занимается только семеноводством зерновых культур, другой — семеноводством однолетних и многолетних трав. Они осуществляют функциональное руководство соответствующими специалистами колхозов и совхозов и несут ответственность за успешную реализацию закрепленных за ними функций (видов работ) по руководству семеноводством зерновых культур и трав и за выполнение межхозяйственных поставок семян. В отделе есть также инженер по обслуживанию семеочистительной и сушильной техники.

Руководители и специалисты отделов и служб, занимающихся одновременно вопросами технологического и технического характера, подчиняются соответствующим областным или республиканским органам управления.

При создании РПСО заметно улучшается структура управления сельскохозяйственным производством: количество субъектов управления уменьшается в 4 раза, резко сокращается количество функциональных связей с колхозами и совхозами и с вышестоящими органами управления, преобладающими становятся линейные связи соподчинения и т. п. В результате ликвидируются многоведомственность в управлении сельскохозяйственным производством и дробность выполняемых функций управления, обеспечивается более рациональное построение организационной структуры производства — количество объектов управленческого воздействия сокращается на 40 %.

Рис. 2. Проект схемы структуры управления сельскохозяйственным производством Стародубского района Брянской области.

РПСО — районное производственное с.-х. объединение; ОПСО — областное производственное с.-х. объединение; а, б, в, г, д, е, ж — гл. инспектора: ветеринарный, по землепользованию, по семенам, по удобрениям и пестицидам, технического надзора за соблюдением уставов колхозов по закупкам сельхозпродуктов; а.1 — ветлечебница; а.2 — ветлаборатория; в.1 — семенная лаборатория; з — нач. ревизионной службы; и — нач. юридической службы; к — нач. отдела подбора и подготовки кадров; л — нач. службы охраны труда и техники безопасности; 1 — межколхозно-совхозный лесхоз; 2 — проектно-сметное бюро; 3 — участок механизированных работ; 4 — служба комплектации и снабжения; 5 — служба финансирования и отчетности; 6 — цех по производству стройматериалов; 7 — группа технического надзора; 8 — бюро рацпредложений и изобретений; 9 — база снабжения; 10 — лаборатория; 11 — предприятие по обслуживанию и ремонту техники; 12 — автотранспортное предприятие; 13 — диспетчерская служба; 14 — планово-экономический отдел; 15 — отдел организации труда и зарплаты; 16 — отдел учета, финансирования и кредитования; 17 — отдел зерновых культур и семян трав; 18 — служба овощеводства; 19 — служба картофелеводства; 20 — служба коноплеводства; 21 — агрохимпредприятие; 22 — нач. агрохимлаборатории; 23 — ст. инженер по кормопроизводству; 24 — аптека Зоветснаб; 25 — отдел скотоводства; 26 — ветеринарная служба; 27 — служба по свиноводству; 28 — пчелопункт; 29 — служба по овцеводству; 30 — сортоиспытательный участок.

Поскольку предприятия и организации сельскохозяйственной сферы района организационно не охватываются одной формой управления, возникает проблема наиболее рационального осуществления функций надзорно-контрольного характера. Данные функции касаются не только сельскохозяйственной сферы, но и АПК, а некоторые и всего района. Поэтому целесообразно сосредоточить их выполнение в отделе сельского хозяйства и заготовок исполкома районного Совета народных депутатов (рис. 2).

Расчеты показали, что, несмотря на расширение функций аппарата управления РПСО и организацию ряда новых отделов и служб, обеспечивается сокращение численности работников управления сельскохозяйственным производством района на 10,7 %, а расходы на содержание аппарата управления сокращаются на 11,4 %.

При проектируемом построении организационной структуры и структуры управления сельскохозяйственной сферы каждое отдельное сельскохозяйственное предприятие, а также обслуживающие предприятия и организации становятся элементами двух сложных социально-экономических и организационных систем: отраслевой и территориальной, образующих как бы оси координат. В этом случае предприятия находятся в центре переплетения интересов этих систем и их управленческие органы понуждаются к обеспечению оптимальных условий развития связей между предприятиями различных сфер и нормальных условий функционирования тех и других. Создаются предпосылки для отражения в планах предприятий и управляющей системы РПСО как отраслевых, так и территориальных интересов.

Проектируемая структура управления позволяет сочетать централизованное руководство с самостоятельностью и инициативой сельскохозяйственных предприятий, единоначалие и коллегиальность в управлении производством, обеспечивает повышение ответственности органов управления. Развитие системы отраслевого хозяйственного управления в районе приведет к формированию областного сельскохозяйственного объединения.

Узкоспециализированные сельскохозяйственные предприятия (птицефабрики, семеноводческие, племенные, овощеводческие, плодородческие, животноводческие комплексы и т. д.) войдут в состав отраслевых производственных сельскохозяйственных объединений (ПСО). Они непосредственно будут подчинены областным (ОСХО) или республиканским объединениям.

Разработанный нами проект совершенствования организационного механизма управления отвечает требованиям развития сельскохозяйственного производства на ближайшую перспективу (10—15 лет). За этот период в процессе развития комбинирования производства и переработки овощей, плодов, картофеля и некоторых других продуктов часть РПСО может принять черты районного агропромышленного объединения, а ПСО — агропромышленного объединения.

Переход к предлагаемому организационному механизму управления сельскохозяйственным производством в административном районе позволит обеспечить рациональное сочетание отраслевого и территориального принципов в управлении, а также упорядочить деятельность районных и областных территориальных органов общей компетенции и органов хозяйственного управления, что будет способствовать повышению эффективности сельскохозяйственного производства.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Агропромышленный комплекс: теория и практика. М.: Экономика, 1980.
2. Теоретические проблемы аграрно-промышленной интеграции. Ростов, ун-т, 1977.
3. Эй д е л ь м а н М. Методологические проблемы определения народно-хозяйственного аграрно-промышленного комплекса — Вопросы экономики, 1975, № 4, с. 50—61.