

## К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫМ ПРОИЗВОДСТВОМ В КОЛХОЗАХ

---

И. Г. ШТАРБЕРГ  
В. З. МЕЖАКОВ

В условиях новой экономической реформы, когда на развитие сельского хозяйства государство выделяет значительные капитальные вложения, предметом особой заботы становится совершенствование системы ведения хозяйства в колхозах и совхозах. При этом вопросы рациональной организации труда и выявления соответствующих ей форм оплаты, планирования, учета, технического и культурно-бытового обслуживания, контроля, отчетности приобретают первостепенное значение и должны решаться в комплексе.

Между тем, в ряде случаев делаются попытки внедрить в традиционно сложившуюся систему организации и управления производством в совхозах отдельно взятые формы хозяйствования. Такие эксперименты, как показывает опыт, всегда заканчиваются неудачей. Так было, например, с внедрением комплексных механизированных звеньев на отделениях ряда совхозов Амурской области, где не было для этого необходимых объективных условий — система оплаты труда, формы управления и учета на отделениях оставались прежними, а организация труда изменилась. К тому же звенья были недостаточно обеспечены машинами и квалифицированными кадрами, по-старому планировали свою работу и специалисты совхозов. В таких хозяйствах звенья не прижились. Подобная же участь постигла в некоторых хозяйствах и аккордно-премиальную оплату труда.

Новые, экономически обоснованные взаимоотношения между государством и хозяйствами создают благоприятные условия для развития инициативы и самостоятельности каждого колхоза и совхоза как в совершенствовании всей производственной деятельности, так и в осуществлении более глубоких социально-экономических сдвигов на селе. Однако в хозяйствах, где преобладает односторонний подход к практическому решению проблем внедрения новой системы планирования и экономического стимулирования производства, руководители, специалисты и непосредственные производители не оценивают по-новому своей роли в коллективе, свои профессиональные обязанности.

Опыт показал также, что при определенной системе кооперации и разделения труда устанавливаются соответствующие им связи и отношения между работниками; в зависимости от форм стимулирования

труда они оказывают решающее влияние на результаты производства и на формирование духовных взглядов каждого члена коллектива.

Вот почему важно найти такие формы сочетания общественных и личных интересов, которые бы дали возможность повысить производительность труда и углубить его социальный смысл.

Утвердившаяся в ряде колхозов и совхозов области форма внутрибригадной и внутриотделенческой организации труда в виде комплексных механизированных звеньев<sup>1</sup> наиболее удачно сочетается с прогрессивной аккордно-премиальной оплатой труда и другими элементами системы организации и управления производством. В этом убеждает многолетний опыт ряда колхозов, находящихся в сходных природно-экономических условиях, но работающих при различных формах хозяйствования. Исследования эффективности их деятельности подтверждают необходимость комплексного решения вопросов организации управления. Покажем это на примере колхозов «Заря», «Амур», «Знамя» Тамбовского района.

В целях более полного элиминирования различий в природных и экономических условиях эти хозяйства выделены в микрзону, которая отличается относительно низкой экономической оценкой сельхозугодий, дробностью полей и наибольшей удаленностью от пунктов снабжения и сбыта продукции. Отметим, что поля только этих трех хозяйств в районе затопляются паводковыми водами Амура.

Для большей достоверности характеристики производственно-экономических условий названных хозяйств приводим их основные показатели в среднем за четыре года — 1964—1967 (I — «Заря», II — «Амур», III — «Знамя»):

	I	II	III
Всего сельхозугодий, га	22487	12640	8631
в т. ч. пашни	10810	8491	5680
Посевная площадь, га	10146	7589	5303
из них (в %) сои	43,9	45,3	42,7
зерновых	43,6	45,5	45,3
Трудоспособных работников			
в расчете на:			
100 га с.-х. угодий	2,2	3	3,3
100 га пашни	4,4	4,5	4,8
Основных фондов (тыс. руб.)			
в расчете на:			
100 га с.-х. угодий	8,9	12,3	16,7
100 га пашни	18,8	19	25,8
Фондов с.-х. назначения в растениеводстве на 100 га пашни, тыс. руб.	7,7	6,8	10,7
Условных тракторов в расчете на 100 га пашни	1,8	1,6	1,8
Зерновых комбайнов в расчете на 100 га посевов	4,2	4,5	5,6
Л. с. в расчете на 1 трудоспособного работника	16,4	17,8	19
Удаленность (км) от:			
станции снабжения	110	94	82
хлебоприемного пункта	52	36	24

Колхозы граничат между собой и находятся примерно в равных природных условиях. Расстояние их друг от друга не превышает 12 км. Более существенное различие следующее: удельный вес пашни в колхозах «Амур» и «Знамя» составляет соответственно 65 и 67%, а в колхозе «Заря» — только 48% и при более низком качестве.

<sup>1</sup> И. Г. Штарберг. Комплексные механизированные бригады и звенья. Хабаровское кн. изд-во, 1963.

На интенсивность использования земли и доходность значительное влияние оказывает обеспеченность рабочей силой и средствами труда. Менее благоприятные условия в этом отношении сложились в колхозе «Заря». На 100 га сельхозугодий здесь меньше, чем в соседних хозяйствах, на 30—33 трудоспособных работников и трактористов-машинистов — на 20%. Отсюда и средняя нагрузка сельхозугодий и пашни (га) в расчете на одного работающего сильно варьирует:

	С.-х. угодья	Пашня
«Заря»	47,6	22,7
«Амур»	33,3	21,6
«Знамя»	31,2	20,3

Что же касается фондообеспеченности в расчете на единицу сельхозугодий, то в «Заре» она меньше, чем в «Амуре», на 38% и меньше, чем в колхозе «Знамя», на 80%, а в расчете на 100 га пашни — соответственно на 57 и 35%. Эти данные свидетельствуют об ощутимых преимуществах в фондовооруженности производства и труда хозяйств «Знамя» и «Амур» по сравнению с колхозом «Заря».

Среди экономических факторов, обуславливающих разный уровень рентабельности производства, большое значение имеют транспортные связи хозяйств и дальность внутрихозяйственных перевозок. На большем расстоянии от железнодорожной станции (базы «Сельхозтехника») и хлебоприемного пункта находится колхоз «Заря», у которого, естественно, больше расходов на доставку удобрений, техники, горючего и т. д. К тому же средний радиус внутрихозяйственных перевозок в «Заре» больше, чем в остальных хозяйствах, на 3—5 км.

Другой важный фактор системы организации производства и труда — размеры хозяйств и их подразделений. Соответствующий анализ показал, что количеству трудоспособных колхозников (I), размерам пашни (га) (II) и числу тракторов (III) отделения (комплексные бригады) колхозов характеризуются (в среднем на бригаду):

	I	II	III
«Заря»	130	2770	48,2
«Амур»	100	2200	39,3
«Знамя»	125	2630	49,2

При этом производство в артели «Заря» сосредоточено в четырех, в «Амуре» — в трех, а в колхозе «Знамя» — в одном населенном пункте, что делает последний относительно легкоуправляемым.

Таким образом, колхоз «Знамя», как показывает анализ, находится в более благоприятных природно-климатических условиях, чем два других хозяйства. Однако лучшие итоги хозяйственной деятельности (особенно эффективность производства по показателям валового и чистого дохода) в колхозе «Заря». Об этом свидетельствуют удельные экономические показатели, взятые в среднем за три года — 1965—1967 (I — «Заря», II — «Амур», III — «Знамя»):

	I	II	III
Получено валового дохода			
в расчете на:			
100 га пашни, тыс. руб.	11,45	8,38	10,98
1 трудоспособного, тыс. руб.	2,5	1,9	2,2
1 чел.-дн., руб.	9,5	7	8,3
Получено чистого дохода			
в расчете на:			
100 га пашни, тыс. руб.	5,8	3,6	5,1

	I	II	III
1 трудоспособного, тыс. руб.	1,26	0,82	1,02
1 чел.-дн., руб.	4,8	2	3,9
Фондоотдача (валовая продукция на рубль фондов), руб.	0,97	0,83	0,74
Рентабельность, %	66	44,9	48,6

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в колхозе «Заря» значительно лучше используются земля, другие основные фонды и рабочая сила. Несмотря на худшие условия производства, с каждого гектара пашни здесь получено чистого дохода на 60% больше, чем в колхозе «Амур», и на 13% больше, чем в колхозе «Знамя». Сходные результаты и по выходу чистого дохода на человеко-день. В 1967 г. этот разрыв был еще значительнее. На один человеко-день в «Заре» получено чистого дохода 6,6 руб., в «Амуре» — только 3 (в 2,2 раза меньше), в колхозе «Знамя» — 4,7 руб. (на 40% меньше).

О том, что в колхозе «Заря» сложилась более эффективная система ведения хозяйства, свидетельствует уровень рентабельности производства, который более высок, чем в соседних хозяйствах (в % по годам):

	1965 г.	1966 г.	1967 г.
«Заря»	34	74	90
«Амур»	40,9	57	37
«Знамя»	31	58	57

В этом хозяйстве и фондоотдача выше, чем в «Амуре», на 17%; чем в колхозе «Знамя» — на 31%.

Лучшее использование основных средств производства, особенно земельных фондов, а также трудовых ресурсов за счет внедрения в колхозе «Заря» прогрессивных форм организации и управления производством позволило повысить культуру земледелия. Покажем это на примере роста урожайности сои в динамике за ряд лет (ц/га) в сравнении с соседними хозяйствами:

	1964 г.	1965 г.	1966 г.	1967 г.
«Заря»	5,8	6,2	10,3	11,4
«Амур»	6	5	7,3	8,3
«Знамя»	5,2	6,4	9,6	10,4

В среднем за четыре года выход сои в расчете на 100 га пашни в колхозе «Заря» составил 344 ц, в «Амуре» — только 260, в колхозе «Знамя» — 312. Выход зерновых за этот же период увеличился соответственно на 81, 28, 61%. Естественно, что выход товарной продукции с единицы пашни в колхозе «Заря» также выше, чем в соседних хозяйствах.

Нужно отметить, что до 1963 г. колхоз «Заря» отставал в развитии от других хозяйств Тамбовского района. Среднегодовые темпы прироста валовой продукции растениеводства и производительности труда в сравниваемых хозяйствах составили (сопоставимые цены 1965 г. в %):

	«Заря»	«Амур»	«Знамя»
Среднегодовые темпы прироста вал. продукции растениеводства:			
1960—1963 гг.	3,6	11	5,8
1964—1967 гг.	17,1	0,75	10,8
Производительность труда:			
1960—1963 гг.	4	10,6	6,4
1964—1967 гг.	12,1	—	2,4

Более высокие темпы роста производительности труда в колхозе «Заря» достигнуты главным образом за счет интенсивного развития земледелия. За четыре года производство валовой продукции возросло на 66%, при этом заметно снизились затраты живого труда: если в 1963 г. на 1 га пашни они составляли 3,63 чел.-дн., то в 1967 г. — 2,89. И, наоборот, в колхозе «Амур» затраты труда возросли с 2,64 до 3,37 чел.-дн. на 1 га пашни. Однако добавочные вложения живого труда не обеспечили этому хозяйству достаточного роста продукции, в результате производительность труда упала.

Даже колхоз «Знамя», имеющий лучшие условия производства, уступает сельхозартели «Заря» по многим показателям, особенно по выходу продукции с единицы площади и на среднегодового работника, а также по темпам прироста продукции. Это сказывается и на результатах финансовой деятельности сравниваемых хозяйств, о чем свидетельствуют данные их годовых отчетов в среднем за 1964—1967 гг.:

	«Заря»	«Амур»	«Знамя»
Денежные доходы на:			
100 га пашни, тыс. руб.	8,8	6,8	8,2
1 трудоспособного, руб.	1960	1529	1718
Валовой доход на:			
100 га пашни, тыс. руб.	7,8	6,3	7,5
1 трудоспособного, руб.	1744	1422	1578
Чистый доход (1967 г.) на:			
100 га пашни, тыс. руб.	8,07	4,19	7,04
1 чел.-дн., руб.	27,2	12,3	26,6
1 руб. затрат в растениеводстве, руб.	1,12	0,56	0,91

Денежный доход колхоза «Заря» за четыре года возрос на 57% и составил в 1967 г. 1362 тыс. рублей, а среднегодовой темп прироста — 11,9%. В соседних хозяйствах аналогичные показатели вдвое ниже.

Следует подчеркнуть, что в растениеводстве колхоза «Заря» на каждый вложенный рубль получено вдвое больше чистого дохода, чем в колхозе «Амур», и на 23% больше, чем в колхозе «Знамя»; чистый доход на каждый рубль затрат по возделыванию сои составил: в «Заре» — 1,96 руб., в «Амуре» — 0,92, в колхозе «Знамя» — 1,55 руб.

С другой стороны, отметим, что уровень интенсивности ведения хозяйства в «Заре» ниже, чем в соседних колхозах. Издержки производства на 1 га пашни в 1964 г. составили: в колхозе «Заря» — 67,1 руб., в «Амуре» — 77,4 и в колхозе «Знамя» — 70,8 руб., а в 1967 г. соответственно — 70, 74 и 77 руб.

Таким образом, исследование деятельности, сравниваемых хозяйств показало, что относительно высокие материальные и трудовые затраты в растениеводстве колхозов «Знамя» и «Амур», не подкрепленные соответствующими прогрессивными организационными мероприятиями, оказались малоэффективными, хотя условия производства в этих хозяйствах более благоприятные, чем в сельхозартели «Заря», где в прошлом все производственные и экономические показатели были значительно ниже.

Коренной перелом в работе колхоза «Заря» наметился в 1964 г. За это время он преодолел многолетнее отставание, намного опередил соседние колхозы и по уровню развития приблизился к экономически сильным хозяйствам района. Эти успехи объясняются, прежде всего, тем вниманием, которое руководители и специалисты уделяют решению назревших организационных и экономических проблем. Здесь проводятся широкие поиски, направленные на совершенствование всей системы ведения хозяйства — от организации территории до управления

делами артели. Причем, вопросам первичного планирования, организации и оплаты труда, учета и контроля придается первостепенное значение. Этому способствовали созданные в 1964 г. комплексные механизированные звенья, как форма кооперации и разделения труда в больших производственных коллективах.

Комплектование звеньев было добровольным, в состав звена тогда входило не более 3—5 человек из числа механизаторов широкого профиля. По мере укрепления материально-технической базы и роста кадров звенья укрупнялись.

Теперь звено в колхозе «Заря» — небольшой коллектив (6—8 человек), за которым на длительный срок закреплены участки в полях севооборотов. Оно составная часть отделения (комплексной бригады) и выполняет весь комплекс работ по производству заданного ему объема продукции. Таких звеньев в колхозе 12, причем 10 из них специализируются на выращивании сои и зерновых. Остальные — кормодобывающие — занимаются возделыванием кормовых культур, заготовкой сена, силоса и скирдованием соломы.

В полевых звеньях по 3—4 гусеничных трактора и необходимый набор сельскохозяйственных машин. В среднем на звено приходится 1000 га пашни, в т. ч. 850—900 га посевов, из них пропашных культур в расчете на каждого члена звена — 60 га. В кормодобывающих звеньях по 4 гусеничных и столько же колесных тракторов и по 500—550 га посевов. Комплектование звеньев показано в табл. 1.

Таблица 1

Состав и размеры комплексных механизированных звеньев колхоза «Заря» (1968 г.)

Звеньевой	К-во членов звена	Число тракторов (шт.)		Набор культур (га):				Итого посевов (га)	Паров (га)	Всего пашни (га)
		гус.	кол.	зерн.	соя	ку-кур.	прочие			
Буценко Н. Е.	8	4	—	446	460	—	—	906	131	1037
Мелещенко В. Г.	8	4	—	438	444	—	—	882	259	1141
Лобасюк В. А.	8	4	—	486	451	—	—	937	41	978
Осадчий А. С.	8	4	4	—	—	319	299	618	—	618
Козлов Ф. И.	7	4	—	437	440	—	—	877	133	1010
Есипенко А. М.	6	4	—	417	446	—	—	863	130	993
Якушин И. А.	6	4	—	385	486	—	—	870	134	1004
Куприянов В. Р.	8	4	4	—	—	202	292	494	—	494
Корякин Г. М.	8	4	—	457	507	—	—	1064	152	1216
Ланкин Б. М.	8	4	—	459	500	—	—	959	198	1157
Бричук Н. Н.	6	3	—	392	391	104	—	887	—	887
Арбузов В. С.	6	3	—	427	435	—	82	944	—	944

Комплектование звеньев кадрами (по профессиям) и сельхозмашинами можно показать на примере звена В. Г. Мелещенко. В этом звене 8 трактористов-машинистов широкого профиля, из них 4 комбайнера. В распоряжении коллектива 4 комбайна (СКГ-3), 6 зерновых сеялок (СУ-24), 3 туковых сеялки (СТН-2,8), 2 лушительника (ЛД-10), 6 культиваторов (КП-4 и КУТС-2), 4 плуга (П-5-35), 5 сцепок (С-11, С-18) и 2 жатки (ЖВН-6).

При таком составе и насыщенности техникой звенья в основном справляются с заданным объемом работ. Посторонняя рабочая сила привлекается в отдельных случаях на междурядную обработку сои, а также на сев (сеяльщики).

Анализ выполнения заданного объема работ по возделыванию всех сельхозкультур на участках, закрепленных за звеньями в колхозе «Заря» (10,1 тыс. га), показывает, что из запланированных затрат труда на эти цели в 1965 г. силами самих звеньев отработано 7703 чел.-дн., или 85%, а в 1967 г. соответственно 9861 и 93.

Дальнейшее увеличение численного состава комплексных звеньев, как показывает опыт, усложняет применение аккордно-премиальной оплаты труда, учет, контроль и руководство звеном, ведет к обезличке в использовании земли и техники, превращает эти звенья в разновидность производственных бригад.

Для установления правильных взаимоотношений руководителей и специалистов хозяйства со звеньевыми правление колхоза разработало и утвердило четкие «Права и обязанности звеньевых». Звеньевых выбирают на собрании всех членов звена и утверждают правлением колхоза.

Ему предоставлено право производить расстановку и перегон техники; оказывать помощь другим звеньям; при отсутствии работ в звене направлять членов звена в распоряжение управляющего; в наиболее напряженные периоды работ привлекать дополнительную рабочую силу (для этого управляющему отделением заранее дается заявка).

За недисциплинированность или нарушение правил агротехники звеньевой вместе с помощником могут уменьшить члену звена количество рабочих часов наполовину или по согласованию с остальными членами звена понизить тарификацию на I разряд. В необходимых случаях звеньевой ставит вопросы на совете отделения. Звеньевой не имеет права без ведома агронома менять плановое размещение посевов, увеличивать и уменьшать норму высева семян, удобрений, установленные способы посева, предоставлять технику в распоряжение частных лиц и использовать в личных целях.

В вопросах агротехники звеньевой подчинен агроному, а в вопросах эксплуатации и технического обслуживания машин — механику отделения. Спорные вопросы решаются совместно с главными специалистами колхоза.

Основной документ звена — производственно-финансовое задание, которое заносится в записную книжку звеньевой: указывается численный состав звена, количество тракторов и сельхозмашин, объемы работ, лимиты затрат, технология возделывания каждой культуры, социальные обязательства звена, оплата труда и т. д. Такое планирование работы звеньев ставит их на положение хозрасчета. Причем, планирование ведется по периодам работ (посев, уход за посевами, уборка, работы под урожай будущего года). Это дает возможность осуществлять периодический контроль и анализ работы каждого звена.

Важное место в звеньевой организации труда занимает материальное стимулирование работников по результатам их деятельности, что достигается за счет более рационального использования всей системы основной и дополнительной оплаты труда.

В колхозе «Заря» оплата преимущественно аккордно-премиальная. Она позволяет наилучшим образом сочетать личные и общественные интересы непосредственных производителей материальных благ.

Для каждого звена устанавливаются расценки за единицу продукции, которые определяются на основании технологических карт, а также принятых в колхозе норм и расценок.

Величина расценки за продукцию зависит от набора, урожайности культур и технологии их возделывания. Отсюда возникает необходимость в дифференциации расценок по звеньям (табл. 2, в коп. за 1 ц).

Таблица 2

## Дифференцированные расценки за единицу продукции

Звеньевой	1966 г.		1967 г.		1968 г.	
	зерно	соя	зерно	соя	зерно	соя
Мелешенко В. Т.	42	62	45	62	49	80
Буценко Н. Е.	36	62	45	62	49	80
Лобасюк В. А.	39	62	45	62	49	80
Козлов Ф. И.	39	62	42	62	45	80
Есипенко А. М.	36	61	45	62	45	80
Якушин И. А.	38	64	45	62	45	80
Корякин Г. М.	39	61	45	62	47	80
Ланкин Б. М.	39	64	45	62	47	80
Бричук Н. Н.	43	61	43	62	43	80
Осадчий А. С.	43	62	43	62	43	80

До получения продукции звену начисляется прямая заработная плата (аванс = 100% тарифа) за выполненный объем работ по укрупненным расценкам (за гектар посева, ухода за посевами и т. д.), соответствующим плановым затратам на возделывание той или иной культуры по периодам работ.

Учет труда ведут сами звеньевые и их помощники в часах по фактически затраченному времени, то есть учитывается только производительный труд. Чтобы не допускать уравниловки в распределении заработной платы, в колхозе разработана разрядная сетка.

Главный документ, на основании которого начисляется прямая заработная плата звену и проводится анализ его работы — акт на выполнение тракторных работ специальной формы:

## А К Т

от \_\_\_\_\_ 196 г.

## НА ВЫПОЛНЕНИЕ ТРАКТОРНЫХ РАБОТ

По звену \_\_\_\_\_ Отд. № \_\_\_\_\_ Культура \_\_\_\_\_

Участок № \_\_\_\_\_ ; площадь (га) \_\_\_\_\_ ; предшественник \_\_\_\_\_

Наименование работ	Сроки выполн.	Объем работ (га)	Условн. пахоты (га)	Затрачено чел.-дн.
--------------------	---------------	------------------	---------------------	--------------------

Расход семян всего по норме \_\_\_\_\_ ц. Фактически \_\_\_\_\_ ц.

Внесено удобрений: N \_\_\_\_\_ т. Р— \_\_\_\_\_ т, К— \_\_\_\_\_ т  
перегной — \_\_\_\_\_ т.

Обработка посевов гербицидами \_\_\_\_\_

Намолот зерна с 1 га \_\_\_\_\_ ц. всего с участка \_\_\_\_\_ ц.

Агроном \_\_\_\_\_ Управляющий \_\_\_\_\_ Звеньевой \_\_\_\_\_

Для звеньев разработана также и форма ведомости для начисления заработной платы:

## ВЕДОМОСТЬ НАЧИСЛЕНИЯ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Звену \_\_\_\_\_ Отд. № \_\_\_\_\_ за \_\_\_\_\_ м-ц 196 г.

Причисляется аванс по тарифу \_\_\_\_\_ руб.

Заработок вне звена \_\_\_\_\_ руб.

Всего начислено к распределению \_\_\_\_\_ руб.

Стоимость разряд-часа \_\_\_\_\_ коп.

Дальше в ведомости указываются фамилия, имя, отчество члена звена; должность; разряд; классность; отработано часов; количество разряд-часов; количество выходов; сумма выданного аванса; доплата (за классность, за руководство звеном); сколько рублей начислено к выдаче, подпись того, кому произведено начисление; подписи агронома, управляющего, звеньевых.

Кроме основной, в колхозе разработана система премиальной оплаты за производство сверхплановой продукции. За каждый сверхплановый центнер зерна начисляется 1,2 руб., соя — 3 руб., картофеля — 1,5 руб., тонну силоса — 1,5 руб., сена — 2,5 руб.

Начисление дополнительной оплаты за продукцию и премий за сверхплановую продукцию производится отдельно по культурам (зерновые, соя и т. д.); вся начисленная сумма распределяется между членами звена и привлеченными работниками на заработанный рубль.

Действующие виды доплат за продукцию увеличивают общий заработок механизаторов, что стимулирует производство. Рассмотрим заработок передового звена Ф. И. Козлова, сложившийся на основе новой системы оплаты труда (в рублях) за полевой период — 7 месяцев (I) и в целом за 1966 г. (II):

Таблица 3

Заработная плата членов звена Ф. И. Козлова

Члены звена	I			II		
	всего	в т. ч. за сверхпл. прод.	в сред. за мес.	всего	в сред. за мес.	в т. ч. доплата за прод. (в %)
Козлов Ф.	3000	1015	428	3630	302	42
Востриков А.	2195	820	313	2654	220	46
Глазунов П.	1541	520	220	2138	178	38
Звягинцев М.	2129	780	304	2614	217	44
Могила В.	1950	654	278	2182	181	45
Куприенко Г.	2327	825	332	2892	241	42

Звено собрало по 13,3 ц/га зерновых и по 10,9 ц/га сои. Прямые затраты на 1 ц сои составили 2 руб. 38 коп. при плане 3 руб. 05 коп., а на 1 ц зерновых соответственно — 1,89 и 2,64 руб. Звено произвело продукции (по ценам реализации) на 166 146 руб., в т. ч. сверхплановой — на 42 тыс. руб. За производство сверхплановой продукции звену выплачено 6779 руб., или 16% ее стоимости.

Оплата за конечные результаты труда (продукцию) в высшей мере стимулирует качество работ, оптимальные сроки и передовые приемы возделывания сельскохозяйственных культур. В табл. 4 приводим данные за 1967 г., характеризующие зависимость между итогами работы звеньев и денежным вознаграждением за результаты их труда:

Таблица 4

## Показатели работы звеньев

Звеньевой	Урож. (ц/га)		Получ. сверхпл. (ц)		Начисл. звену (руб.)	
	зерн.	сон	зерн.	сон	всего	в т. ч. за сверхпл. продук.
Буценко Н. Е.	7,9	8,8	—	78	3900	234
Мелешенко В. Г.	10,8	12,6	437	1850	10812	6074
Лобасюк В. А.	13,2	9,1	1265	—	5931	1518
Козлов Ф. И.	13,5	11,4	1496	1159	9670	5272
Есипенко А. М.	11,5	14,4	1276	2751	12132	8083
Якушин И. А.	12,2	14,9	398	2184	12876	8731
Корякин Г. М.	8,5	6,8	—	—	4180	—
Ланкин В. М.	10	8,7	35	—	4842	42
Бричук Н. Н.	12,5	11,3	340	1478	8407	4842
Осадчий Т. Г.	8,7	11,1	435	1036	7364	3630
По колхозу	11,4	11,4	5682	10536	80984	38426

За реализацию сверхплановой продукции в целом по хозяйству получено 324 тыс. рублей чистого дохода, а механизаторам выплачено только 38,4 тыс. рублей (11,9% ее стоимости).

Положением по оплате труда предусмотрены также поощрения за бережное отношение к материально-денежным средствам и ответственность за их перерасход. Звену за сокращение прямых затрат за единицу продукции, предусмотренных планом, выдается в качестве премии 25% суммы экономии (при условии получения плановой продукции). При перерасходе средств по прямым затратам со звена удерживается 25% суммы перерасхода из фонда доплаты за продукцию.

В целом по хозяйству экономическому подъему способствовали и разработанные меры по усилению материальной заинтересованности работников животноводства, подсобных предприятий, административно-управленческого аппарата и специалистов.

Дополнительная оплата в животноводстве начисляется за сверхплановые показатели по продуктивности скота и его сохранности. Так, дояркам и скотникам-пастухам дойного стада за каждый центнер молока, полученный сверх предусмотренного месячным заданием, выплачивается соответственно 1 руб. 10 коп. и 55 коп., а сверх предусмотренного годовым планом — 2 руб. и 75 коп. Скотникам-пастухам, обслуживающим молодняк старше 6 месяцев и откормочное (нагульное) поголовье крупного рогатого скота, за каждый центнер привеса сверх предусмотренного месячным планом выплачивается дополнительно (при условии полной сохранности животных): в зимние месяцы — 5 руб., в летние — 3 руб. 30 коп. За перевыполнение годового плана привеса скота начисляется по 8 руб. 30 коп. за каждый сверхплановый центнер (при условии сохранности 99% поголовья). Меры поощрения распространяются и на остальных работников животноводства.

Работники управленческого аппарата, подсобных предприятий и специалисты получают дополнительную оплату за перевыполнение плана валовой продукции. За каждый процент сверхплановой продукции им начисляется 0,5—1% к сумме их соответствующего годового заработка.

При начислении премий отделениям колхоза за экономию средств по прямым и прочим затратам сумма экономии прибавляется к сумме валовой продукции, а перерасход вычитается. Размеры премий зависят от результатов работы отделения и колхоза. Для примера приведем

данные, характеризующие начисление премий по результатам работы производственных подразделений за 1966 г. (табл. 5).

Таблица 5

Премная оплата труда в колхозе «Заря»

Отделение	Валовая прод. (в тыс. руб.)		% выполн.	Начисл. на заробот. руб. (коп.)
	план	выполн.		
I	577,4	646,5	112	12
II	484,2	566,4	117	17
III	291,8	348,7	119,5	19,5
IV	273,4	308,9	113	13
По колхозу	1626,8	1870,5	115	15

Право на дополнительную оплату получают колхозники, имеющие установленный минимум выходов по кварталам: для мужчин 70—75, женщин — 60—65 дней. Частично или полностью лишаются дополнительной оплаты лица, допустившие нарушения трудовой дисциплины, брак в работе и т. п.

Рациональное сочетание прогрессивных форм организации и оплаты труда позволило заметно повысить производительность труда и заработную плату всех колхозников. За каждый человеко-день в сравниваемых хозяйствах за последние годы выплачено (в рублях):

	1963 г.	1964 г.	1965 г.	1966 г.	1967 г.
«Заря»	3,12	3,74	3,54	4,9	5,26
«Амур»	3,24	3,99	3,29	4,27	4,31
«Знамя»	3,4	4,14	3,91	4,72	5,01

В 1967 г. основная оплата труда в колхозе «Заря» составила 4,7 руб., а с учетом дополнительной — 5,26 руб. за 1 чел.-дн., а в сельхозартеле «Амур» оплата повысилась лишь на 1,8%. В структуре заработной платы дополнительная оплата за перевыполнение плановых показателей в последние годы составила: в колхозе «Заря» — 14,5%, «Амур» — 2,5% и «Знамя» — 7%.

Более высоко стал оплачиваться труд основных кадров — механизаторов. Приводим данные в динамике за ряд лет в сравнении с соседними хозяйствами:

	«Заря»	«Амур»	«Знамя»
Отработано чел.-дн. механизаторами			
1965 г.	315	314	310
1966 г.	301	298	211
1967 г.	281	276	196
Оплата 1 чел.-дн. (руб.)			
1965 г.	4,7	3,83	3,59
1966 г.	6,35	5,26	6,64
1967 г.	7,57	5,04	7,45
Среднегод. заработок механизаторов (руб.)			
1965 г.	1436	1206	1128
1966 г.	1910	1574	1402
1967 г.	2128	1393	1464

Все это способствовало росту трудовых ресурсов и их закреплению. За четыре года (1964—1967) количество трудоспособных в колхозе «Заря» увеличилось на 25%, «Амур» — на 3% и «Знамя» — на 18%.

С 1960 по 1963 г. в колхоз «Заря» было принято 276 человек, а вышло за то же время 402. С 1964 по 1967 г. эти показатели составили соответственно 311 и 190, то есть коэффициент закрепления равен 1,6 против 0,68.

Разработанная система материальной заинтересованности в сочетании с передовыми формами организации труда раскрыли ранее неиспользованные резервы. Резко повысилась продуктивность земли. Если в среднем с 1960 по 1963 г. было собрано: зерновых 6,4 ц/га, сои 6,2 ц/га, то после внедрения новой системы организации и управления производством (1964—1967 гг.) урожайность зерновых составила в среднем 10, сои — 8,3 ц/га. Производство зерна на 100 га пашни увеличилось с 283 до 409 ц, а сои — с 259 до 344 ц. Выход товарной продукции с гектара пашни возрос на 65%. На каждого трудоспособного колхозника за последние 4 года получено в среднем по 168 ц зерна и сои, что на 55% больше, чем в предыдущий период.

С переходом на прогрессивные формы организации производства и оплаты труда в колхозе «Заря» изменились и формы технического обслуживания машин. Заправка тракторов и комбайнов централизована и ведется по талонной системе. Периодические технические уходы выполняют звенья мастеров-наладчиков; ежедневные технические уходы проводят сами трактористы. Для аварийных ремонтов и осуществления теххода № 3 создано специализированное звено, состоящее из опытного механика (он же шофер) и слесаря.

В колхозе «Заря» правлением разработаны и утверждены правила технического обслуживания, а также положение об организации заправки машин горюче-смазочными материалами.

Мастера-наладчики обязаны устранять неисправности, обнаруженные в процессе технических уходов, ежемесячно составлять отчеты о проделанной работе. Вместе с корешками техталонов эти отчеты, подписанные трактористами и механиками отделений, сдаются в бухгалтерию колхоза для начисления заработной платы. Отчеты заверяет главный инженер колхоза.

Кроме того, мастера-наладчики ведут учет техходов по каждому трактору, анализируют обнаруженные в машинах неисправности и их причины, повседневно контролируют правильность эксплуатации тракторного парка на полевых работах, а также соблюдение правил техники безопасности, помогают молодым механизаторам в освоении техники, распространяют передовой опыт эксплуатации и технического обслуживания машин.

Шофера-заправщики имеют в своем распоряжении специальные заправочные агрегаты, учитывают расход горюче-смазочных материалов на каждый трактор и ежемесячно отчитываются (по специальной форме) перед бухгалтерией колхоза.

По расходу топлива мастер-наладчик планирует техходы для каждой машины. В соответствии с объемом полевых работ и технологией возделывания культур звеньям устанавливают лимит расхода топлива. Согласно ему трактористам выдают талоны на горючее, необходимое от одного до другого теххода. Это позволяет контролировать своевременность ремонта, что повышает эксплуатационные показатели тракторного парка.

Шофера-заправщики обязаны бороться за экономное расходование горюче-смазочных материалов, своевременно информировать механиков отделений о неполадках в работе машин, о перерасходе топлива.

Каждому члену звена мастеров-наладчиков и шоферов-заправщиков установлена повременная оплата за вождение соответствующего

вида закрепленного за ним транспорта и аккордно-премиальная — за проведение техуходов и количество заправленного горючего.

С внедрением новой системы технического обслуживания (1964 г.) значительно улучшилось использование техники, сократились простои машин, возросла их выработка, о чем свидетельствуют данные в динамике за ряд лет:

	1964 г.	1965 г.	1966 г.	1967 г.
Среднегодов. число гусеничных тракторов	37	45	53	59
Выполнено га м. п.	25599	34049	40057	45136
Выработка на 1 физич. трактор	694	756	770	787
Расход горючего на 1 га м. п., кг	14	12,5	11,2	10,9
Выработка на 1 комбайн за сезон, га	196	244	334	358

Комплексное решение проблем организации и управления производством позволяет использовать более эффективно основные фонды колхоза, в т. ч. и средства технического назначения. Анализ использования фондов за ряд лет показывает, что, наряду с ростом основных средств, повышается и фондоотдача — выход валовой продукции на 1 руб. основных средств увеличился по сравнению с 1964 г. на 60,3% и составил в 1967 г. 1 руб. 21 коп.

	1962 г.	1963 г.	1964 г.	1965 г.	1966 г.	1967 г.
Основные средства, руб.	1141	1141	1888	1909	2089	2184
Полученная валовая продукция на 1 руб. основных средств, руб.	0,58	0,7	0,73	0,86	1,09	1,21

Развитию экономики колхоза «Заря» способствовало систематическое совершенствование управления делами артели. Здесь создано четыре отделения (комплексные бригады), которые одновременно занимаются полеводством и животноводством. В отделениях нет бригад, а в животноводстве организованы фермы. Руководство отделением осуществляют управляющий и специалисты, назначаемые правлением колхоза.

В повседневной деятельности управляющий подчиняется председателю колхоза. Специалисты отделений в оперативной работе подотчетны управляющему и ведут ее на основе указаний главных специалистов колхоза.

С созданием крупных отделений, за которыми, кроме земли, закреплены животноводческие фермы и техника, управление артелью намного усложнилось. Управляющему стало трудно справиться с таким большим и многообразным хозяйством. Чтобы правильнее решать наиболее важные вопросы производства, управляющие начали приглашать для их обсуждения своих помощников, звеньевых, опытных полеводов и животноводов. Так возникли советы отделений — одна из важных форм привлечения колхозников к управлению производством.

Совет в помощь управляющему по организации производством избирается общим собранием отделения. В его состав вводят на два года 7—9 человек — лучших производителей, звеньевых, специалистов, руководителей ферм. Руководит советом управляющий. Заседания совета проводятся не реже одного раза в месяц. Его решения рассматриваются на правлении колхоза. По окончании хозяйственного года совет отделения отчитывается о работе на общем собрании.

Уставом сельхозартели советам предоставлены большие права. Они могут полностью или частично лишать премий за сверхплановую продукцию тех колхозников, которые допускают брак в работе, простои техники, нарушают трудовую дисциплину и т. д.; рассматривают отчеты о работе звеньев, ферм, о качестве полевых работ и др. Утверждают звеньевых, распределяют технику между звеньями, решают вопросы трудовой дисциплины и подбора кадров, утверждают графики отпусков. Советы отделений ходатайствуют перед правлением колхоза о премировании лучших колхозников. При этом управляющий остается полноправным хозяином отделения. Он несет персональную ответственность за состояние дел во вверенном ему отделении.

На общих собраниях рассматриваются годовые задания, рабочие планы по проведению важнейших работ на полях и фермах, обсуждаются вопросы трудовой дисциплины.

Создание звеньев существенно изменило роль специалистов. Теперь они настоящие организаторы производства. На главных специалистов отделений возлагается дополнительная обязанность по доведению производственных заданий. Специалисты отделений ведут первичный учет, на основе анализа контролируют выполнение заданий, ежемесячно начисляют оплату труда в звеньях.

Специалисты анализируют работу звеньев, проводят производственные совещания, работают над совершенствованием организации и оплаты труда во всех подразделениях.

Изменился характер работы и руководителей отделений. Управляющий стал больше заниматься экономикой, перспективным планированием, заботиться об обеспечении звеньев транспортом, горячей пищей, водой.

Агроном теперь осуществляет агротехническое обслуживание звеньев, а механик занимается материально-техническим снабжением.

Все вопросы решаются и уточняются на коротких планерках. На утренней планерке, например, встречаются управляющий, агроном, механик отделения и звеньевые. Звеньевые делают необходимые заказы механику, согласуют с агрономом маршруты движения агрегатов, уточняют, как будут доставляться семена, отвозиться зерно, рассматривают и другие вопросы.

В напряженные периоды полевых работ (весенний сев, уборка урожая, подъем зяби) такие вопросы решаются прямо в поле при вечерней пересмене. Руководители и специалисты отделения договариваются, кто в каком звене проводит планерку. Для оперативного руководства звеньями специалисты отделений обеспечены подвижным транспортом — управляющие и агрономы мотоциклами, а механики автомашинами-летучками.

Звеньевая организация труда, при условии закрепления за звеньями на продолжительный срок земли и техники, создает благоприятную почву для внедрения научной организации труда в полеводстве. Зная свои участки, звеньевой может наиболее рационально рассчитать процессы труда по каждому виду работ (выбрать маршруты движения агрегатов, остановок, разгрузки семян, выгрузки комбайнов на уборке, сбрасывание соломы и т. д.). В звене создаются условия для четкой организации работы всех его членов в течение дня и всего полевого периода, исключаются простои техники и людей из-за организационных неполадок. За счет рациональной организации труда и лучшего использования рабочего времени звенья добиваются наиболее высокой производительности труда, о чем свидетельствуют данные по производству продукции в расчете на одного члена звена (в рублях закупочных цен):

	1964 г.	1966 г.	1967 г.	1967 г. в % к 1964 г.
Звенья:				
Мелещенко	20791	22382	32506	156,3
Лобасюка	20475	18093	21364	104,3
Козлова	15504	31286	33142	213,7
Есипенко	17000	28774	36531	214,8
Якушина	16591	27441	36742	221,4
Ланкина	15631	22764	19851	126,9
Бричука	12770	22800	28636	224,2
Осадчего	10597	21670	27496	259,4

Последовательное осуществление внутрихозяйственного расчета в колхозе поставило на более высокую ступень учет затрат поступающей продукции, а также контроль за деятельностью производственных подразделений. Учет ведется по каждому звену. Данные об их работе ежемесячно анализируются бухгалтерией, специалистами колхоза и руководителями звеньев.

На отделениях упразднены должности бригадиров тракторно-полевых бригад и заправщиков, а также полевых учетчиков. Выполнение объема работ ведется в целом по звену по специальной форме. Поскольку в хозяйстве хорошо известны размеры каждого участка земли, нет необходимости ежедневно их замерять. Они учитываются периодически, после окончания тех или иных производственных процессов (сев, уход за посевами, уборка) на данном поле.

Ведомости начисления оплаты труда вместе с актами выполненных работ по каждому звену предоставляются в бухгалтерию колхоза только через плановый отдел. Через него проходят отчеты заправщиков, акты на списание семян, удобрений по каждому звену, накладные по списанию запчастей со звеньев, гаража, мастерской и т. д.

Анализируя акты выполненных работ, ведомости начисления заработной платы, отчеты заправщиков, устанавливают, сколько ежемесячно человеко-дней затрачивается, сколько начислено заработной платы, сколько израсходовано горюче-смазочных материалов, выработано гектаров мягкой пахоты и т. п. На каждое звено заведен специальный лицевой счет. Сопоставляя лимит затрат с фактическим расходом средств, легко контролировать соблюдение режима экономии в каждом звене и в других подразделениях колхоза.

Рациональная организация производства, прогрессивные формы оплаты труда в сочетании с хозяйственным расчетом меняют отношение людей к делу, повышают их трудовую активность, воспитывают в них заботливых хозяев.

Найденная форма внутрибригадной и внутриотделенческой организации труда в виде комплексных механизированных звеньев в сочетании с аккордно-премиальной оплатой труда и другими элементами системы организации и управления производством — наиболее рациональна на данном этапе развития сельского хозяйства. В этом убеждает многолетний опыт работы ряда хозяйств Амурской области. Так, в колхозе «Заря», где эта проблема решается в основном комплексно, значительно возросла активность колхозников, коренным образом изменилось их отношение к средствам производства, технологии выращивания сельскохозяйственных культур и выполнению плановых заданий; усилился режим экономии товарно-материальных ценностей и денежных средств, расширились взаимосвязи между производственными подразделениями и внутри звеньев. Теперь механизаторы сами требуют постановки опытов, чтобы убедиться в эффективности того или иного агроприема. В 1967 г. механизаторы из звена Ф. И. Козлова поставили опыты эффек-

тивности удобрений, сами вели наблюдения за участком, убрали урожай и провели его учет. Этот участок посетили все механизаторы колхоза, потом они обменялись опытом работы.

Престиж звена, его успехи зависят от трудового вклада каждого члена звена. Ясное понимание цели — высокий урожай за гарантийную высокую оплату — укрепляет у механизаторов чувство настоящих хозяев земли. В звене создаются условия для наиболее полной реализации способностей каждого работника. Например, в звене Ф. И. Козлова любой механизатор способен выполнить работу своих товарищей, но каждый специализируется на определенных операциях, в которых становится подлинным мастером. Так, сев сои обычно ведет звеньевой, а ее культивацию доверяют А. Вострикову, Г. Киприенко и т. д.

Признание деловых качеств людей заставляет их совершенствовать свое профессиональное мастерство.

Тесное общение и взаимовлияние не ограничиваются производством, а переносятся и на другие стороны жизни. В звеньях принято коллективно отдыхать, отмечать семейные праздники, помогать друг другу в личном хозяйстве и т. д.

Наряду с опытными механизаторами в звеньях работает молодежь. Атмосфера коллективизма ускоряет духовное и трудовое становление молодых. Именно в звеньях складывается тип опытного и трудолюбивого специалиста, человека высокой коммунистической морали. В 1967 г., например, в звено пришла новая группа молодых колхозников. Среди них Виктор Козлов (брат звеньевого), Владимир Бояринов (сын члена звена В. Бояринова) и др.

Выводы о значительной экономической эффективности прогрессивных форм организации и управления производством подтверждаются итогами хозяйственной деятельности не только названных в статье, но и ряда других хозяйств, где на протяжении многих лет основой внутрибригадной и внутриотделенческой организации труда являются механизированные звенья; звеньевая организация труда сочетается с аккордно-премиальной оплатой за продукцию. К числу таких хозяйств относятся колхозы им. Чапаева Тамбовского района, «Белый Яр» Завитинского района, Волжковский, Ерковецкий совхозы и др.

Следовательно, комплексное решение организационно-экономических проблем в каждом хозяйстве — значительный резерв повышения рентабельности сельскохозяйственного производства.