Записки Ленинградского ордена Ленина, ордена Октябрьской Революции
и ордена Трудового Красного Знамени горного института им. Г.В.Плеханова,
1987, т. 114

УДК 622.0122.622.30В

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЯХ ПО ДОБЫЧЕ УГЛЯ

М.А.ШВАРЦ, В.А.МИТРОФАНОВ

Стратегия ускорения, разработанная XXУП съездом КПСС, предполагает глубокое качественное обновление всего хозяйственного механизма. Выступая в сентябре 1986 г. на встрече с партийным активом Краснодарского края, М.С.Горбачев назвал перемены, вызываемые происходящей в стране перестройкой, революционными по своей сути. Естественно, что незначительные мелкие изменения косметического характера не могут существенно воздействовать на повышение эффективности производства.

На протяжении длительного периода в угольной промышленности накопились значительные негативные тенденции, препятствующие переходу на интенсивный путь развития. Сущность этих тенденций может быть выражена девизом, получившим широкое распространение в отрасли: «Дать уголь любой ценой!". Нетрудно понять, что такое решение проблемы полностью соответствует экстенсивным методам ведения хозяйства. Практическая реализация этого принципа нашла свое воплощение и в переходе отрасли на непрерывную рабочую неделю, и в премировании за выполнение так называемого дополнительного задания, независимо от выполнения плана по себестоимости угля, фонду заработной платы и производительности труда. На протяжении многих десятилетий практически не менялся и принципиальный подход к управлению предприятиями отрасли. При всех многочисленных изменениях управленческих структур и форм неизменным оставалась основополагающая гипотеза, заключающаяся в том, что работники более высокого звена управления гораздо больше заинтересованы в повышении эффективности работы шахты, разреза, чем сами работники этих подразделений.

Исходя из такого предположения министерство определяло не только все детали работы объединений, но и даже шахт. До объединений доводились сотни показателей, регламентирующие все стороны его деятельности. В свою очередь, объединения, полагая, что если дать шахтам и разрезам самостоятельно изыскивать пути эффективной работы, то это может привести к ухудшению результатов деятельности комплекса в целом, доводили до шахт еще большее число плановых показателей, чем им устанавливалось министерством. Объединение доводило уже плановые горно-технические показатели не только до отдельных участков, но даже и до бригад. Все ресурсы отрасли по финансированию технического перевооружения были централизованы на уровне министерства. Ни объединения, ни тем более шахты не имели ни финансовых, ни

материальных ресурсов для самостоятельного осуществления мероприятий, направленных на внедрение новой техники, модернизации оборудования, замены физически и морально устаревшего оборудования. Роль руководителей объединений и предприятий в техническом перевооружении была чисто исполнительной и заключалась в выполнении установленных им заданий, независимо от того, выгодно оно было или нет для конкретного предприятия. Такой централизованный подход к техническому перевооружению приводил, с одной стороны, к незаинтересованности работников объединений и предприятий во внедрении новой техники, а с другой, к отсутствию ответственности за эффективность внедряемых мероприятий. Практически элемент риска у руководителей предприятий отсутствовал.

Высшей целью объединений и предприятий являлось выполнение и перевыполнение установленных планов. Однако далеко не всегда выполнение и даже перевыполнение плана по добыче угля, его себестоимости адекватно повышению эффективности производства. Происходит это потому, что основным стремлением хозяйственных органов на стадии планирования было не вскрытие имеющихся внутренних резервов, а обоснование заниженных планов. К этому прежде всего сводилась задача экономических служб. Огромная армия высококвалифицированных экономистов отрасли большую часть своего рабочего времени использовала не на анализ результатов деятельности и поиски внутренних резервов, а на разработку бумажных мероприятий, подготовку справок для руководства и общественных организаций, составление докладов.

Переход угольной промышленности на новые условия хозяйствования был призван решительно изменить функционирование хозяйственного механизма в отрасли. В январе 1986 г. в порядке эксперимента на новые условия были переведены три производственных объединения по добыче угля: «Интауголь», «Красноармейскуголь» и «Гуковуголь». Условиями эксперимента предусматривалось существенное расширение прав руководителей объединений и входящих в их состав предприятий в решении всех вопросов своей хозяйственной деятельности:

1. Резкое сокращение числа утверждаемых показателей. Утверждаемыми показателями были оставлены добыча угля, предельный уровень затрат на рубль товарной продукции, прибыль, показатели по внедрению новой техники, объем государственных капитальных вложений. О радикальном уменьшении числа утверждаемых показателей можно судить по тому, что даже такой важнейший показатель, как объем проводимых горных выработок был отнесен к числу расчетных.

2. Переход на нормативный метод планирования фонда заработной платы.

3. Значительное увеличение финансовых ресурсов, оставляемых в распоряжении объединений и предприятий, и одновременное расширение прав предприятий по их использованию. В частности, увеличились возможности предприятий по использованию экономии по фонду заработной платы, по образованию поощрительных фондов.

4. Самофинансирование технического перевооружения этих объединений. Основным источником такого финансирования призван был стать фонд развития

науки и техники. С этой целью предусматривалось увеличение отчислений в эти фонды и, что еще более важно, предоставить право объединениям, перешедшим на эксперимент, полностью ими распоряжаться.

5. Право объединений создавать финансовые резервы для оказания помощи своим предприятиям.

6. Улучшение системы материально-технического снабжения. Для объединений, перешедших на экспериментальные методы работы, должны были быть изменены сроки разработки и доведения годовых планов распределения продукции по установленной номенклатуре. Рассмотрение планов материально-технического снабжения должно было начинаться с первоочередного рассмотрения и обеспечения в полном объеме потребностей в ресурсах для осуществления технического перевооружения за счет средств фонда развития производства. Предусматривалось также более широкое распространение прямых длительных хозяйственных связей.

Почти год работы трех объединений в условиях эксперимента позволяет высказать некоторые соображения о результатах их деятельности в новых условиях.

Прежде всего необходимо ответить на вопрос, что же изменилось в хозяйственной деятельности объединений и предприятий, где проводится эксперимент? К сожалению, существенных изменений в их хозяйственной деятельности не произошло. Несколько изменился порядок формирования поощрительных фондов. Усилилась ответственность предприятий за невыполнение плана поставок. Если раньше за каждый процент недовыполнения обязательств по поставкам продукции фонд материального поощрения снижался на 2 %, то в условиях эксперимента стал снижаться на 3 %. При выполнении же договоров полностью фонд материального поощрения увеличивается на I5 %. Повысилась заинтересованность в улучшении качества отгружаемого топлива. До 50 % сверхплановой прибыли, полученной за счет увеличения доплат за улучшение качества отгруженного угля против плановых скидок или надбавок к оптовой цене, направляется в фонд материального поощрения. Появилась возможность в больших, чем раньше размерах использовать экономию по фонду заработной платы на повышение окладов, тарифов и проч. В объединениях стали создаваться финансовые резервы. Произошло еще одно изменение, которое могло бы сыграть очень важную роль в расширении самостоятельности объединений и предприятий, если бы не носило формального характера. Речь идет об уменьшении числа утверждаемых показателей. При проведении эксперимента объединениям и входящим в их состав предприятиям стали утверждать плановые показатели строго в соответствии с методическими указаниями по переводу на новые условия хозяйствования. Однако общее число плановых показателей, доводимых до предприятий, не уменьшилось.

Приказ генерального директора объединения об утверждении плана на I986 г. состоит из двух разделов: утверждаемые показатели и расчетные. С точки зрения предприятия, получившего такой приказ, нет никакой разницы между утверждаемыми и расчетными показателями, они имеют единый правовой статус. Предприятие не может вносить в них какие-либо коррективы. Общее

число всех перечисленных в приказе показателей, более двухсот. В течение года этот приказ конкретизируется. Так, в письме объединения «Интауголь" шахте «Западная" от 17 января 1986 г., т.е. через месяц после перехода объединения и его предприятий на экспериментальный метод работы, сообщается об утверждении шахте 65 горно-технических показателей, из которых один утверждаемый (добыча угля), а остальные расчетные, в том числе план по очистной добыче, по добыче из подготовительных забоев, среднесуточной добыче, нагрузке на забой и проч.

В соответствии с условиями эксперимента все показатели, связанные с проведением горных выработок, являются расчетными и, следовательно, объединениям и шахтам не утверждаются. На самом деле в контрольных цифрах объединения до шахт доводится 20 показателей по проведению горных выработок: общий объем, объем вскрывающих и подготавливающих выработок по направлениям (стволы, квершлаги, уклоны и проч.), а также горизонтальных, проходимых в угольных и смешанных забоях и т.д. Не только невыполнение плана проведения горных выработок в целом, но и невыполнение плана по отдельным направлениям влечет за собой полное или частичное лишение премии руководящих работников шахты и работников подготовительных участков.

Между тем в интересах дела в некоторых случаях целесообразно в течение года изменить и объем проводимых выработок, и план проведения выработок по направлениям. Проект плана проведения выработок составляется в III квартале года, предшествующего планируемому. Министерство нередко вносит коррективы в проект плана объединения в сторону увеличения объема проводимых выработок, соответственные коррективы вносит и объединение в планы шахт. В ходе выполнения производственной программы возможны изменения горно-технических и горно-геологических условий, требующие проведения выработок в иных объемах и по иным направлениям, чем это было предусмотрено планом, составленным гораздо раньше. Однако шахты не могут изменить объем работ по проведению выработок ни в целом, ни по направлениям. Если выработка нужна, но не предусмотрена планом, она не засчитывается в выполнение плана. Поэтому шахты для того, чтобы отчитаться о выполнении установленного задания проходят совершенно не нужные им в настоящее время выработки, тратя на это значительные силы и средства.

Не произошло изменений в порядке составления плана по труду и заработной плате. По-прежнему, как и до проведения эксперимента, плановый фонд заработной платы определяется по базе предыдущего года. По-прежнему, ограничены права шахт в использовании экономии по фонду заработной платы. Объединения, перешедшие на новые условия, утвердили на 1986 г. своим шахтам лимиты для установления надбавок к должностным окладам и тарифным ставкам. При такой методике определения доплат главным фактором в определении их размера является не экономия по фонду заработной платы, а размер установленного объединением лимита.

Одной из важнейших задач эксперимента являлась проверка механизма самофинансирования технического перевооружения. Однако следует с глубочайшим сожалением констатировать, что эта важнейшая задача не была выпол-

нена. Порядок финансирования мероприятий по новой технике остался без изменения. Средства фондов развития производства объединений по-прежнему рассматривались как источник государственных капитальных вложений, и объединения были лишены права ими распоряжаться.

Из-за организационных неполадок объединения и подчиненные им предприятия не смогли составить пятилетний план. Установленные объединениям и шахтам планы в течение десяти месяцев 1986 г. неоднократно менялись. Это относится прежде всего к показателям плана поставок. Только в первом полугодии 1986 г. план поставок угля по объединению „Интагуоль" был изменен трижды. Не произошло каких-либо изменений и в организации материально-технического снабжения.

В целом эксперимент по переводу трех объединений на новые условия не дал ожидаемых результатов. Однако и негативный результат полезен. Он помогает в дальнейшем избежать подобных ошибок.

В настоящее время к переходу на новые условия хозяйствования готовится угледобывающая промышленность в целом. Эффект от такого перехода может быть обеспечен только при радикальном изменении подхода к управлению. Революционные изменения должны коснуться прежде всего организации полного хозяйственного расчета на всех уровнях производства. Следует пересмотреть отношение к реализации трех основополагающих принципов хозрасчета: самостоятельности, материальной заинтересованности и самофинансирования. Последовательное осуществление первого принципа требует, по нашему мнению, рассматривать основное звено производства, как „черный ящик", на вход которого подается крайне ограниченное число управленческих импульсов (утверждаемых показателей и нормативов), а на выходе - получают продукцию, отгружаемую покупателям. К числу утверждаемых показателей и нормативов достаточно отнести объем реализованной продукции, в натуральном исчислении по маркам и сортам, в соответствии с договорами поставок; балансовую прибыль; объем государственных капитальных вложений; размер дотаций из бюджета (в случае необходимости); задание по внедрению новой техники; нормативы определения фонда заработной платы, подготовленных запасов на каждые 1000 т добываемого угля, отчисления от прибыли в фонд развития предприятия, в фонд социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и в страховой фонд; норматив платежей в бюджет из прибыли (налог на прибыль). Все остальные показатели должны быть расчетными. При этом следует четко определить правовой статус расчетных показателей. Эти показатели не должны быть предметом отчетности. Предприятиям, рассчитывающим такие показатели, должно быть предоставлено право и корректировать их в необходимых случаях.

Существенному повышению действенности экономического стимулирования будет способствовать перевод всего предприятия на коллективный подряд, что не исключает существования бригадного и участкового подрядов. При коллективном подряде размер средств, идущих на материальное стимулирование, может быть определен по остаточному методу. Суть такого метода состоит в следующем. Из валового дохода предприятия (выручка от реализации за выче-

том материальных затрат и амортизационных отчислений) исключается налог на прибыль, отчисления в фонды развития производства, социально-культурных мероприятий и жилищного строительства и резервный фонд. Оставшаяся часть валового дохода должна направляться на оплату труда. Должностные оклады, тарифные ставки в этих условиях становятся только ориентиром для определения заработка. В тех случаях, когда оставшихся средств не хвата для выплаты заработной платы в пределах установленного минимума, нужные средства могут быть получены из резервного фонда или за счет кредита ба ка. В дальнейшем кредит банка должен погашаться из резервного фонда.

Все техническое перевооружение должно финансироваться из средств фонда развития производства. Для того, чтобы избежать распыления средст целесообразно образовывать фонд развития производства в распоряжении во го объединения в целом. В этот фонд должна направляться часть прибыли по нормативам и вся сумма амортизационных отчислений. В необходимых случаях в фонд развития производства может направляться заранее фиксированная сумма бюджетных ассигнований. Расходование фонда развития производства должно производиться в соответствии с планом технического развития объед нения. При этом определенную часть фонда следует выделять для финансиров ния инициативных мероприятий шахт. Распределение этой части фонда между предприятиями объединения может производиться на конкурсной основе. В сл чае нехватки средств фонда развития производства банк может предоставить на эти цели кредит, в дальнейшем погашаемый из средств фонда. Кредитом банка целесообразно пользоваться также для финансирования инициативных мероприятий шахт.