Записки Ленинградского ордена Ленина, ордена Октябрьской Революции
и ордена Трудового Красного Знамени горного института им. Г.В.Плеханова,
т. 102, 1984

УДК 658.55:622

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ УГОЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ В ЧССР

Г.А.ГОЛОВАНОВ, ИРЖИ ВАНЕК

Управление угольной промышленности в ЧССР прошло, начиная с момента образования социалистической республики в 1948 г., сложный эволюционный путь, который в значительной степени определил современное состояние организационных структур отрасли.

После национализации угольная промышленность была подчинена самостоятельному главку, затем вошедшему в состав Министерства тяжелой промышленности.

В дальнейшем угольный комплекс был включен в состав Министерства горной промышленности, состоящего из соответствующих трестов и имеющих в своем подчинении производственные единицы, получившие название национальных предприятий.

В настоящее время угольная подотрасль промышленности является составной частью вновь образованного в 1968 г. Федерального министерства топлива и энергетики (ФМТиЭ).

Создание такого министерства, имеющего общегосударственную компетенцию, обусловлено особым вниманием коммунистической партии и правительства ЧССР к проблемам развития топливной и энергетической базы республики.

Министерство обеспечивает на всей территории страны добычу и распределение угля, лигнита, нефти и природного газа, а также выработку электроэнергии.

Усложняющиеся задачи, стоящие перед промышленностью республики, а также ряд проблем, возникших в процессах управления народным хозяйством, привели к тому, что XУ съезд КПЧ принял развернутое решение о разработке планов совершенствования хозяйственного механизма в промышленных отраслях народного хозяйства.

В соответствии с этим решением правительство ЧССР предложило ФМТиЭ разработать программу развития структуры управления подведомственной отрасли, что и было выполнено.

В основу программы была заложена ликвидация трестовской структуры управления и организация как основных промышленных звеньев подотраслей соответствующих концернов. Национальные предприятия должны были быть преобразованы в концерновые предприятия.

Принципиальные особенности новой структуры управления заключаются в следующем:

I. Концерны представляют собой комплексные хозрасчетные структурные звенья, в состав которых входят концерновые предприятия (КП) и концерновые

целевые организации (КЦО), не имеющие юридической самостоятельности. Концерны непосредственно подчинены министерству. Тресты являлись государственными административными органами управления, содержащимися за счет государственного бюджета. Подчиненные тресту национальные предприятия и организации имели полную самостоятельность и результаты их экономической деятельности практически не влияли на материальное положение работников треста.

2. Концерны являются субъектом управления национальным достоянием, поскольку подчиненные им КП и КЦО выполняют лишь оперативно-распорядительные функции по управлению производством. Тресты такими субъектами не являлись.

3. При концерновой структуре управления имеют место два уровня управления (министерство - концерн), тогда как трестовская структура предусматривала три таких уровня (министерство, тресты, национальные предприятия).

По мнению специалистов в области экономики и управления, а также работников промышленности концерновая структура управления обладает следующими основными достоинствами:

I) уменьшение количества уровней управления и тем самым приближение управления непосредственно к производству;

2) создание более благоприятных условий для эффективного применения экономических методов управления производством вместо ранее используемых в широких масштабах в этих процессах организационно-распорядительных методов;

3) предоставление возможности концерновым предприятиям сосредотачивать основные свои усилия непосредственно на производственных проблемах, не отвлекаясь на решение несвойственных им задач;

4) создание благоприятной обстановки для проведения единой технической, экономической и кадровой политики в масштабе такого крупного комплекса, каким является концерн;

5) улучшение организации материально-технического снабжения.

Образование концернов позволяет также коренным образом усовершенствовать и систему управления непосредственно предприятиями. Существовавшие до реорганизации в составе трестов национальные предприятия, хотя и были самостоятельными звеньями промышленности, в большинстве случаев являлись маломощными предприятиями с устаревшим оборудованием и отсталой технологией.

В их состав как правило входили ремонтные и транспортные подразделения, складские и другие вспомогательные службы. Естественно, экономическая эффективность подобных заводов была на низком уровне.

В настоящее время заканчивается организация концернов как основных звеньев управления. Однако концерновые предприятия, став приемниками национальных предприятий, стараются удержать в своем составе как можно дольше весь аппарат управления предприятиями и осуществлять руководство всем комплексом производства, включая все вспомогательные процессы.

Аргументом для подобного отношения к реорганизации служит боязнь, что концерны не смогут, особенно в начальный период, обеспечить концерновые предприятия ремонтными и другими вспомогательными операциями, а также соответствующими материальными ресурсами.

Надо полагать, что такое явление носит временный характер. Естественно, что любая коренная реорганизация является процессом достаточно сложным, требующим длительного времени для своей полной реализации.

Необходимы не только образование соответствующих формальных структур, но и своевременный учет как внутренних факторов, присущих каждому отдельному концерну, так и внешних, относящихся к развитию чехословацкой и мировой экономики.

С целью разработки конкретных структур концерновых предприятий и обоснования их места в системе концерна было решено поручить эту работу НИИ топливно-энергетического комплекса. В качестве эталонного предприятия было взято концерновое предприятие имени Первого мая Остравско-Карвинского концерна, который расположен в одноименном угольном бассейне. Указанный концерн является крупнейшим в ЧССР по объемам производства, обеспечивая 85 % общей добычи угля, и состоит из I6 КП. В настоящее время здесь добывают около 2,8 млн.т угля, а после ввода в эксплуатацию третьего завода и дополнительного включения в состав КЦО ныне самостоятельного предприятия объем добычи угля будет доведен до 5,0 млн.т.

В институте был проведен анализ динамики развития горного производства на всех предприятиях концерна, разработана эргатическая модель иерархической системы управления горным производством в реальном времени (РВ) для КП, а также ряд подсистем АСУП и, наконец, составлен типовой проект структуры концернового предприятия.

Целью аналитического исследования было, прежде всего, познание развития объекта (в данном случае КП) как в целом, так и по его отдельным элементам.

Итоги были представлены в графической форме, основанной на декомпозиции I2 элементов при II8 показателях.

Результаты анализа позволили разработать соответствующую модель иерархической системы управления, основанную на представлении о том, что горное предприятие как сложная динамическая система состоит из мощных членов на входе, а именно забоев с емкостными элементами: бункерами, транспортным оборудованием и т.п.; технологических членов – обогатительных фабрик и, наконец, из экспедиции, ведающей сбытом.

Целевая функция системы управления обусловлена необходимостью оптимального воздействия на процессы производства и распределения ресурсов, обеспечивающего координацию и активность всех членов системы при соблюдении определенных ограничивающих условий, связанных с соблюдением техники безопасности, охраны окружающей среды и т.п.

Для успешной реализации рассматриваемой целевой функции была разработана система управления, позволяющая определить задачи хозяйственной деятельности, компетенцию и ответственность по пунктам управления. Такие

пункты были определены в точках пересечения моно- и полидинамических зон управления. При этом монодинамические зоны управления были определены в интервалах РВ.

В таких интервалах может осуществляться координация деятельности отдельных управляемых объектов (агрегаты, забои, участки и т.д.) с целью достижения требуемого объема выработки для выполнения производственного задания в конкретный период времени.

Управляющую деятельность в полидинамических зонах можно упрощенно представить как вертикальную координацию производственной деятельности, обеспечивающую эффективную эксплуатацию всего объекта в заданное время. Например, выполнение комплекса работ перед началом эксплуатации очистного забоя - проходка откаточных и вентиляционных выработок, монтаж машинного оборудования, прокладка коммуникаций и т.д.

Для совершенствования полидинамической координации целесообразно более широко использовать сетевые графики.

Проведенные исследования позволили предложить следующие рекомендации:

I. Вместо существующей еще в настоящее время структуры управления (предприятие - завод - поле - участок - забой) необходимо внедрить более простую систему (предприятие - поле - забой).

2. Осуществив ориентацию основных производственных единиц - полей - не по технологическому, а по территориальному принципу, можно сконцентрировать в единых руках весь комплекс работ: подготовительных, добычных, ремонтных, транспортных и др.

В таких условиях руководитель должен заниматься не только обеспечением текущей добычи, но в первую очередь координацией деятельности всего комплекса работ, связанного со своевременной подготовкой производства, улучшением организации транспортных перевозок, совершенствованием экономической работы, разработкой мер по более эффективному техническому надзору и т.п. Это позволяет уменьшить количество руководителей и повысить их ответственность за успешное функционирование неразрывно связанных между собой процессов производственного комплекса.

3. Освободив концерновые предприятия от выполнения ими снабженческих функций, сконцентрировать последние в руках соответствующих отделов концернов.

4. Основные ремонтные работы оборудования, зданий и сооружений концерновых предприятий осуществлять силами специализированных служб концерна, оставив за предприятиями выполнение только текущих работ.

5. Операции по развитию техники и технологии на всех КП передать в ведение заместителя генерального директора концерна по технике.

6. Сконцентрировать функции оперативного управления производственными процессами в руках заместителя директора концернового предприятия по производству.

7. Для обеспечения успешного функционирования предлагаемой системы управления следует предусмотреть применение следующих технических средств:

1) ЭВМ, установленной в «информационном центре» КП, предназначенного для решения задач по координации и управлению технологических процессов (например таких, как централизованные транспортные перевозки);

2) микропроцессоров для децентрализованного сбора данных, расположенных непосредственно у пультов управления ключевыми технологическими процессами производственного комплекса. Полученная информация может служить основой как для оперативного вмешательства, так и для передачи данных в вышестоящую ступень управления;

3) соответствующих датчиков для сбора необходимой информации, характеризующей состояние техники и технологии производства, уровень технико-экономических показателей, наличие отклоняющих факторов и т.п.