

WŁADYSŁAW MISIUNA

Polska Akademia Nauk

Warszawa

PRZEBUDOWA ZARZĄDZANIA ROLNICTWEM W ZSRR I NOWE FORMY KIEROWNICTWA

Szereg przedsięwzięć dotyczących zarządzania rolnictwem poczyniono w ZSRR stosunkowo wcześnie, w ślad za uchwałami wrześniowego Plenum KC KPZR z 1953 r. Stanowiły one część składową poczyniń zmierzających w tym okresie do usunięcia administracyjnych hamulców w rozwoju rolnictwa, jakie nawarstwiły się w przeszłości. W szczególności znacznie rozszerzono uprawnienia republik związkowych i miejscowych organów rolnictwa, zmieniono sposób planowania w rolnictwie, przebudowano system dostaw produktów rolnych oraz obsługi techniczno-produkcyjnej kolchozów i sowchozów.

Istotną przesłankę tych stopniowych zmian stworzyła podjęta po wrześniowym Plenum KC KPZR jeszcze w 1953 r. duża i skuteczna kampania na rzecz przesunięcia specjalistów rolnictwa zatrudnionych poza produkcją rolną, lub w dużym oderwaniu od niej, bezpośrednio do produkcji rolnej.

Poważną przesłankę dalszych reform kierownictwa stanowiło m. in. zerwanie ze starym sposobem planowania rozwoju rolnictwa i przebudowa systemu planowania w rolnictwie. Zmiana metod planowania w rolnictwie, zwłaszcza po reorganizacji MTS, ujawniła braki w całym systemie organizacji i zarządzania. Ujawnił się brak ogniw, które by wiązały ze sobą różnorodne poczynania różnych szczebli administracji państwowej na rzecz rozwoju rolnictwa. Było to szczególnie istotne, ponieważ — jak dotąd — kolchozy np. nie posiadają swoich związków terytorialnych o charakterze samorządowym tego typu jak np. w Polsce. Brakowało więc ogniw koordynujących poczynania gospodarcze kolchozów i sowchozów na różnych szczeblach administracyjnych. A ponadto istniejący podział administracyjny nie zawsze był zgrany z istotnymi warunkami prawidłowego kierowania rozwojem rolnictwa.

Zmiana sposobu planowania w rolnictwie ujawniła w szczególności konieczność powołania ogniw organizacyjnych, które mogłyby podjąć się skuteczniejszej działalności w zakresie zaopatrywania kolchozów i sowchozów w podstawowe środki produkcji. Funkcje takie, jak finansowanie, materialno-techniczne zaopatrzenie rolnictwa, rachunkowość i sprawozdawczość spełniało Ministerstwo Rolnictwa, obok dziesiątków rozlicznych innych funkcji. Potrzeba skierowania do rolnictwa na skalę dotąd nieznaną środków produkcji rolnej, prawidłowego zaplanowania tych środków i dopilnowania ich produkcji w przemyśle wypłynęła więc na czoło

pilnych spraw. W związku z tym została powołana do życia nowa organizacja, będąca w stanie sprawniej i skuteczniej działać na tym niezwykle ważnym dla rozwoju rolnictwa odcinku.

W ten sposób doszło do powołania Wszechzwiązkowego Zjednoczenia *Sojuzsielchoztechnika*, z odpowiednimi organami na miejsce dotychczasowych ośrodków kierownictwa państwowego. Do obowiązków tego Zjednoczenia i jego ogniw terenowych należy odąd: zabezpieczenie rolnictwu nowej techniki, części zapasowych, nawozów mineralnych i innych środków materialno-technicznych, a ponadto organizacji remontów i prawidłowego wykorzystania techniki w kolchozach i sowchozach. W systemie organizacji rolnictwa znalazło się więc wyspecjalizowane ogniwo pośredniczące pomiędzy przemysłem i rolnictwem, zapewniające lepsze niż dotychczas zgranie zadań rozwoju przemysłu produkującego środki produkcji dla rolnictwa z potrzebami rozwoju rolnictwa, wynikającymi z jego zadań zwiększania produkcji rolnej. Poczyniono więc bardzo istotne przedsięwzięcia zmierzające do usprawnienia kierownictwa rolnictwem.

Wraz z tymi przedsięwzięciami i zapewne w ich wyniku w jeszcze większym stopniu wystąpiły braki operatywnych organów, które by we właściwy sposób zarządzały kolchozami i sowchozami, studiowały ich potrzeby, starały się o najbardziej efektywne wykorzystanie ziemi, techniki i innych środków produkcji. W ten sposób doszło do stworzenia całego systemu kierownictwa rolnictwem.

W wyniku uchwał marcowego Plenum KC KPZR z 1962 r. w całym ZSRR nastąpiła przebudowa systemu organizacji i zarządzania rolnictwem. Powołano do życia nowe formy kierownictwa rolnictwem. Stworzono nowy jednolity system organów zarządzania rolnictwem, których celem jest aktywne wpływanie na organizację produkcji w każdym kolchozie i sowchozie, zajmowanie się planowaniem i kontrolą stanu produkcji rolnej oraz dostaw produktów rolnych, odpowiedzialność za zabezpieczenie kraju w artykuły rolne.

Podstawowym ogniwem w kierownictwie produkcją rolną stały się obecnie terytorialne produkcyjne zarządy kolchozowo-sowchozowe, bądź sowchozowo-kolchozowe (jeśli w danym rejonie przeważają w gospodarce rolnej sowchozy). W rejonie swojej działalności są one głównym i jedynym organem kierownictwa kolchozami i sowchozami. Wypełniono więc w ten sposób bardzo istotną lukę w dotychczasowej organizacji rolnictwa i zarządzania na szczeblu grupy dużych kolektywnych czy państwowych gospodarstw. Otrzymały one na tym najniższym szczeblu także swój samorząd w postaci Rady Zarządu Terytorialnego. Zgrupowanie w zarządach najniezbędniejszych specjalistów gwarantuje umiejętne kierowanie rozwojem rolnictwa. Ogółem w kraju powołano ponad 960 takich zarządów, w tym w Rosyjskiej Federacji — 447, na Ukrainie — 190, na Białorusi — 60, w Kazachstanie — 69.

Liczba rejonów i gospodarstw objętych przez Zarząd Terytorialny jest bardzo różna, w zależności od wielkości gospodarstw, warunków gospodarowania, kierunków specjalizacji, zdań gospodarczych itd. Przy tworzeniu zarządów terytorialnych uwzględniono nie tylko szczególne warunki terenu, ale i przyrodniczo-ekonomiczne cechy każdego gospodarstwa, charakter podstawowych gałęzi produkcji, perspektywy dalszej specjalizacji, ukształtowane powiązania wewnętrzne, drogi komunikacyjne i szereg in-

nych czynników. Stąd też np. w strefie Melitopolskiego Zarządu Terytorialnego w obwodzie Zaporozkim znalazło się aż 4 podobne pod względem warunków przyrodniczo-ekonomicznych rejony, ze wszystkimi kolchozami i sowchozami. Są jednakże wypadki, że terytorialny zarząd obejmuje tylko jeden dotychczasowy rejon administracyjny.

Główną siłę zarządu terytorialnego stanowią inspektorzy — organizatorzy, rekrutujący się spośród wyróżniających się specjalistów. Każdy z nich odpowiada za sprawy kilku kolchozów bądź sowchozów i ma obowiązek bezpośredniego kontaktowania się z gospodarstwami.

Szczególnie uważnie dobierani są naczelnicy zarządów, w większości wypadków spośród doświadczonych sekretarzy komitetów rejonowych KPZR.

Kierownictwo kolchozami i sowchozami ze strony zarządów terytorialnych sprawowane jest w oparciu o demokratyczne zasady, z zachowaniem samorządu, którego trwałą instytucję stanowi Rada Zarządu. W skład tej Rady wchodzi: naczelnik zarządu (jako przewodniczący Rady), partyjny i komsomolski organizator, przewodniczący kolchozów i dyrektorzy sowchozów, I sekretarze komitetów rejonowych partii i przewodniczący rejonowych komitetów wykonawczych, oraz zarządzający oddziałami Zjednoczenia — *Sojuzsielchoztechnika*. Radę zwołuje się raz na trzy miesiące dla rozpatrzenia i rozstrzygnięcia podstawowych problemów produkcyjnych i dostaw produktów rolnych, rozwoju i umocnienia ekonomiki kolchozów i sowchozów, organizacji i opłaty pracy itp. W ten sposób zapewnione zostało kolektywne kierownictwo najistotniejszymi sprawami kolchozów i sowchozów, związane bezpośrednio z konkretnymi gospodarstwami.

Istotnym ogniwem w całym nowym systemie organizacji i zarządzania rolnictwem w ZSRR są powołane do życia uchwałami marcowego Plenum KC KPZR: obwodowe, krajowe, republikańskie, autonomiczne i związkowe zarządy (ministerstwa) produkcji i dostaw produktów rolnych. Terytorialne zarządy, organizowane niezależnie od niższego szczebla administracyjnego, jaki stanowią rejony — znajdują się w ten sposób w ramach większych jednostek organizacyjnych szczebla administracyjnego. Tą drogą zostały pokonane występujące nie tylko w ZSRR trudności zgrania wymogu rejonizacji przyrodniczo-ekonomicznej, niezbędnego dla prawidłowego kierowania rozwojem rolnictwa — z wymogiem zachowania podziału administracyjnego. Powołanie zarządów nadrzędnych wyższych szczebli zapewnia jednolite kierownictwo i sprzyja jego operatywności.

Kierownictwo zarządów obwodowych powierzone jest I zastępcy przewodniczącego komitetu wykonawczego Rady Deputowanych, a na wyższych szczeblach przewodnictwo obejmuje I zastępca Przewodniczącego Rady Ministrów republiki autonomicznej lub związkowej. W taki sposób od dolnego ogniwa do góry zapewnione zostało zsynchronizowanie całego systemu kierownictwa produkcją rolną.

Zarządy terytorialne i ich organa nadrzędne nie są w stanie objąć wszystkich spraw dotyczących rozwoju rolnictwa. Niektóre z nich, jak np. zaopatrzenie rolnictwa w podstawowe środki produkcji, podlegają i są przedmiotem działalności Zjednoczenia — *Sojuzsielchoztechnika*. Sprawami rolnictwa zajmują się odpowiednie wydziały rad rejonów. Działa również cały system kontraktacji i skupu produktów rolnych, sieć stacji

naukowo-badawczych i instytutów itp., których działalność ma różnorodny wpływ na rozwój rolnictwa. Dotychczasowa praktyka wskazywała na konieczność skoordynowania działalności tych wszystkich ogniw.

Stąd w całym systemie organizacji i zarządzania rolnictwem szczególna jest rola i miejsce, powołanych uchwałami marcowego Plenum KC KPZR, komitetów do spraw rolnictwa na szczeblu obwodów, republik autonomicznych i związkowych. Mają one organizować wykonanie uchwał partii i rządu w sprawach rolnictwa i dostaw, przestrzegać kontroli dyscypliny państwowej ze strony kołchozów i sowchozów oraz organizacji prowadzących kontraktację i skup w zakresie wykonania planów produkcji i skupu produktów rolnych. Komitety w istocie w całej pełni odpowiadają za całość kształt rozwoju rolnictwa w konkretnym obwodzie, kraju czy republice, za zwiększenie produkcji, skupu oraz przechowywalność produktów rolnych i surowca rolniczego.

Aby zapewnić powołanym komitetom warunki dla spełniania takiej roli, przewodnictwo nad nimi zostało powierzone I sekretarzom Komitetów Centralnych Komunistycznych Partii w republikach i odpowiednio I sekretarzom Obwodowych Komitetów w obwodach. A ponadto w skład Komitetu wchodzi w republiki: I zastępca przewodniczącego Rady Ministrów — minister produkcji i skupu produktów rolnych, kierownik wydziału rolnego KC Partii republiki, przewodniczący republikańskiego Zjednoczenia, minister rolnictwa, zastępca przewodniczącego Komisji Planowania lub kierownik wydziału rolnictwa Komisji Planowania w republice, przewodniczący państwowego komitetu lub minister gospodarki wodnej, (w zależności od tego czy w republice jest komitet czy ministerstwo gospodarki wodnej). W obwodach, krajach i republikach autonomicznych w skład komitetów wchodzi kierownicy analogicznych organów na tym szczeblu. W ten sposób zapewnione zostały już w samym systemie organizacji i zarządzania rolnictwem warunki dla skoordynowanego, kompleksowego kierowania rozwojem rolnictwa wszystkich ogniw tego systemu zarówno partyjnych i państwowych, co zapewnia większą operatywność w zarządzaniu i kolektywne decyzje.

W konsekwencji takiej organizacji terytorialnych organów zarządzania rolnictwem na wszystkich szczeblach kierownictwa partyjnego i państwowego musiało powstać centralne ogólnozwiązkowe ogniwo tego systemu, zapewniające kierowanie w skali całego ZSRR. W tym celu powołano ogólnozwiązkowy komitet do spraw rolnictwa, z zastępcą Przewodniczącego Rady Ministrów ZSRR na czele. W skład tego Komitetu wchodzi ponadto: kierownik wydziału rolnego KC KPZR do spraw republik związkowych, przewodniczący państwowego komitetu dostaw przy Radzie Ministrów ZSRR, minister rolnictwa ZSRR, przewodniczący wszechzwiązkowego zjednoczenia — *Sojuzsielchoztechnik*, zastępca przewodniczącego Komisji Planowania ZSRR (*Gosplanu*) i zastępca przewodniczącego Państwowej Rady Ekonomicznej ZSRR (*Gosekonomsowjeta*). Więc w skład ogólnozwiązkowego Komitetu wchodzi w gruncie rzeczy całe kierownictwo nadrzędne organów terytorialnych zarządzania rolnictwa.

Główne zadania i funkcja ogólnozwiązkowego komitetu do spraw rolnictwa to przede wszystkim — organizacja operatywnego sprawdzania wykonawstwa dyrektyw Partii i Rządu w sprawach rolnictwa, zarówno na szczeblu centralnym jak i w terenie. Szczególna uwaga Komitetu sku-

pia się na kontroli stanu produkcji i wykonywania zadań państwowych w dziedzinie dostaw produktów rolnych. Do podstawowych zadań Komitetu należy m. in.:

- rozpatrywanie zapotrzebowania rolnictwa na traktory, maszyny rolnicze, nawozy mineralne, środki ochrony roślin i inne środki materiałowo-techniczne niezbędne w produkcji rolnej;
- rozpatrywanie planów produkcji i rozdzielnika środków materiałowo-technicznych przeznaczonych dla rolnictwa, planów nakładów inwestycyjnych i budownictwa w rolnictwie;
- rozpatrywanie problemów perspektywicznego rozwoju produkcji rolnej, oraz zwiększenia dostaw produktów rolnych, problemów ekonomiki i specjalizacji rolnictwa, budownictwa kołchozowego, organizacji i opłaty pracy, rozwoju i przestrzegania podstaw demokratycznych zarządzania produkcją kołchozów i sowchozów;
- określanie zapotrzebowania rolnictwa na specjalistów z wyższym i średnim wykształceniem, a także masowych kadr dla kołchozów i sowchozów;
- rozpatrywanie ważniejszych problemów naukowych i technicznych produkcji rolnej;
- kontrola wykonania planów przez przemysł w zakresie dostaw dla kołchozów i sowchozów, traktorów, kombajnów, samochodów, maszyn rolniczych, części zamiennych, paliwa, nawozów mineralnych, środków chemicznych, materiałów budowlanych oraz innych środków materiałowo-technicznych.

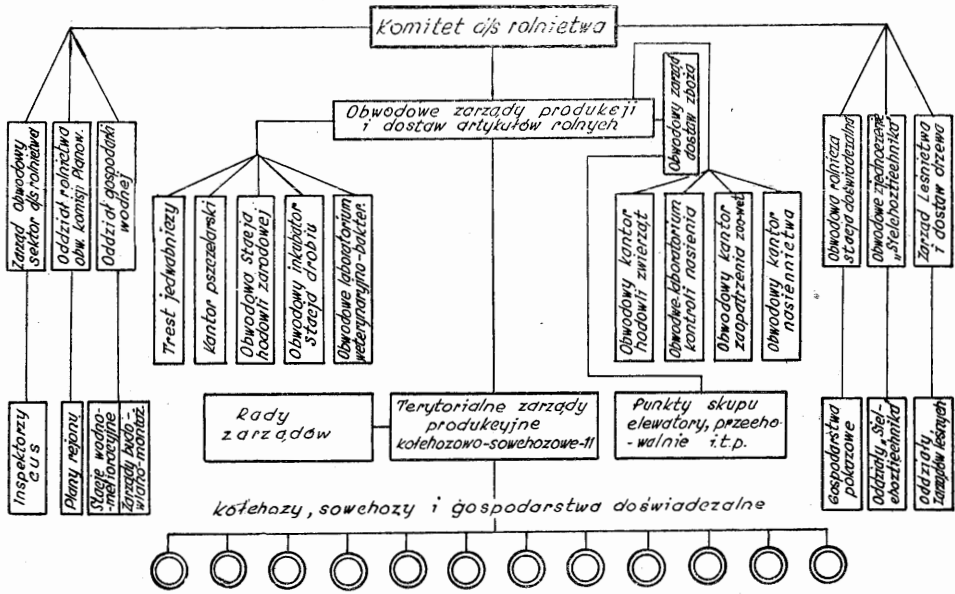
Komitet Związkowy do spraw rolnictwa ma prawo rozpatrywania na swoich posiedzeniach sprawozdań kierowników odpowiednich ministerstw, urzędów, rad gospodarki narodowej (*sownarchozów*) i innych organizacji — dotyczących wykonania przez nich planów oraz zadań w dziedzinie produkcji i skupu produktów rolnych, dostaw dla rolnictwa maszyn, materiałów i innych urządzeń, a także zadań w przemyśle rolno-spożywczym. Komitet Związkowy do spraw rolnictwa wnosi odpowiednie propozycje w tych sprawach do KC KPZR i na Radę Ministrów ZSRR.

W warunkach nowego systemu zarządzania produkcją i skupem produktów rolnych w ZSRR musiały się zmienić funkcje Ministerstwa Rolnictwa ZSRR. Nastąpiło poważne ograniczenie funkcji tego ministerstwa. Obecnie Ministerstwo Rolnictwa ZSRR ma za zadanie ulepszać pracę w dziedzinie wprowadzania do produkcji na szeroką skalę osiągnięć nauki i przodujących doświadczeń oraz przygotowania kadr specjalistów rolnictwa. W szczególności Ministerstwo Rolnictwa ZSRR poprzez swoje instytuty naukowo-badawcze, stacje doświadczalne i punkty eksperymetalno-naukowe powinno zabezpieczyć poprawę prac selekcyjnych w nasiennictwie i hodowli, dostarczać kołchozom i sowchozom najlepsze, pełne odmiany roślin itp. Do obowiązków Ministerstwa należy zajmowanie się hodowlą zarodową, organizacją prac naukowo-badawczych dla stworzenia najbardziej wydajnych ras zwierząt. Do podstawowych obowiązków Ministerstwa i jego instytutów naukowo-badawczych należy również organizacja przygotowania kadr o wyższych i średnich kwalifikacjach, problemy chemizacji rolnictwa, stworzenia nowych rodzajów nawozów mineralnych, herbicydów, stymulatorów wzrostu, problemy rolnictwa nawadnianych

obszarów i opracowywanie wielu naukowych problemów w dziedzinie rolnictwa.

Przedstawienie nowych form kierownictwa rolnictwem nie dałoby jednakże pełnego obrazu sytuacji rolnictwa ZSRR w dziedzinie organizacji i zarządzania, gdyby pominąć sprawy zarządzania produkcją w sowchozach i kołchozach, a więc bezpośrednio w warsztatach rolnych, w których decydują się losy produkcji.

Przede wszystkim kilka uwag dotyczących zarządzania produkcją w sowchozach. Odgrywają one obecnie w rolnictwie ZSRR coraz większą rolę. Na początku 1963 r. było w ZSRR 8 571 sowchozów, zatrudniających średnio w roku blisko 7 mln robotników i specjalistów rolnictwa, dyspo-

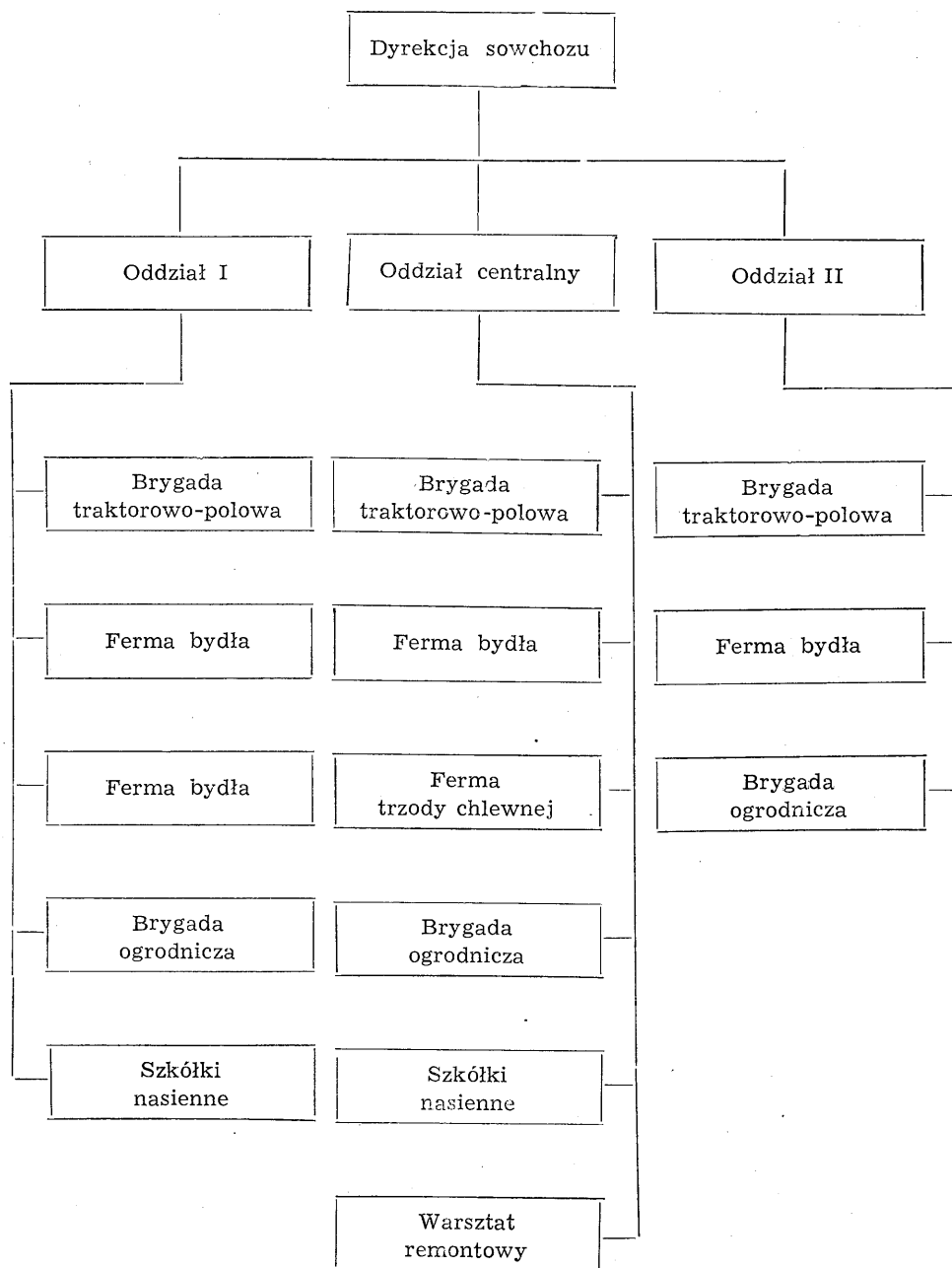


Schemat organizacji zarządzania rolnictwem w obwodzie

nujących ponad 1 mln traktorów (15 KM), 271 tys. kombajnów, 296 tys. samochodów ciężarowych i ogromną ilością maszyn rolniczych. Powierzchnia zasiewów w sowchozach wynosi prawie 87 mln ha, przy 216 mln ha zasiewów w całym socjalistycznym rolnictwie ZSRR, a więc stanowi ponad 40% całego obszaru zasiewów. W posiadaniu sowchozów znajduje się ponad 21 mln szt. bydła, 17 mln sztuk trzody chlewnej i 41 mln sztuk owiec. Stanowią więc one poważną siłę ekonomiczną w rolnictwie ZSRR. O znaczeniu sowchozów w gospodarce rolnej świadczy ich udział w produkcji towarowej rolnictwa, który w 1962 r. wynosił: w zbożach — 45%, w warzywach — 49%, w produkcji żywca różnych rodzajów — 38%, wełny — 36%, jaj — 34%.

Schemat 2

Struktura organizacyjna sowchozu wielokierunkowego



Sprawy prawidłowego zarządzania produkcją w sowchozach mają więc obecnie o wiele większą wagę niż w przeszłości. Struktura organizacyjna każdego sowchozu zależy, rzecz jasna, od kierunków produkcji, skali produkcji oraz rozmieszczenia poszczególnych jednostek produkcyjnych i szeregu innych warunków. W większości sowchozów, np. zbożowych i innych sowchozów o kierunkach produkcji roślinnej, podstawową jednostką w strukturze organizacyjnej jest oddział. Wraz z rozwojem w tych sowchozach produkcji zwierzęcej tworzone są fermy hodowlane, które w zależności od ich wielkości bądź wchodzą w skład oddziału, bądź też stanowią samodzielne jednostki sowchozów, podporządkowane dyrekcji sowchozów.

W nowych sowchozach zbożowych, organizowanych na nowiznach, w pierwszych latach jednostką produkcyjną sowchozu była brygada traktowo-polowa. Obecnie, gdy powstały odpowiednie warunki, także w tych sowchozach tworzy się oddziały, w których obok produkcji zbóż rozwija się produkcję zwierzęcą.

W sowchozach hodowlanych podstawową jednostkę produkcyjną stanowią fermy. W zależności od kierunku produkcji gospodarstwa fermy mają różnorodną strukturę organizacyjno-produkcyjną. W jednych przypadkach zajmują się np. nie tylko produkcją artykułów zwierzęcych ale i obsługują produkcję polową. Taka struktura przeważa w sowchozach o kierunku mlecznym, w niektórych z kierunkiem trzody chlewnej bądź owiec. W innych przypadkach fermy hodowlane dysponują niewielkimi obszarami ziemi dla produkcji paszy objętościowej. A więc, jak widać, istnieje duże zróżnicowanie organizacji produkcji i jej zarządzania w sowchozach, zależnie od warunków konkretnego gospodarstwa. Oznacza to odejście od sztywnych schematów organizacyjnych, niezgodnych z potrzebami praktyki.

W oddziałach i na fermach tworzone są liczne brygady i ogniwa produkcyjne. Zabezpiecza to właściwy podział pracy i sprzyja podnoszeniu jej wydajności (schemat 2).

Ogólne kierownictwo sowchozem należy do dyrektora, który kieruje i odpowiada za całokształt gospodarki i jej rozwój. W jego dyspozycji znajdują się środki pieniężne (bankowe), kadra specjalistów itp. Posiada on swojego zastępcę, który jest głównym specjalistą gospodarstwa. Ferma bądź oddział posiada swojego zarządzającego, który odpowiada za jej działalność i podporządkowany jest bezpośrednio dyrektorowi. Zarządzający fermami czy oddziałami są zobowiązani wykonywać zalecenia odpowiednich specjalistów sowchozu. Cały system organizacji i zarządzania jest więc tak pomyślany, aby przy zachowaniu jednoosobowej odpowiedzialności personalnej, miała miejsce również kolektywna odpowiedzialność za stan i rozwój produkcji, oraz użytkowanych środków produkcji.

Podobnie, jak i w innych przedsiębiorstwach państwowych do zarządzania produkcją przyciąga się w sowchozach ich załogę. W praktyce mają miejsce różne formy wciągania załogi do współudziału w zarządzaniu produkcją. Powszechną formę stanowią tu ogólne zebrania załogi, na których rozpatruje się zagadnienia produkcyjno-finansowe, współzawodnictwa pracy, wykonawstwa planów itp. Jedną z podstawowych form są stale działające narady produkcyjne¹ robotników i personelu. Istnieją

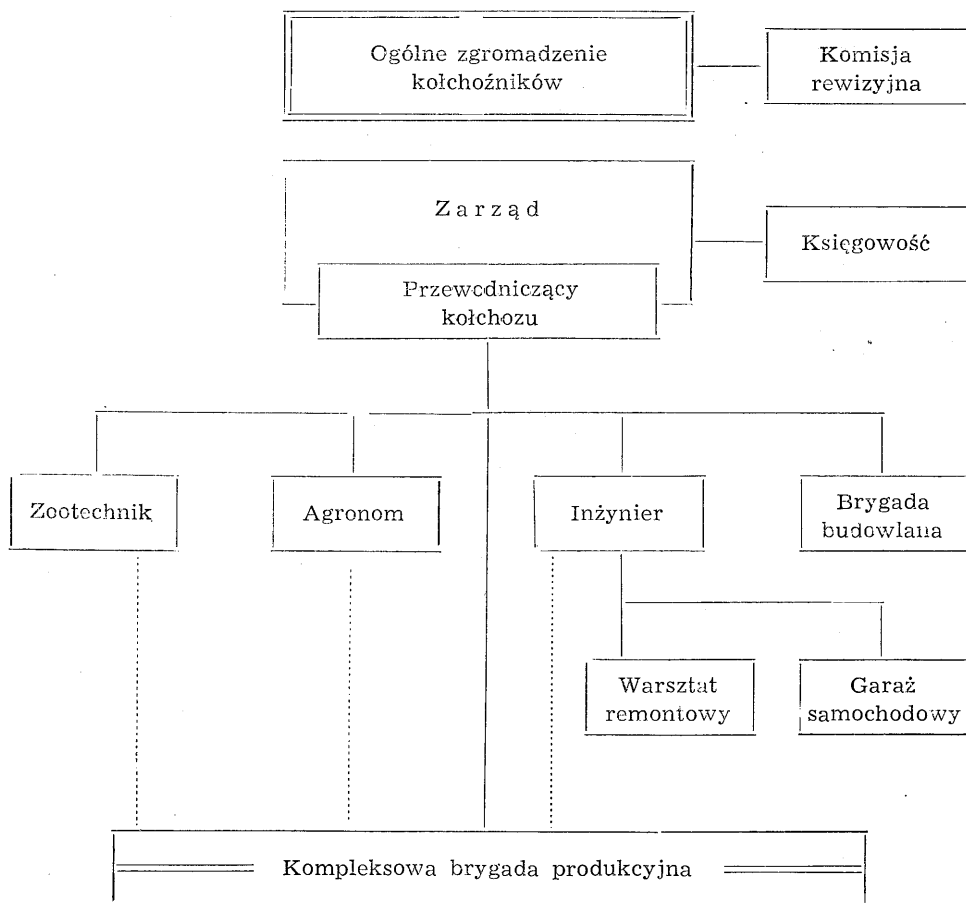
¹ *Postojannyye proizvodstwiennyye sowieszczania.*

one w sowchozach zatrudniających ponad 100 ludzi, a ich kadencja jest związana z okresem działalności miejscowych komitetów związków zawodowych. Stale działające narady produkcyjne stanowią formę samorządu robotniczego w sowchozach i są wyrazem demokratyzacji zarządzania gospodarką sowchozów.

Kilka słów jeszcze o zarządzaniu sprawami kołchozów, które jak dotąd zajmują główną pozycję w gospodarce rolnej ZSRR. Jest ich obecnie w ZSRR 39,8 tys. z 16,3 mln zagród kołchoźników. Kołchozy zatrudniają około 22 mln kołchoźników. A więc sprawa organizacji i zarządzania kołchozami stanowi poważny problem w całym systemie organizacji i zarządzania rolnictwem ZSRR (schemat 3).

Schemat 3

Struktura organizacyjna kołchozu



Zgodnie ze statutem artelu rolnego — najwyższym organem zarządzającym jest w kółchozie ogólne zebranie kółchoźników. Ono też może wnieść zmiany do samego statutu, wybiera zarząd kółchozu, komisję rewizyjną, przyjmuje nowych członków, rozpatruje i zatwierdza plany itd. Nowością jest w ostatnich latach umożliwienie kółchoźnikom dokonywania zmian w statucie odpowiadających wymogom miejscowych warunków.

Zarząd i przewodniczący odpowiadają przed ogólnym zebraniem kółchoźników za powierzone sprawy. Wybiera się ich na okres 2 lat. Zarząd i przewodniczący w swojej codziennej działalności opierają się o kadre specjalistów kółchozu, których wskazówki w myśl uchwały Rady Ministrów ZSRR z kwietnia 1962 r. są tak samo obowiązujące w kółchozie, jak inżyniera w zakładzie przemysłowym.

Działalność finansową zarządu kółchozu kontroluje komisja rewizyjna, wybierana przez ogólne zebranie, a zatwierdzona przez rejonowe komitety wykonawcze Deputowanych do Rad.

Struktura organizacyjna kółchozu, skład i skala poszczególnych gałęzi produkcji, brygad i ferm hodowlanych, ich rozmieszczenie, oraz struktura zarządzania produkcją zależną od konkretnych warunków gospodarstwa, jego kierunku produkcji poziomu bazy technicznej i intensywności produkcji, struktury użytków rolnych itp.

Najczęściej głównym ogniwem produkcyjnym są kompleksowe brygady produkcyjne zmechanizowane, które obsługują zarówno produkcję polową jak i hodowlę. W obrębie takich brygad organizowane są ogniwa produkcyjne. Przewodniczący kółchozu kieruje brygadami poprzez agronoma i zootechnika. Zagadnieniami eksploatacji parku traktorowo-maszynowego zajmuje się inżynier-mechanik.

W ostatnich latach rozwinęły się w ZSRR międzykółchozowe związki produkcyjne. Ich działalność dotyczy, m. in. wspólnej budowy i eksploatacji elektrowni, dróg, irygacji i melioracji, przedsiębiorstw przetwórstwa rolnego, produkcji materiałów budowlanych itp.

Proces doskonalenia form i metod zarządzania rolnictwem w ZSRR wstąpił niewątpliwie w nową fazę, odpowiadającą aktualnym warunkom i zadaniom rozwoju. Nie można jednakże uważać tego procesu za zakończony, byłoby to niezgodne z wymaganiami praktyki i stałego doskonalenia socjalistycznego systemu rolnictwa.