

06  
КЦ-342

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА СССР  
ЦЕЛИНОГРАДСКИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ

**Совершенствование управления  
сельскохозяйственным  
производством**

**ТРУДЫ**  
Том 12  
Выпуск 6

ЦЕЛИНОГРАД 1975

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА СССР  
ЦЕЛИНОГРАДСКИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ

06

КУ-342

Совершенствование управления  
сельскохозяйственным  
производством

ТРУДЫ

Том 12

Выпуск 6

ЦЕЛИНОГРАД 1975

06 + 63:65

## РЕДКОЛЛЕГИЯ

Профессор М. А. Гендельман (отв. ред.), доцент А. Ф. Дмитриев (зам. отв. ред.), В. В. Сокуренок (отв. секретарь), профессора Н. Б. Бок, И. И. Канивец, Л. С. Роктанэн, доценты К. Г. Вибе, Ш. И. Имангажин, О. Б. Кисель, Г. Т. Кулемзин, В. А. Кудрявцев, С. Я. Майзель, В. Т. Нагорный, М. Д. Спектор, Е. Д. Тихомирова.

## ОТ РЕДКОЛЛЕГИИ

В настоящий сборник включены работы преимущественно преподавателей экономического факультета Целиноградского сельскохозяйственного института.

Вначале идут статьи, раскрывающие вопросы управления и совершенствования взаимоотношений сельскохозяйственных предприятий с предприятиями и организациями других отраслей народного хозяйства. Часть работ посвящена вопросам воздействия на землю как на объект управления и совершенствования зернового производства. Затем помещены статьи, посвященные производству кормов, и статьи, раскрывающие применение экономико-математических методов. И, наконец, предложены работы, затрагивающие вопросы использования производственных фондов и средств производства.

Все статьи, кроме теоретических, построены на конкретном материале северных областей Казахстана. Исключение составляют статья доцента И. В. Макаровой, содержащая сведения по другим зонам страны, статья аспирантки Целиноградского СХИ Н. Н. Солохи, а также совместная статья доцента Г. Т. Кулемзина и Н. Н. Солохи, построенные на материалах Уральской области. Однако и они представляют интерес для совхозов северных областей Казахстана.

Предлагаемые вниманию читателей статьи, на наш взгляд, будут полезны для практических работников сельского хозяйства, работников управляющих органов, студентов, аспирантов и преподавателей институтов.

Отзывы и замечания по оформлению и содержанию сборника редколлегия просит направлять по адресу: 473012, Целиноград, пр. Победы, 116, Целиноградский СХИ, экономический факультет.

© Целиноградский сельскохозяйственный институт (ЦСХИ), 1975.

275009

Республиканская научная  
сельскохозяйственная  
БИБЛИОТЕКА

УДК 630.658.3—052

В. С. СМЫШЛЯЕВ, канд. эконом. наук

## СТРУКТУРА СОСТАВА РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ СОВХОЗОВ

Степень использования и эффективности многочисленных методов, приемов и способов управления во многом зависит от уровня образования и культуры руководителей и специалистов. Какова динамика состава управленцев в совхозах, кто становится руководителем из специалистов?

В Целиноградской области в 1972 г. насчитывалось 120 совхозов. Из всех директоров 70% с высшим образованием и 30% — со средним, а 10 лет назад соотношение было иным: 14% с высшим образованием, 25% — со средним, часть — практиков. Однако в составе главных специалистов такого явления не наблюдалось (табл. 1).

Таблица 1  
Динамика состава директоров совхозов  
и главных специалистов по образованию, %

Категория работников	С высшим образованием			Со средним		
	1962	1967	1972	1962	1967	1972
Директор	40,7	41,4	70,0	50,9	52,3	30,0
Гл. агроном	64,7	65,9	64,3	35,3	34,1	35,7
Гл. зоотехник	60,4	58,4	45,8	35,2	39,8	53,4
Гл. инженер	48,2	43,5	53,8	30,2	44,1	33,6
	Нет			Нет		
Гл. экономист	данных	49,8	58,3	данных	33,1	26,9
Гл. бухгалтер	3,0	4,1	3,4	25,4	13,4	24,3

Между уровнем образования директоров совхозов и главных специалистов, особенно по зоотехнической, учетной, а также инженерной и экономической службам, есть определенный разрыв. Снизилось число главных зоотехников с высшим образованием, число агрономов и инже-

неров стабилизировалось. Значительна и доля практиков (инженеров — 12,6%, экономистов — 14,8%, бухгалтеров — 72,3%).

В составе директоров, имеющих высшее образование, было в 1972 г.: агрономов — 51%, зоотехников — 17,6%, инженеров-механиков — 15,6%. Изменения в структуре за 10 лет незначительны, и лишь заметна тенденция увеличения числа директоров-экономистов.

Устойчивость, стабильность состава и большая доля агрономов и зоотехников (около 70% всего состава) показывают, что агрономическое образование дает наиболее широкий кругозор специалисту, в то же время обязывает при обучении учитывать аспект будущей работы значительной части выпускников агрономов.

Ежегодная смена главных специалистов совхозов довольно высока (табл. 2).

Из их числа приходится на лиц с высшим образованием: агрономов — около 70%, зоотехников — 60%, бухгалтеров и экономистов — 50%.

Следовательно, можно констатировать, что профессиональная, практическая подготовка, повышение квалификации не в полной мере отвечают требованиям современного производства и общества.

Таблица 2

Состав директоров и главных специалистов по стажу работы в должности

Категория работников	Всего	До 1 года	До 5 лет	6—10 лет	Свыше 10 лет
Директор	120	14	60	41	18
%	100	11,7	50,8	34,2	15,0
Гл. агроном	115	24	80	20	15
%	100	20,9	69,6	17,4	13,0
Гл. зоотехник	112	32	81	27	4
%	100	28,6	72,3	24,1	3,6
Гл. инженер	119	16	75	33	11
%	100	13,4	62,8	27,6	9,6
Гл. экономист	108	16	56	34	18
%	100	14,8	51,9	31,4	16,7
Гл. бухгалтер	119	19	60	34	25
%	100	16,0	50,6	28,3	20,9

Каково положение с руководящим звеном управления на отделении?

В совхозах Целиноградской области в 1972 г. было 356 отделений, по три в среднем на один совхоз. Возглавляли эти крупные производственные подразделения в ос-

новном практики — их 264 человека, или 74,1% всех управляющих. Среднее специальное образование имели 21,9%, высшее — всего 4%.

В целом по СССР управляющих отделениями со специальным образованием — 47,8%, в том числе с высшим — 22,7%, что также далеко не достаточно (табл. 3):

Таблица 3,

Динамика состава специалистов отделений по образованию, %

Образование	Агрономы			Зоотехники			Механики		
	1962 г.	1967 г.	1972 г.	1962 г.	1967 г.	1972 г.	1962 г.	1967 г.	1972 г.
Высшее	16,6	19,7	21,4	18,7	11,8	9,7	7,0	7,8	6,0
Среднее специальное	74,4	67,0	59,0	66,2	65,7	70,0	51,5	30,7	38,0
Итого	91,0	86,7	80,4	84,9	77,5	79,7	58,5	38,5	44,0
Практики	9,0	13,3	19,6	15,1	22,5	20,3	41,5	61,5	56,0
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Данные показывают, что в отделенческом звене соотношение иное, чем в звене центрального совхозного аппарата управления.

Специалистов с высшим образованием больше, чем управляющих, и это, на наш взгляд, весьма тревожное положение, когда лица, призванные управлять специалистами, направлять их на работу, нести ответственность за их решения, не обладают достаточной профессиональной подготовкой в какой-либо отрасли.

Сменяемость специалистов отделений видна из табл. 4

В Северном Казахстане, где цеховая система не имеет большого развития, отделения останутся на перспективу одним из важнейших производственных подразделений.

Причинами недостаточного роста темпов улучшения состава главных специалистов и управленцев отделения являются слабая подготовка агрономов, зоотехников, механиков по управлению, организации производства, психологическая боязнь и неумение руководить людьми, коллективом. Технологическая подготовка в учебных заведениях должна сопровождаться управленческой, организаторской в сочетании с отбором специальных групп будущих лидеров, руководителей.

**Сменяемость и стаж работы руководителей  
и специалистов отделений, %**

Категория работников	Сменилось за год	Стаж работы		
		до 5 лет	6—10 лет	свыше 10 лет
Управляющий	18,8	63,0	25,0	12,0
Агроном	24,5	79,4	11,2	9,4
Зоотехник	27,9	83,2	12,0	4,8
Механик	26,8	79,8	16,6	3,6
Экономист по труду и зарплате	30,9	78,7	17,0	4,3

УДК 630.005

*Н. Н. ЛИ ЧАН ВАН, канд. эконом. наук  
В. А. КУДРЯШОВ (КазНИИЭОСХ)*

### СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ СОВХОЗОВ

За последние годы в стране проводится большая организационно-хозяйственная работа, направленная на развитие экономических связей и договорных отношений по материально-техническому снабжению сельского хозяйства. Необходимость защиты интересов совхозов в условиях все расширяющихся их межотраслевых связей и развития хозрасчетных отношений требует усиления экономических принципов во взаимоотношениях в сфере их материально-технического снабжения.

В настоящее время несвоевременная поставка совхозам техники и других материальных средств, нарушение установленных объемов и несоответствие качества поставляемых средств производства установленным стандартам и техническим условиям — не редкое явление. Совхозы Целиноградской области только за 1972 г. недополучили продукции промышленного производства на сумму около 2 млн. рублей, в том числе минеральных удобрений на 916 тыс., сельскохозяйственных машин — на 587 тыс., оборудования — на 178 тыс., строительных материалов — на 53 тыс. и прочих материалов — на 24 тыс. рублей.

Объективно ослаблению дисциплины во взаимоотношениях совхозов с органами снабжения способствуют недостаточно развитые договорные отношения. Хотя заказ совхозов, принимаемый объединениями «Сельхозтехники» к исполнению, и порождает определенные обязанности сторон, последние не конкретны, регламентируются лишь общими положениями и инструкциями, в связи с чем теряют свою обязательность. Более развитой формой опосредствования экономических отношений между предприятиями и организациями являются хозяйственные договоры. В условиях полного хозрасчета основным документом во взаимоотношениях между совхозами и объединениями «Сельхозтехники» должен стать хозяйственный договор. Введение договоров, в которых предусматривалась бы материальная ответственность органов снабжения за количество, сроки, ассортимент и качество установленных в государственном плане поставок совхозам материально-технических средств, а также ответственность хозяйств за отказ от их покупки, явилось бы необходимым условием укрепления хозяйственного расчета в совхозах и снабженческих организациях. Это способствовало бы также развитию хозрасчетных взаимоотношений органов снабжения «Сельхозтехники» с заводами-поставщиками.

Стало настоятельной необходимостью и совершенствование экономических отношений внутри системы «Сельхозтехника» в направлении усиления самостоятельности и материальной ответственности отдельных ее звеньев. На практике нередки случаи, когда республиканское объединение ограничивает участие низовых организаций в договорных отношениях с поставщиками, необоснованно вмешивается в их оперативно-хозяйственную деятельность.

Объединение «Сельхозтехника» как организация материально-технического снабжения сельского хозяйства заинтересовано в успешной работе совхозов и колхозов и вместе с тем имеет специфические интересы, связанные с показателями оценки его деятельности и системой стимулирования труда работников. Существующие формы реализации этих интересов не всегда обеспечивают правильное их сочетание с интересами сельскохозяйственных предприятий и, следовательно, с общенародными интересами. Так, в частности, в сложившихся условиях органы снабжения «Сельхозтехники» заинтересованы в своевременном взимании штрафов с поставщиков, а сами, по существу, не несут материальной ответственности за нарушение перед совхозами и колхозами. Кроме того, штрафы,



уплачиваемые организациями «Сельхозтехники», теряют свою стимулирующую силу. в связи с тем, что сумма взыскиваемых штрафов, как правило, значительно превышает сумму штрафов уплачиваемых (табл.).

**Штрафы за нарушение договорных обязательств  
по Целиноградскому областному объединению «Казсельхозтехника»**

	1967—1969 гг.	1970—1971 гг.
Сумма изысканных штрафов, всего	320,4	544,0
в т. ч. за недопоставку товаров	138,8	136,0
за несвоевременную оплату счетов	178,6	366,0
Сумма уплаченных штрафов, всего	79,1	135,0
в т. ч. за недопоставку товаров	2,7	28,0
за несвоевременную оплату счетов	32,7	74,0

Для сочетания отраслевых и народнохозяйственных интересов в изучаемой сфере необходимо, чтобы удовлетворение специфических интересов органов снабжения осуществлялось через реализацию экономических интересов обслуживаемых ими сельскохозяйственных предприятий. Наряду с усилением материальной ответственности объединений «Сельхозтехники» необходимо установить прямую зависимость размеров фондов материального стимулирования объединений от объема выплачиваемых ими штрафов. При этом сумма взыскиваемых штрафов не должна отражаться на размерах этих фондов.

В условиях усиления экономических рычагов в области материально-технического снабжения важное значение имеет не только усиление имущественной ответственности, но и совершенствование системы реализации этой ответственности. В связи с этим заслуживает внимания предложение о превращении внесения штрафов за нарушение поставок в контролируемую обязанность самого предприятия-поставщика<sup>1</sup>. Этот метод рекомендуется осуществить в отраслях промышленности. Речь идет о том, что предприятие-поставщик по истечении планового срока представляет в местные финансовые органы справку-расчет о выполнении плана поставок, называя в ней потребителя, объем и номенклатуру продукции, а также размер штрафа. Эта сумма перечисляется в Госбюджет. В те же сроки предприятие-потребитель представляет в финансовые органы своего района и по месту нахождения по-

<sup>1</sup> См.: Ответственность поставщика. «Правда», 24 июня 1973 г.

ставщика контрольную справку о невыполнении плана поставок для получения из Госбюджета необходимой компенсации.

В условиях усиления договорных взаимоотношений и повышения роли финансовых органов предлагаемая форма взимания штрафов представляет, несомненно, большой интерес. Считаем, что ее применение должно распространяться и на промышленные предприятия, поставляющие материально-технические средства сельскому хозяйству. Обязательное внесение штрафов под контролем финансовых органов значительно усилит роль экономических санкций, так как любой факт невыполнения плана поставок и договорных обязательств будет своевременно отмечен штрафами.

Внесение штрафов в порядке контролируемой обязанности, как более зрелая форма реализации материальной ответственности, должно применяться и в органах снабжения «Сельхозтехники». На практике это может осуществляться следующим образом. Райобъединение «Сельхозтехника» по истечении планового срока поставок хозяйствам материально-технических средств представляет в местный финансовый орган справку, аналогичную той, что представляют заводы-поставщики. В те же сроки предприятия-потребители в лице межхозяйственных юридических групп (созданных в 1973 г. при районных управлениях сельского хозяйства) представляют в финансовый орган своего района контрольную справку о невыполнении плана поставок для получения из Госбюджета соответствующих штрафных сумм.

Для усиления роли самоконтроля в случае представления неправильной справки сумма штрафа должна резко увеличиться, а на виновников делается денежный начет. Основными документами для регламентации поставок и применения экономических санкций должны быть договоры (заказы), официальные фонды (наряды) на поставку той или иной продукции. Что касается штрафа за некомплектную поставку, то его разумно было бы исчислять исходя не из стоимости недопоставленных деталей и узлов, а из стоимости всего комплекта в целом. Бесспорно, предлагаемый метод осуществления штрафных санкций нуждается в уточнении и совершенствовании, но сам принцип представляется нам правильным.

---

К. А. СТАХОВСКИЙ (директор совхоза «Андреевский»)  
В. В. СТРЕЛЕЦ, канд. эконом. наук

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ХОЗРАСЧЕТНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В 1968 г. совхоз «Андреевский» Шортандинского района был переведен на полный хозрасчет. Это способствовало значительному подъему экономики хозяйства.

Так, с 1969 по 1972 г. валовое производство продукции растениеводства возросло на 42%, животноводства — на 10%. Снизилась себестоимость зерновых с 4,02 руб. в 1968 г. до 3,07 руб. в 1972 г., привеса крупного рогатого скота соответственно с 115,52 до 110,76 руб., молока с 18,26 до 17,84 руб.

Рентабельность совхозного производства увеличилась на 53% и составила 73%. Повысилась также материальная заинтересованность в улучшении экономических показателей совхозного производства.

Отчисления в фонд материального поощрения составили в 1962 г. 32,9 тыс. рублей, или 15% от общей суммы прибыли; в 1970, 1971 и 1972 гг. соответственно 144,0; 154,8 и 225,8 тыс. рублей, или 9,7; 7,2 и 8,4%, что не превышало 12% от фонда заработной платы.

На формирование руководящих работников и специалистов выделялись следующие суммы: в 1969 г. — 3,4 тыс. рублей, или 1,5% от прибыли, в 1970, 1971 и 1972 гг. соответственно 37,1; 53,2 и 34,6 тыс. рублей, или 2,5; 2,5 и 1,3%.

Однако практика работы совхоза на полном хозрасчете показала, что необходимо совершенствовать некоторые хозрасчетные отношения.

До сих пор заготовительные организации не возмещают хозяйствам полностью затраты по реализации продукции. В связи с этим было бы целесообразнее, чтобы заготовительные организации принимали продукцию животноводства и особенно скот непосредственно в хозяйстве.

Совхозам, переведенным на полный хозрасчет, цены на зерно увеличены на 23%. Скидка за повышенную влажность или сорность также повысилась на 23%, потому что она взимается с полной цены кондиционного зерна. В результате, чем выше процент рефракции сдаваемого зерна, тем больше прибыли получает заготовительная организация.

Как известно, суммы удержаний в виде платы за сушку и очистку должны компенсировать затраты на послеуборочную подработку зерна. Эти два показателя должны быть взаимно согласованы, чего не наблюдается в действительности. Тарифы взимания платы за сушку и очистку завышены по сравнению с фактическими затратами на эти процессы.

Мы считаем, что с повышением цен на зерно необходимо также снизить процент скидок в денежном выражении.

Внутрихозяйственный расчет, как известно, направлен на повышение заинтересованности коллективов бригад, отделений в улучшении качества производимой продукции, а порядок приема этой продукции заготовительными организациями не позволяет вести отдельно учет ее качества по каждому подразделению, в связи с чем, на наш взгляд, необходимо совершенствовать систему приема продукции при сдаче ее в заготовительные организации.

Совхоз ежегодно получает значительные суммы прибыли, что могло бы обеспечить расходование этих средств на улучшение культурно-бытовых и жилищных условий рабочих совхоза.

Но практически вести строительство за счет так называемых «нецентрализованных источников» нельзя, потому что на эти объекты не планируются строительные материалы, в результате средства фондов не используются.

Нам кажется не совсем правильным, когда нарушается положение об образовании фондов, в частности, фонда премирования руководящего состава и специалистов совхоза за получение прибыли.

Положением предусмотрено получать в этот фонд 2,5% от суммы прибыли к распределению, а вышестоящие организации разрешают отчислять только 1,3—1,5% даже при выполнении плана по производству продукции и прибыли. Это отрицательно сказывается на инициативе специалистов совхоза в изыскании резервов повышения экономической эффективности производства.

Решение перечисленных вопросов способствовало бы совершенствованию хозрасчетных отношений и укреплению принципов хозяйственного расчета.

А. А. КУЗНЕЦОВ, канд. эконом. наук  
В. Ф. СТУКАЧ, и. о. доцента

## ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ В РАЙОННОМ УПРАВЛЕНИИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Райсельхозуправления осуществляют обширный круг функций по отношению к совхозам и колхозам. Их управленческая деятельность охватывает все элементы производства — средства производства, рабочую силу, предметы и продукты труда. При рассмотрении возможностей повышения эффективности органов управления важное значение имеет рациональное использование времени работников аппарата. Анализ показывает, что много времени у них отнимает подготовка различных справок по широкому кругу показателей, часть которых, как правило, остается неиспользованной.

При опросе специалистов Булаевского, Возвышенского и Советского районных управлений Северо-Казахстанской области выявлено, что к числу наиболее трудоемких операций они относят работу с документами. Это позволяет сделать вывод, что при решении вопросов улучшения работы органов управления во всех звеньях должны осуществляться меры по совершенствованию документооборота. С этой целью допустимо в первом приближении измерять объем документированной информации количеством писем.

Для исследования характеристик документопотоков в системе управления сельским хозяйством нами введено следующее обозначение уровней управления: I — предприятие (совхоз, колхоз); II — районные органы; III — областные органы; IV — республиканские.

Характер отмеченных функций, особенность положения районного звена в системе органов управления сельским хозяйством определили следующие объемы информации, поступающей в райсельхозуправления северных областей Казахстана (табл. 1).

В определении объема информации наряду с монографическим методом по двум—трем райсельхозуправлениям каждой области применялся метод экспертной оценки. Так, из-за имеющей место неполной регистрации принимался показатель максимальной регистрации с добавлением нерегистрируемой информации. Особенно большой

Таблица 1

Объем информации, поступившей в районное управление  
сельского хозяйства за 1971 г., документо-штук

Область	Министерство	Областная организация	Районные организации	Совхозы, колхозы	Всего
Кокчетавская	126	1408	292	222	2048
Кустанайская	143	1524	344	242	2011
Павлодарская	141	1250	343	237	1971
Северо- Казахстанская	123	1980	213	267	2682
Целиноградская	130	1183	299	250	1866
В среднем на район	135	1470	318	244	2102
Кроме того, телефоно- радиограмм, штук	—	2,5	—	4,0	6,5
Всего информации (машинописных страниц) на районное управление	370	2720	584	8837	12511

объем нерегистрируемой информации идет от хозяйств, когда специалисты личной явкой представляют различные сведения. Объем такой информации в год составляет 107 документо-штук. Поток полностью нерегистрируемой информации идет от районной инспекции ЦСУ — 132 документо-штуки.

Другой формой информации выступают радиограммы. За год их поступает от областного управления до 2,5 тыс., от совхозов и колхозов до 4,0 тыс. Информация, поступающая от министерства, имеет в основном директивный характер. Количество инструктивного материала не превышает 10%. Однако поступает много малоэффективной информации, например, с просьбой подписаться на плакаты. Одно такое письмо при движении из министерства до хозяйства вызывает переписку в объеме до 2,0 тыс. машинописных листов. Таких писем бывает до десяти. Министерству было бы целесообразнее централизованно обеспечить хозяйства различными плакатами, нормативными, инструктивными и другими материалами.

Более высокий объем информации, поступающей в районные управления по Северо-Казахстанской области, определяется высоким уровнем интенсификации производства. Ведение интенсивного производства связано с

возросшими трудностями в решении различных хозяйственных вопросов. Поскольку до 90% информации областного уровня приходится на областные управления сельского хозяйства, то рассмотрим ее конкретное содержание (табл. 2).

В анализе не приведены другие отделы, чья исходящая информация в общем объеме незначительна.

Содержательность информации могла бы быть значительно повышена за счет сокращения 23,4% документов, связанных с напоминанием отчитаться. Это может быть достигнуто за счет повышения отчетной дисциплины, определенной стабильности форм и сроков отчетности и, наконец, при наличии в каждом отделе специального альбома форм отчетности и инструкции по ним.

Это позволило бы сократить количество писем до 300 и телеграмм до 500 штук. В документах, связанных с доведением планов и заданий по товарообороту, сокращению командировочных расходов, горючего и т. д., задания остаются без изучения и внимания.

Есть возможность снизить поток писем инструктивного характера путем перехода на планомерное и периодическое обеспечение хозяйств различным нормативным материалом по описанию товаро-материальных ценностей на естественную убыль, оплате труда, тарифам и ценам.

В документах, отражающих приказы, обращает внимание большой размер приказов, подготавливаемых зоотехническим отделом. Оформление руководящего указания через приказ должно быть результатом исследований и рекомендаций производству или обнаруженных нарушений в технологии и расходе средств постоянного характера. Исследование этого вопроса на практике показывает, что каждый отдел за месяц может подготовить не больше одного приказа, однако по зоотехническому отделу их бывает 3—4 в месяц.

От трудящихся поступает в областные управления от 60 до 110 писем, например, жалобы по различным вопросам оплаты труда. Проверка жалоб осуществляется затем работниками районного управления путем выезда в хозяйства. Такие непроизводительные затраты труда можно ликвидировать, если установить порядок рассмотрения жалоб работника вначале рабочим комитетом совхоза и лишь затем районным и областным управлением.

В район ежемесячно поступает малоэффективная информация от районной инспекции ЦСУ. К ней следует от-

Таблица 2

Характеристика содержания информации, исходящей из отделов Целиноградского областного управления сельского хозяйства, для районных управлений за 1972 г., %

Содержание документа	Плановый	Бухгалтерия	Агрономический	Животноводства	Механизации	Землеустройства	В среднем
Различные напоминания	28,2	12,3	21,2	15,5	34,9	20,0	23,4
Доведение планов, заданий	29,9	1,0	27,0	5,5	22,8	8,9	14,8
Разъяснения, инструкции	21,3	45,2	34,6	29,2	15,8	31,1	29,2
Вызовы, командировки	11,1	1,9	3,9	5,5	15,7	13,7	7,6
Приказы	7,8	17,3	13,3	44,3	10,1	26,3	18,3
Ответы на жалобы	1,7	22,3			0,7		
Итого	100	100	100	100	100	100	100
Кроме того, документы, направляемые в хозяйства	14,7	13,5	7,7	11,2	17,1	4,4	13,7
Удельный вес исходящих документов	22,1	19,5	10,0	13,5	26,4	8,5	



нести отчет о начислении заработной платы, движении и наличии горюче-смазочных материалов, выработке машинно-тракторного парка. Такие данные в районном управлении остаются без внимания по следующим причинам: сведения о начислении зарплаты берутся в Госбанке, в условиях развитого транспорта завоз горючего не представляет трудностей, выработка тракторов за месяц еще не характеризует эффективности их эксплуатации.

Имеющаяся место тенденция возрастания объема информации, поступающей из хозяйств в районное управление, связана с необходимостью оперативного воздействия на производство. На данном уровне размер малоэффективной информации незначителен.

Информация, поступающая в районное управление из всех уровней управления, является исходной для принятия управленческих решений. Их содержание доводится до хозяйств и вышестоящих органов управления, а также смежных хозяйственных организаций в форме писем (табл. 3), радиограмм (в среднем свыше 2,0 тыс.) и телефонных переговоров.

Таблица 3

Среднее количество исходящих документов  
на одно районное управление  
северных областей Казахстана за 1971 г.

Адрес поступления документов	Документов-штук	В % к итогу
Совхозы, колхозы	497	51,1
Организации района	89	9,1
Областное управление сельского хозяйства	232	23,8
Облисполком депутатов трудящихся	33	3,4
Прочие областные организации	60	6,1
Отдельные лица	63	6,5
Итого	974	100
Телефонограммы, радиограммы, тыс. штук:		
совхозам и колхозам	0,9	—
областному управлению	1,3	—
Объем всей информации, машинописных страниц	9849	

Исследование информации, поступающей в совхозы и колхозы, на примере Целиноградского районного управления показывает, что она имеет те же недостатки, кото-

рые нами рассмотрены выше при анализе информации, поступающей в районное управление. Одновременно следует отметить возросший объем малоэффективной информации по отделам механизации и капитального строительства: в первом удельный вес писем и радиogramм с напоминанием отчетности составляет 43,5%, во втором информация по доведению планов и заданий — 76% исходящей информации. Эти факты порождены несовершенством системы годового планирования: выделяемые в течение года фонды на строительные материалы и технику многократно перераспределяются.

Обращает на себя внимание значительное количество писем и радиogramм, поступающих от районных управлений и хозяйств в областные организации, с просьбой оказать помощь в механизации, ремонте электротехнического оборудования, электрификации, строительстве. Это свидетельствует о том, что наличие большого количества хозяйственных организаций в районе, не объединенных в единый хозяйственный орган управления (агропромышленное объединение), не позволяет оперативно организовать их работу.

На первом этапе ликвидации недостатков в системе управления, повышения содержательности информации имеется возможность сократить объем «бумажной» информации на 23%, что эквивалентно на район затратам труда свыше двух инженерно-технических работников, а снижение количества документов, с учетом тиражирования, составит 5,1 тыс. машинописных листов.

На втором этапе совершенствования системы управления на базе использования автоматизированных систем обработки информации, повышения авторитетности радиотелефонной информации объем «бумажной» информации должен ограничиться изданием приказов, денежных документов, распоряжений директивных органов. Экономия от сокращения непроизводительной переписки составит дополнительно на район до двух инженерно-технических работников, а документопоток сократится на 7,6 тыс. машинописных листов.

Ожидаемая экономия от сокращения «бумажной» информации и управленческого труда по ее созданию позволит без дополнительных затрат укомплектовать районные информационно-вычислительные центры, повысит оперативность всей системы управления сельским хозяйством.

275009

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА КАК ОСНОВНОГО ИСТОЧНИКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ

В связи с осуществлением экономической реформы в сельском хозяйстве и научно-техническим прогрессом все более увеличивается объем информации о хозяйственной деятельности, которую при ручной обработке исходных данных и при имеющихся штатах физически невозможно представлять. Таким образом, в сельском хозяйстве зоны северных областей Казахстана налицо противоречие между требованием управленческого персонала все более сложной и достоверной информации о производственных процессах и невозможностью его выполнения в бухгалтериях хозяйств при ручной ее обработке, которое решается новой высшей ступенью организации хозяйственного учета — централизованной бухгалтерией.

Наши исследования показывают, что в совхозах Целиноградского района создание централизованной бухгалтерии возможно при райсельхозуправлении.

Развитие новых форм управления сельскохозяйственным производством потребует перестройки форм организации бухгалтерского учета на базе его комплексной механизации. Одной из наиболее совершенных форм бухгалтерского учета в данных условиях хозяйствования будет централизованная бухгалтерия, в результате организации которой создаются условия для более эффективного использования машиносчетной техники, сокращения численности работников учета, научной организации труда бухгалтеров, расширения учетно-экономической информации и повышения ее контрольных функций.

В централизованной бухгалтерии учетный процесс распределяется по функциям выполняемой учетно-экономической работы. Еще В. И. Ленин указывал, что «только расчленение производства на ряд самых простых чисто механических операций дает возможность вводить машины, которые применяются сначала к простейшим операциям и лишь постепенно овладевают более сложными операциями» (В. И. Ленин. Соч., т. 3, стр. 375). Поэтому, исходя из опыта организации централизованных бухгалтерий в промышленности и учитывая особенности сельскохозяйственного производства целинной зоны Северного

Казахстана, мы рассчитали эффективность создания централизованной бухгалтерии на базе Целиноградского райсельхозуправления.

Причем установлено, что уже в первый год работы такой бухгалтерии будет сэкономлено 31,3 тыс. рублей, а фонд заработной платы работников учета уменьшится на 94,9 тыс. рублей в год (табл.).

**Экономическая эффективность централизованной бухгалтерии на базе совхозов Целиноградской области Целиноградского района**

Показатели	Единица измерения	Затраты на ведение учета в условиях децентрализации	Затраты в условиях централизованной бухгалтерии	Экономическая эффективность
Численность работников учета	чел.	298	200	-98
Годовой фонд заработной платы	тыс. руб.	288,3	193,4	-94,9
Затраты на механизацию учета	тыс. руб.	—	62,3	+62,3
Прочие расходы (канцелярские, доставка документов, содержание помещений и инвентаря)	тыс. руб.	10,5	11,8	+ 1,3
Итого расходов	тыс. руб.	298,8	267,5	-31,3
Удельный вес счетных работников в общей численности всех работников совхозов	%	2,31	1,55	-0,76

Кроме прямых показателей эффективности работы в условиях централизованной бухгалтерии, имеются и косвенные: возможность организации получения учетно-экономической информации по сетевому графику, повышение ее достоверности и контрольных функций. Она дает возможность широкого применения научной организации и нормирования труда учетно-счетного персонала.

Следовательно, чтобы полнее реализовать возможности хозяйственной реформы для повышения рентабельности сельскохозяйственного производства в целинных совхозах Северного Казахстана, необходимо иметь своевременную и достоверную информацию в том объеме, который нужен для выработки научно обоснованных управленческих решений. Такую учетно-экономическую информацию можно получить только в условиях работы централизованной бухгалтерии.

## ТРУД КАК ГЛАВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ

Цель управления — стабилизировать состояние системы и обеспечить дальнейшее развитие. В процессе управления производством отражаются не только отношения людей к природе, но и отношения между самими людьми. Эти отношения составляют экономическое содержание процесса производства.

«Управление производством есть функция собственности на средства производства, поэтому его экономическое содержание характеризуется прежде всего конкретной экономической направленностью».<sup>1</sup>

Ставить перед собой цель и добиваться ее достижения способен только человек, общество. Перед обществом стоит наивысшая цель — получение наибольшего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах. Рассмотрим кибернетическую схему управления общества непосредственным процессом производства.

При воздействии людей на природу (непосредственный процесс) управление является неременным условием существования общества, здесь конкретный труд непосредственно воплощается в потребительной стоимости (рис.).

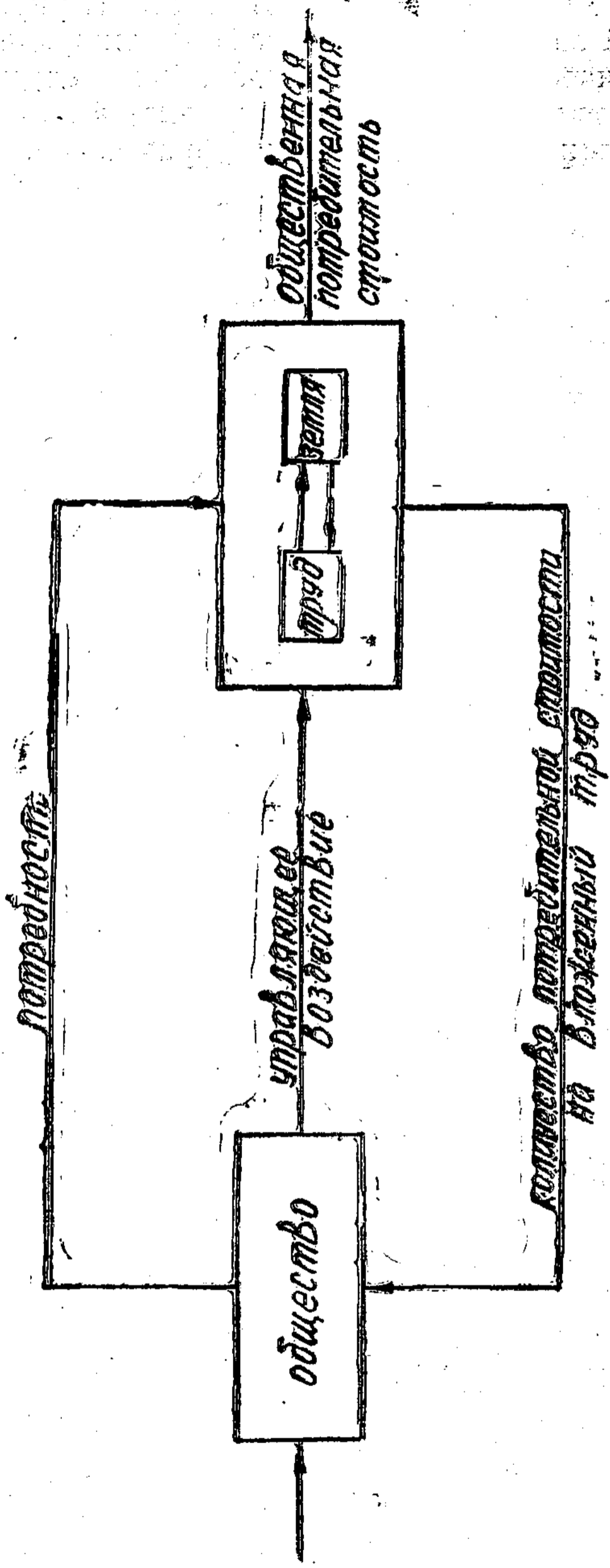
В данной схеме управления объектом управления является непосредственный процесс сельскохозяйственного производства, где земля является средством производства. Если рассматривать на одной стороне человека и его труд, а на другой природу и его богатства, то процесс труда — это всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой. Используя вещества и силы природы, люди создают средства производства и предметы личного потребления, т. е. материальные блага.

«Поскольку процесс труда, процесс между человеком и природой, его простые элементы остаются одинаковыми для всех общественных форм развития»<sup>2</sup>, процесс производства рассматривается как непрерывный процесс производства потребительных стоимостей. Непосредствен-

---

<sup>1</sup> С. П. Макаров. Централизованное управление производством в условиях реформы. М., «Мысль», 1972, стр. 10—11.

<sup>2</sup> К. Маркс и Ф. Энгельс. Соч., т. 23, стр. 51.



ный процесс сельскохозяйственного производства является нижним блоком всей динамической системы управления.

Это нижнее звено является саморегулирующим процессом. Экономическое саморегулирование сельскохозяйственного предприятия означает, что оно самостоятельно управляет своими экономическими функциями. И такое самоуправление осуществляется через труд — саморегулятор процесса и производства.

Большое значение в саморегулирующейся системе имеет выбор цели хозяйствования. Сложность состоит в том, что эта цель должна соответствовать глобальной цели, которая задается обществом в виде планов на производство продукции. Таким образом, действие саморегулирующейся системы, нижнего блока, имеет свои границы (например, ограничен фонд зарплаты), предприятие не может изменить цены при продаже продукции.

Но в пределах этих границ предприятие может маневрировать своими ресурсами, от которых зависят производительность труда, качество продукции.

Определение цели саморегулирующейся системы является сложным вопросом. Она может быть определена правильно лишь тогда, когда общество будет задавать свою программу (планы-заказы), при расчетах которых будут учтены условия, в которых функционирует предприятие, в сельском хозяйстве — это прежде всего природно-климатические условия.

Так как у нас саморегулирующимся элементом выступает труд, критерием наилучшего соответствия целей низшего порядка целям высшего порядка является оценка экономического плодородия земли. Результатом непосредственного процесса является создание потребительных стоимостей, которые необходимы обществу. Информация о результатах производства сообщается обществу в виде обратной связи.

Только при наличии четко действующего механизма обратной связи общество может принять соответствующее решение и выдать его в виде управляющего воздействия на объект управления.

Управляющее воздействие общество будет оказывать затем, чтобы нормализовать процесс производства, вернуть его стабильность, которая установилась в определенном интервале времени. В настоящее время задача управления сводится не только к восстановлению сложившегося состояния объекта управления, важно найти такое воздействие, которое обеспечит и дальнейшее развитие объекта управления.

## ЛИЧНОЕ ПОДСОБНОЕ ХОЗЯЙСТВО СЕЛЬСКОГО НАСЕЛЕНИЯ В ПЕРСПЕКТИВНОМ ЭКОНОМИЧЕСКОМ И СОЦИАЛЬНОМ ПЛАНИРОВАНИИ

За последний период в сельском хозяйстве, так же как и в других отраслях, стало осуществляться социальное планирование развития производственных коллективов. Для колхозов и совхозов это значит еще больше, чем для заводов и фабрик. В большинстве случаев сельскохозяйственные предприятия являются основными или единственными производственными объектами населенных пунктов, от развития которых непосредственно зависит численность и структура сельского населения. К числу методически трудных вопросов перспективного экономического и социального планирования на селе относится разработка на перспективу сочетания общественного и личного подсобного хозяйства колхозников, рабочих и служащих. Следует иметь в виду изменение экономической роли и условий ведения личного подсобного хозяйства. В связи с повышением уровня заработной платы в совхозах, доходов колхозников от общественного хозяйства и ростом квалификации работников сельского хозяйства дополнительный доход от личного подсобного хозяйства уже не является в большинстве случаев средством восполнения разницы в уровнях дохода городского и сельского населения. Его значение можно определить как компенсацию недостатков сельской жизни, связанной с более низким уровнем бытового благоустройства. Для многодетных же семей, более характерных для села, чем для города, личное подсобное хозяйство в современных условиях (а также, очевидно, и в перспективе) является наряду с общественным хозяйством средством обеспечения постоянно возрастающего прожиточного минимума.

В связи с этим в перспективе еще в большей мере, чем в современных условиях, неизбежны весьма существенные различия в размерах структуры личного подсобного хозяйства и формах его сочетания с общественным по зонам, типам хозяйств и отдельным группам сельского населения. Все это должно найти отражение в перспективном экономическом и социальном планировании. К числу основных вопросов сочетания общественного и личного