

ВСЕСОЮЗНАЯ АКАДЕМИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ
НАУК ИМЕНИ В. И. ЛЕНИНА

ВСЕРОССИЙСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ ВАСХНИЛ

СТАВРОПОЛЬСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Из библиотеки
академика
А.А.Никонова

**СИСТЕМА
ВЕДЕНИЯ
СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
СТАВРОПОЛЬСКОГО
КРАЯ**

Юрию Андреевичу Недакову
с искренним и благодарным
уважением
от авторского коллектива

19.09.80г.

А.А.Никонов

14.4. Управление эффективностью производства в целом: методы и факторы

В недалеком прошлом экономическая эффективность сельскохозяйственного производства повышалась неравномерно, а в отдельные периоды — даже снижалась. Это объясняется многими причинами как объективного, так и субъективного порядка. Одной из них является отсутствие комплексной программы управления эффективностью. Если рассмотреть динамику некоторых экономических показателей за две последние пятилетки, то многие из них в девятой пятилетке заметно ухудшились (табл. 14.3).

Из материалов таблицы видно, что производственные издержки как по темпам, так и по абсолютному приросту обогнали стоимость валовой продукции; индекс закупочных цен отставал от роста производственных издержек; падала фондоотдача, снижалась рентабельность.

Возрастание производственных издержек в значительной мере было следствием резкого роста цен на потребляемые в сельском хозяйстве средства производства и услуги. В результате этого повысилась себестоимость всех без исключения продуктов сельского хозяйства, хотя трудоемкость и материалоемкость единицы продукции снижается. Этот факт говорит о том, что не все вопросы повышения эффективности могут быть решены на уровне предприятия, района или даже области, края. Поэтому июльский (1978 г.) Пленум ЦК КПСС предусмотрел повышение закупочных цен на некоторые

Таблица 14.3.

**Эффективность сельскохозяйственного производства в колхозах
и совхозах Ставропольского края**

Показатели	1966— 1970 гг.	1971— 1975 гг.	Рост, %
Валовая продукция, млн. руб.	1189	1318	10,8
Производственные издерж- ки, млн. руб.	693	1038	49,8
Совокупный индекс за- купочных цен	1,00	1,21	21,0
Валовая продукция на 1 руб. производственных фондов сельскохозяйст- венного назначения, коп.	107	70	—35
Рентабельность, %:			
колхозы,	40,1	18,2	
совхозы	9,9	1,8	

продукты сельского хозяйства и упорядочение цен на средства производства, применяемые в сельском хозяйстве. Вместе с тем основная работа по повышению эффективности должна вестись в первичных трудовых коллективах, где, собственно, и создается вся сельскохозяйственная продукция.

Нами предпринята попытка систематизировать факторы и методы управления эффективностью производства (табл. 14.4). Все многообразие их можно свести к 6 основным группам, характеризующим методы и формы управления: организационным, экономическим, социальным, психологическим, техническим и технологическим.

Организационные. Важнейшее значение имеет научно обоснованная специализация и концентрация производства. Нет необходимости повторять здесь экономические преимущества крупного специализированного производства перед неспециализированным. Осуществление кооперации и агропромышленной интеграции представляет собой новый этап в организации сельскохозяйственного производства. Огромные экономические преимущества заложены в переходе от многоотраслевого типа предприятий к специализированным, в выведении мелких и обычно нерентабельных отраслей из многоотраслевых предприятий на межхозяйственную основу, где они ста-

Система управления эффективностью производства

Методы и формы	Основные факторы и приемы
1. Организационные	1.1. Специализация и концентрация производства 1.2. Научная организация труда 1.3. Организация внедрения результатов научных исследований и передового опыта 1.4. Планирование
2. Экономические	2.1. Закупочные цены и их соотношение с ценами на потребляемые средства производства и услуги 2.2. Размеры и структура капиталовложений 2.3. Хозрасчет, включая внутрихозяйственный 2.4. Оплата труда и материальное стимулирование 2.5. Прибыль и ее распределение
3. Социальные	3.1. Обеспеченность кадрами и их квалификация 3.2. Социальная инфраструктура 3.3. Жилищные и коммунально-бытовые условия 3.4. Удовлетворение культурных запросов
4. Психологические	4.1. Психологический климат 4.2. Соцсоревнование и моральное поощрение 4.3. Отношение к труду 4.4. Отношение к собственности
5. Технические	5.1. Фондо- и энерговооруженность труда 5.2. Структура производственных фондов 5.3. Качество и надежность техники
6. Технологические	6.1. Оптимальная для конкретных условий технология 6.2. Технологическая дисциплина 6.3. Повседневный контроль

новятся крупными, специализированными и приобретают промышленную технологию. Агропромышленная интеграция также сокращает издержки, которые несет общество на транспортировке, хранении и переработке продукции. Все это, вместе взятое, обеспечивает высокий экономический эффект.

Весьма существенное значение имеет научная организация труда. Хронометрирование рабочего времени различных категорий работников свидетельствует о больших потерях и таких простоях, которые не имеют технологического оправдания. Поэтому повсеместное внедрение научной организации труда совершенно необходимо для рационального использования трудовых ресурсов и повышения эффективности производства в целом.

Все большую роль играет внедрение результатов научных исследований и передового опыта, приближение науки к производству, усиление влияния науки на производство. Сейчас научные учреждения накопили богатый экспериментальный материал, использование которого позволяет существенно повысить эффективность производства. Тот факт, что, например, в настоящее время в экспериментальных и учебных хозяйствах урожайность зерновых и других культур намного превышает средний колхозно-совхозный уровень, объясняется не только лучшей технической оснащенностью этих предприятий, но и осуществлением в них рациональной системы хозяйства. Поэтому внимание со стороны руководителей и специалистов сельскохозяйственных предприятий к результатам научных исследований и опыту передовой практики должно быть повседневным и сопровождаться организационной работой по внедрению в своих предприятиях этих достижений.

Экономические методы на современном этапе развития нашего общества играют главенствующую роль. Уже говорилось о значении закупочных цен и соотношении их с ценами на потребляемые средства производства и услуги. До последнего времени это соотношение было не в пользу сельского хозяйства. Сейчас оно должно быть поправлено, в противном случае темпы развития сельского хозяйства и повышения его эффективности замедляются, что может негативно сказаться на решении главной социально-экономической задачи — удовлетворении жизненных потребностей советских людей.

Не менее важное значение имеют размеры и структура капиталовложений. Объемы капитальных вложений в сельское хозяйство неуклонно возрастают после мартовского (1965 г.) Пленума ЦК КПСС. Тот факт, что в соответствии с июльским (1978 г.) Пленумом ЦК КПСС объемы и удельный вес вложений в сельское хозяй-

ство будут повышаться и впредь, положительно скажется на развитии этой важнейшей отрасли нашей экономики. Но здесь не менее важное значение имеет и обратная сторона — рациональная структура капитальных вложений и правильное их использование на таких направлениях, которые обеспечивают максимальный эффект. Очевидно, надо меньше средств направлять, чем это делалось в девятой пятилетке, на строительство дорогостоящих животноводческих помещений, но больше вкладывать в плодородие почвы, продуктивность животноводства, то есть племенное дело и кормовую базу, а также на различные социальные мероприятия, содействующие закреплению людей и повышению квалификации работников сельского хозяйства, что имеет решающее значение для производства. Эти вопросы уже в меньшей мере входят в компетенцию самых высоких уровней управления. Они часто решаются в областном (красном), районном звене, а также на уровне предприятия.

Возрастающие размеры нашего хозяйства, крупные материальные и финансовые средства, функционирующие в производстве, диктуют необходимость более строго и четко использовать эти ресурсы. Здесь важнейшее значение приобретает хозяйственный расчет, в том числе и внутри хозяйства. Правильное применение этого экономического инструмента в большой мере зависит от самого предприятия, от его руководителей и специалистов. Опыт показывает, что в хозяйствах, где последовательно осуществляется принцип хозрасчета во всех его формах, там достигается хороший экономический результат.

Оплата труда и материальное стимулирование всегда были важнейшим фактором развития производства. За последнее время в стране осуществлена серия крупных мероприятий: установлена гарантированная денежная оплата труда, ведутся поиски наиболее прогрессивных форм материального стимулирования, оплата труда неуклонно возрастает, колхозники и рабочие совхозов кроме денег получают различные продукты в натуральном виде. Для того, чтобы обеспечить стимулирующую оплату труда, покрытие экономических и социальных запросов, предприятия должны иметь прибыль и правильно ее распределять. В условиях хозрасчета это имеет огромное значение.

Социальные методы и формы управления направлены на улучшение жизненных условий, удовлетворение культурных и бытовых запросов и, в конечном итоге, на улучшение возрастной структуры и повышение квалификации работников сельского хозяйства. Важнейшее значение при этом имеет создание благоприятной инфраструктуры: хороших дорог, магазинов, школ, детских учреждений, больниц и амбулаторий, предприятий бытового обслуживания и жилищное строительство. Очень часто возникают противоречия между экономическими и производственными нуждами, с одной стороны, и социальными потребностями — с другой. Обычно это выражается в таком распределении капиталовложений, при котором первенствующее значение уделяется производству. Часто в таких случаях не хватает средств на жилищно-бытовое и культурное строительство. Бывают иногда уродливые проявления, когда миллионы рублей идут на возведение овцеводческих или скотоводческих «комплексов», при этом не оставляется средств для проведения хорошей дороги, водоснабжения, электрификации или строительства жилых домов. В таких условиях трудно закрепить людей. Они уходят туда, где культурно-бытовые условия лучше, и выделенные на строительство таких «комплексов» средства омертвляются. Поэтому всегда следует находить разумные пропорции в распределении средств между производственными и социальными объектами, хотя делать это совсем не легко.

Психологические методы и приемы сводятся к созданию в трудовом коллективе здорового психологического климата, построенного на строгой дисциплине, соцсоревновании, доброжелательности, взаимопомощи, уважительном и внимательном отношении человека к человеку. Здесь важное значение имеют различные формы моральных поощрений, гласности подведения итогов соревнований. Все психологические методы и формы управления должны быть направлены на воспитание правильного отношения человека к человеку, к труду и общественной собственности. Наряду с мерами морального и материального поощрения нельзя игнорировать и различные формы осуждения и порицания нерадивых, безответственных, несобранных людей, наносящих своим поведением ущерб работе и обществу в целом.

К факторам технического порядка относятся фондово и энерговооруженность труда, структура производствен-

ных фондов, качество и надежность техники. Фондо- и энерговооруженность труда у нас неуклонно возрастают, но они еще не достигли оптимального уровня и будут впредь повышаться. Негативное влияние на эффективность производства оказывают различные диспропорции в структуре производственных фондов, особенно необеспеченность нужным набором рабочих машин, неправильное соотношение между основными и оборотными фондами. Особенно сильно страдает сельское хозяйство от низкого качества и ненадежности поставляемой ему техники. Частые поломки, промышленный брак, отсутствие гарантийных сроков работы, различные недостатки, допущенные в промышленности, большими убытками отзываются на сельском хозяйстве.

Технологические факторы сводятся к обоснованной и оптимальной для каждого хозяйства и для каждой конкретной условий технологии, строгому соблюдению технологической дисциплины, повседневному контролю за ее осуществлением. Известны факты, когда опаздывание на несколько дней с уборкой урожая или задержка сроков сева, или несвоевременная обработка почвы, на многие центнеры снижает урожай с каждого гектара. Неполноценность кормления или несвоевременный подвоз кормов или воды приводит к резкому снижению продуктивности животных и, в конечном итоге, к падению экономичности производства.

Каждый из названных факторов важен и необходим, но ни один из них в отдельности не обеспечит не только желаемого уровня эффективности, но и нормального производства вообще. Они эффективны только в комплексе, во взаимосвязи и взаимодействии, в одновременном системном наложении на предприятие, производственный участок, рабочее место.

Большинство изложенных вопросов может быть решено на уровне предприятия, особенно технологических, психологических и организационных, а также многие экономические, социальные и некоторые технические. Часть вопросов может быть решена на уровне района, области, края. Некоторые из них выходят за пределы отрасли сельского хозяйства и могут быть решены лишь в рамках всего агропромышленного комплекса, включающего наряду с сельскохозяйственным производством промышленность, поставляющую средства производства, осуществляющую переработку сельскохозяй-

ственной продукции, производственное и социальное обслуживание села. Поэтому четкая система управления эффективностью должна осуществляться на всех уровнях.

Рабочий день руководителя и специалиста современного сельскохозяйственного предприятия весьма напряжен и часто превышает физиологически допустимые пределы. И вместе с тем в стиле и методах руководства весьма незначительное место занимают решения узловых вопросов эффективности: организационных, экономических, социальных, психологических и технологических. Большая часть времени руководителей уходит на текущие оперативные дела. Очевидно, максимум времени руководителя предприятия должен отводиться для управления эффективностью производства. Обязанности среди руководящих работников каждого предприятия должны быть распределены таким образом, чтобы каждый из них отвечал за определенный участок этой системы управления и в итоге вся она в целом приводилась в действие.

Практика дает примеры умелого применения всех основных методов и форм управления эффективностью. Можно сослаться на опыт колхоза «Победа» Петровского района Ставропольского края. В предприятии работает 1500 трудоспособных колхозников. Площадь сельскохозяйственных угодий составляет 14,16 тыс. га, в том числе 11,8 тыс. га пашни. В хозяйстве имеется 5200 голов крупного рогатого скота, в том числе 1360 коров, более 8 тыс. овец и 5 тыс. свиней. Объем валовой продукции достигает 5,9 млн. руб., стоимость основных фондов — 13,5 млн. руб., фондовооруженность работающего — 9,0 тыс. руб., энерговооруженность труда — 22,2 л. с.

Хозяйство ведется рентабельно. Все без исключения отрасли прибыльны, включая молочное животноводство. В девятой пятилетке уровень рентабельности составил 76,7%, что намного выше среднерайонного и среднекрайевого уровня. За годы девятой пятилетки колхоз получил 10,5 млн. руб. прибыли, в 1977 г. она составила 2,2 млн. руб.

Общий стиль руководства производством в этом колхозе (председатель — Герой Социалистического Труда Лавр Валентинович Попов) характеризуется целенаправленностью, отсутствием волюнтаризма и погони за не-

проверенными «починами», продуманным отношением к принятию решений, уравновешенностью, демократичностью, плановостью, упором на максимальное использование внутренних ресурсов и соблюдение внутривладельческого расчета.

Наличие прибыли здесь позволяет осуществлять расширенное воспроизводство, создавать материально-техническую базу и решать многие социальные вопросы. За годы восьмой пятилетки на укрепление и расширение производства было отчислено 598 тыс. руб., а в девятой — 852 тыс. Реконструкция животноводческих ферм в колхозе позволила перевести на промышленную технологию молочное скотоводство без строительства железобетонных «комплексов». Здесь гибко и умело, с учетом конкретных особенностей хозяйства используется система организационных, экономических, социальных, психологических и технологических рычагов управления.

Хозяйство это расположено в засушливой зоне края. Оно относится к зерново-скотоводческому типу. В структуре товарной продукции зерно занимает 27,9%, продукция скотоводства — 34,1 и овцеводство — 11,1%, а вместе эти три отрасли — 73,1%. Кроме того, здесь возделываются технические культуры, овощи, плоды, виноград, имелись свиноводческая, птицеводческая фермы. До 1970 г. в колхозе было 7 комплексных бригад, каждая из которых производила по 8—10 растениеводческих и 4—5 животноводческих видов продукции, то есть в одном многоотраслевом хозяйстве было 7 многоотраслевых производственных участков.

Сейчас эти производственные участки специализированы, совершенствуется внутривладельственная специализация. Особенно эффективной оказалась откормочная площадка для крупного рогатого скота на 1200 голов и молочная ферма на 536 коров. В ближайшее время все коровы будут размещены только на двух фермах, а откормочное поголовье численностью в 2500 животных — на одном производственном участке. Межхозяйственная кооперация позволит в ближайшее время вывести из колхоза такие мелкие отрасли, как птицеводство, овощеводство и некоторые другие.

Здесь весьма умело используются такие экономические рычаги, как оплата труда, внутривладельственный расчет, прибыль, материальное стимулирование. Колхозникам обеспечены высокие и стабильные заработки за

полноценный и высококачественный труд. При этом учитываются особенности засушливой зоны, заключающиеся в том, что в неблагоприятные годы существенно сокращается объем растениеводческой продукции. Поэтому в растениеводстве применяется сдельно-премиальная оплата труда, а в животноводстве — аккордно-премиальная. Все виды премирования и доплат производятся в конце года по результатам деятельности каждого производственного участка. Оплата механизаторов зависит как от классности, так и от марки тракторов, что стимулирует работу на тяжелых и энергомощных агрегатах. За выполнение нормы любого вида работы механизаторам гарантируется твердая оплата по тарифам. Здесь разработана также натуральная форма оплаты труда — на каждый заработанный рубль определенное количество зерна и других продуктов. В настоящее время четверть годового заработка колхозники получают из фонда материального поощрения. Так, например, оплата чел./дня в 1977 г. составила 7,24 руб., в том числе из фонда материального поощрения по результатам хозрасчетной деятельности — 1,81 руб. В колхозе создан резервный фонд материального поощрения, что позволяет стимулировать труд колхозников в неурожайные годы. Например, в крайне засушливых 1969 и 1976 гг. им было выплачено из этого фонда, соответственно, 200 и 375 тыс. руб. Оплата труда растет из пятилетки в пятилетку. Так, среднегодовой заработок колхозника в годы седьмой пятилетки составил 886 руб., девятой — 1477 руб., в 1977 г. — 1572 руб.

Здесь не терпят бесхозяйственного отношения к кормам, горючему, деньгам и другому имуществу, а также приписок в выполнении работ. Каждый подобный факт немедленно обсуждается на производственных советах, в хозрасчетных подразделениях и выносится соответствующее решение.

В колхозе «Победа» большое внимание уделяется управлению качеством продукции. Здесь понимают цену качеству. Например, в 1977 г. из общей прибыли 2,2 млн. руб. 1,2 млн., или более 55%, было получено за счет доплаты за высокое качество продукции. А в 1978 г. 60% всей пшеницы сдано сильной, скот реализуется только высшими весовыми категориями. В хозяйстве применяется система мер управления качеством, в которой видное место занимает поощрение за высокое каче-

ство продукции в конце года. Так, например, в 1977 г. доплата за сдачу молока первого сорта составила 77 тыс. руб., из которых 23 тыс., или 30%, было выплачено животноводам в качестве поощрения.

В колхозе «Победа» осуществляется широкая программа социального строительства и других социальных мероприятий. Здесь имеется 10 благоустроенных культур-станов, работает 25 столовых, где колхозники ежедневно получают 3—4-разовое питание по льготным ценам. По льготным ценам все колхозники ежедневно получают белый хлеб, выпекаемый в колхозной пекарне; в хозяйстве работает два детских сада на 250 мест, воспитание детей колхозников в которых бесплатное. Ежегодно 180—200 колхозников получают бесплатные путевки в санатории и дома отдыха. В колхозе два Дома культуры. Только за 2 года (1976—1977) построено 36 благоустроенных квартир; заканчивается строительство гостиницы с Домом быта. В одиннадцатой пятилетке намечается строительство 38 квартир, плавательного бассейна и еще одного детского сада. В настоящее время в институтах и техникумах обучается 30 колхозников, из них половина является стипендиатами хозяйства. За последние пять лет подготовлены 104 тракториста. Понятно, что происходящая миграция населения здесь такова, что количество прибывших в колхоз в 1,7 раза превышает количество выбывших.

В колхозе обращается большое внимание на экономическое и трудовое воспитание людей, работает 17 экономических школ, в которых обучается 550 человек. Здесь часто проводятся теоретические конференции и собрания, на которых обсуждаются различные перспективные вопросы. Все предложения, высказанные колхозниками, регистрируются и выносятся на обсуждение правления колхоза или экономического совета. За их реализацией устанавливается постоянный контроль.

Большое внимание правление колхоза и его председатель уделяют трудовому воспитанию людей, укреплению производственной дисциплины. Здесь разработаны перечень материальных поощрений, а также и список нарушений трудовой дисциплины, за которые виновные полностью или частично лишаются вознаграждения. К таким нарушениям относится невыполнение без уважительной причины установленного минимума трудового

участия, некачественное выполнение работ, поломка техники по вине работника, перерасход средств и горюче-смазочных материалов, нарушение распорядка дня, прогулы, выпивки, хулиганство и т. д. Ни один факт нарушения технологической дисциплины здесь также не остается незамеченным. Высокий урожай обеспечивается строгим соблюдением технологии, севооборотов и всей системой земледелия в целом. Рентабельность животноводства обеспечивается как относительно высокой продуктивностью и качеством продукции, так и бережливым отношением к потребляемым средствам производства и материалам:

Колхоз «Победа» награжден орденом Трудового Красного Знамени. В коллективе трудятся три Героя Социалистического Труда, 58 человек награждены орденами и 310 — медалями.

Разумается, и в этом хозяйстве еще далеко не исчерпаны возможности роста производства и повышения его эффективности. Большие потенции заложены в дальнейшем развитии специализации и концентрации на базе межхозяйственной кооперации и агропромышленной интеграции. Не все еще сделано по совершенствованию системы земледелия и, в частности, прекращению стока воды и потери влаги из почвы. Химизация осуществляется пока еще в незначительных размерах. Конкретные мероприятия по всем этим направлениям намечается осуществить в ближайшие годы. Это обеспечит дальнейший рост продуктивности почв и повышение эффективности всех отраслей сельского хозяйства.