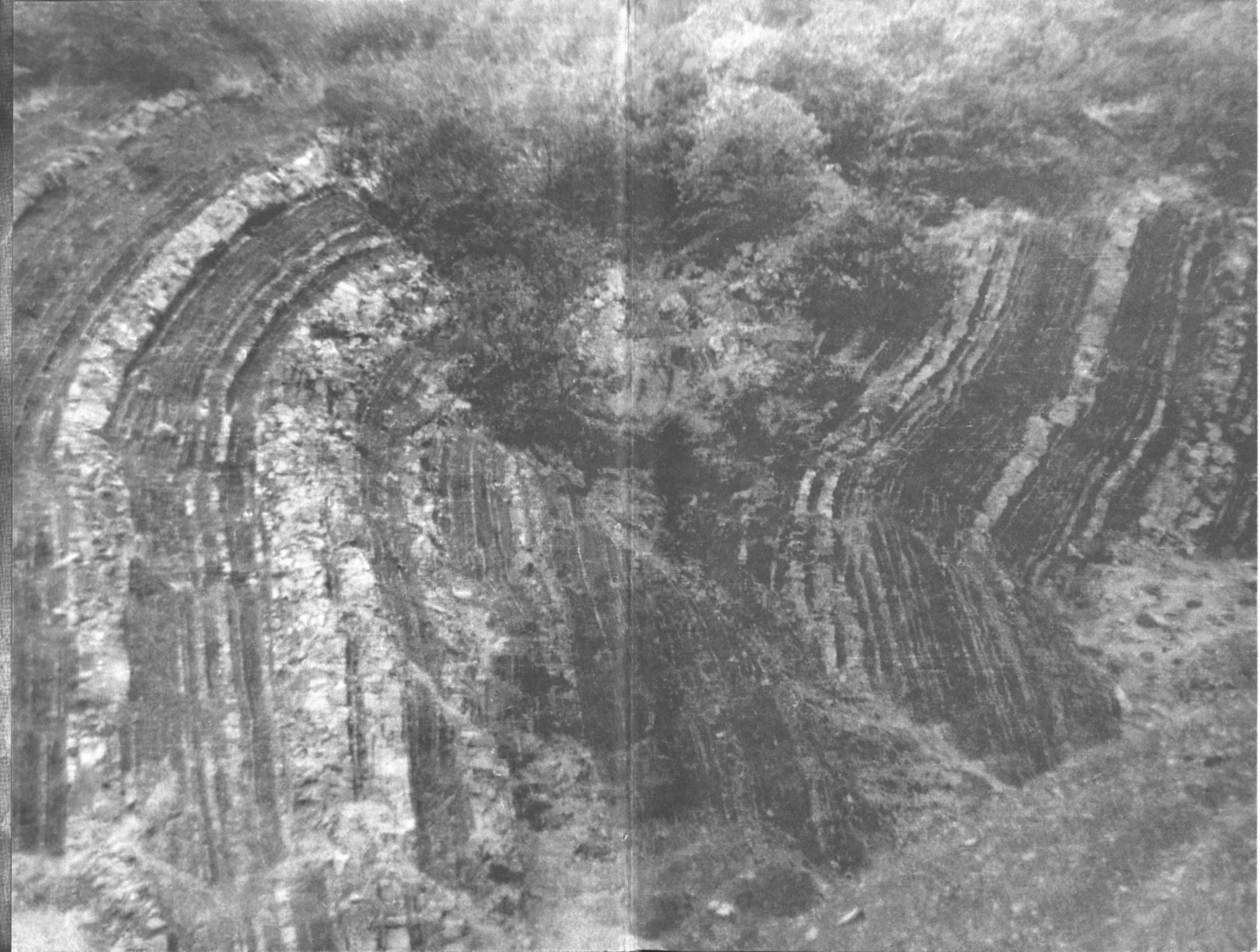


Виктор Орлов
**РЕФОРМЫ
В ГЕОЛОГИИ**



КНИГА ПЕРВАЯ



РОССИЙСКОЕ ГЕОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО



**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ГЕОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
"ЦЕНТРГЕОЛОГИЯ"**

В.П.ОРЛОВ

РЕФОРМЫ В ГЕОЛОГИИ

КНИГА ПЕРВАЯ

**Москва
Геоинформмарк, 2000**

Орлов В.П. Реформы в геологии. Книга первая. – М.: ЗАО "Геоинформмарк", 2000. – 440 с. – ISBN 5-900357-46-5

На оригинальном фактическом материале (1987-1990 гг.) показаны конкретное содержание и ход реализации экономических преобразований в геолого-разведочной отрасли, инициированных перестройкой. Построение книги позволяет проследить во времени эволюцию представлений от простого совершенствования действовавшего хозяйственного механизма до глубоких его преобразований и адаптации к рыночным условиям.

В работе впервые глубоко и всесторонне раскрыты факторы затратности хозяйственного механизма, теоретически обоснованы и апробированы на практике в условиях ПГО "Центргеология" разнообразные меры организационного, экономического, технологического и социального характера по повышению эффективности геолого-разведочных работ.

Выводы и предложения автора в значительной мере вошли в новые законодательные и нормативно-правовые акты и методические материалы современной геологической службы и системы недропользования. Многие предложения по совершенствованию хозяйственного механизма сохраняют свою актуальность на этапе углубления экономических реформ и приобретут еще более высокую значимость в период стабилизации и экономического роста.

Для широкого круга специалистов и ученых, органов государственного управления, государственных и частных организаций, руководителей в сфере геологического изучения и использования недр.

Редакционная коллегия:

Д.А.Варламов, Т.Е.Голубинская, Г.М.Гейшерик, А.Н.Клюквин,
А.В.Панков, Е.А.Порохня, В.Ф.Рогов, А.Я.Хвостов,
Э.А.Энгель

Отв. редакторы: Л.В.Оганесян, Э.А.Энгель



ПРЕДИСЛОВИЕ

В жизни я многим обязан Академии народного хозяйства (АНХ) при Совете Министров СССР. Именно там за два года учебы я впервые глубоко погрузился в проблемы экономики и управления и, довольно неплохо зная геолого-разведочное производство, сумел нащупать ряд действенных рычагов, с помощью которых можно было выводить отрасль из затратного застоя.

Если не все, то большинство думающих геологов уже давно видели и знали слабые стороны хозяйственного механизма, работавшего на вал, на физические объемы. Но знать — не значит суметь поправить дело. Уверен, знали и видели и руководители отрасли. Но выбиваться из колеи в ту пору было нельзя.

Порой дело доходило до абсурда.

Как-то на Камчатке нас со старшим геологом геолого-съемочной партии Анатолием Цикуновым делегировали в с. Мильково арендовать лошадей на полевой сезон. Аренда стоила 600 р. за голову, купить в собственность — 300 р. Ставки арендной платы установлены устаревшей инструкцией, но именно они и только они закладывались в смету и принимались к отчету.

Анатолий решил покупать, сэкономил половину средств, а по осени снова отдал бывшим владельцам их же лошадей. Но теперь он заключил договора, в соответствии с которыми люди бесплатно пользовались лошадьми до следующей весны, а потом, бесплатно же, предоставляли их партии. Через несколько лет у Цикунова сформировался целый табун неуч-

тенных лошадей. Пошли крупные разборки, выговоры и т.д. За что? За экономию.

Уже будучи главным геологом крупной разведочной партии, я предложил при сгущении сети разведочных скважин максимально заменить керновое бурение бескерновым. Производительность возрастает на 50 %, затраты снижаются на треть. Эксперимент поставили, но прекратили. Все, но только не геологи, стали убеждать, как при этом ухудшится геологическая информация. И доказали это сами себе. А поскольку они же и принимали решение, то бурить снова стали с керном, да еще и более трудоемким диаметром 76 вместо 50 мм.

Но главные резервы были все же не в этом. Почти 70 % затрат в геологии шло на нефть и газ, главным образом на бурение. Коэффициент успешности составлял около 50 %, т.е нефть или газ вскрывались лишь каждой второй скважиной. Повысить достоверность прогноза при проектировании за счет усиления опережающих геофизических и геологических методов, а соответственно и эффективность поисков означало бы сократить объемы бурения. Но проходка скважин оставалась основным показателем работы. За нее хвалили и ругали. Поэтому и бились за метры, а в геологии твердых полезных ископаемых – еще и за кубометры. Открытия месторождений, приросты запасов понимались как следствие, как результат бурения и горно-проходческих работ. Поощрения в основном выдавались за вал.

В 70-х гг. как-то выделили на геологию России две высшие награды страны – звание “Герой Социалистического Труда”: одну – “за нефть”, вторую – “за твердые полезные ископаемые”. Из десятков терри-

ториальных управлений, работавших на руду, выбор пришелся на Западно-Сибирское ТГУ. Здесь право было предоставлено лучшей экспедиции, а в экспедиции соответственно – лучшей геолого-разведочной партии.

Вот так и получилось, что и эта награда, а с нею еще два ордена и две медали пришлось на коллектив Шерегешевской ГРП, начальником которой я тогда и являлся. Требования к претенденту на главную награду: рабочий-буровик, член КПСС, наличие ранее присужденных наград, а главное – высокие, стабильные показатели в работе.

Подобрали, конечно, достойных людей, благо было из кого. В партии работало двенадцать буровых бригад, по нынешним временам – это полноценная экспедиция. Но из пяти награжденных – ни одного геолога.

Звоню в экспедицию, возмущаюсь, прошу разрешить представить на орден и на медаль геологов.

– Не кипятись, – осадил меня начальник экспедиции, – а то найдем в других партиях. Хотя.., – он немного подумал и предложил: – Себя на медаль можешь оформить, как-нибудь отстоим наверху.

Себя я, конечно, выдвигать не стал. Пройдут годы, в послужном списке появятся успешно завершенные этапы работы на различных должностях, в том числе и руководителем Объединения, опыт которого описывается в данной книге. На этом пути я подписал тысячи представлений на правительственные награды, но всегда останавливал всякие попытки включить в список мою фамилию. Все же пройти самостоятельно маршрут от рабочего до министра, не миновав

почти ни одной должностной ступени, и ни разу не попасть в список награжденных – дано не каждому!

Так вот дорога в АНХ при Совете Министров СССР началась с беседы с одним из первых выпускников академии – Владимиром Феофановичем Дубининым, генеральным директором объединения “Иркутскгеология”. Как-то при встрече в министерстве он предложил мне:

– Попросись в академию. Не пожалеешь. Хотя мужики и шутят: “Спасибо партии родной за двухгодичный выходной”, но эта “бурса” дает многое.

Учили тогда по трехмесячной и двухгодичной программам. На престижную двухгодичную, дававшую высшее (экономическое) образование, в год направляли по одному человеку из отрасли, на трехмесячную – по пять-десять человек.

Не мечтая о втором образовании, поговорил со своим начальником – Афанасием Ивановичем Лисициным, возглавлявшим тогда геологическое управление Мингео РСФСР, о трехмесячных курсах. Он идею не одобрил, хотя и не отказал:

– Многие эти курсы закончили, да что толку? Вот если докторскую хочешь добить, тогда иди.

На том и договорились. Докторская диссертация по железным рудам для качественной металлургии была на выходе. Тема новая, перспективная, с геологических позиций еще никем не исследованная, а научные и практические результаты явно “тянули” на государственную премию.

В августе 1984 г. всей семьей по традиции мы поехали в отпуск в Горную Шорию.

Дети, родившиеся в Сибири, долго жившие в таежном поселке, только и говорили о Горной Шории и никак не могли привыкнуть к Москве.

Рано утром в августе поезд Новокузнецк – Таштагол медленно вкатился в долину речки Шалыменок и остановился на станции Кондома.

Горы в тумане, свежо, но так знакомо пахнет тайгой и все вокруг такое родное, что внутри даже защемило. Подумал: “И какого черта уехал? Может взять да вернуться?”

Дети прильнули к окну в купе, наперебой делятся впечатлениями. Потом старшая дочь как наиболее глазастая что-то там заметила и спрашивает:

– Папа, а кого это столько машин и людей встречают?

Посмотрел и сразу забеспокоился: все начальство экспедиции, друзья. Выходим. А.Лазаревский, начальник экспедиции, тут же и объявляет:

– Вам надо завтра быть в Москве. А нам велено любыми путями доставить Вас в Новокузнецк, сегодня же.

Я знал, что сделать это непросто. Только не догадывался зачем. Не объяснили по телефону и из Новокузнецка.

Оставил семью у друзей, с трудом, но добрался до ПГО “ЗапСибгеология”. На следующий день рано утром вылетел в Москву и в 10 ч появился в министерстве. Здесь тоже толком не говорят.

Первый заместитель российского Министра геологии Виктор Федорович Логинов озадачил коротко и ясно:

– Достукался. На 12 ч дня вызывают в ЦК партии. Там либо назначают, либо снимают.

Прихожу на Старую площадь. Беседую с одним, вторым. Имена очень известные, даже робость какая-то появилась. Потом объявляют решение:

– Вы направляетесь на очное двухгодичное обучение в академию.

Я знал, что после академии “меньше взвода не дадут”, т.е. либо должность генерального директора, либо – выше.

До начала учебы оставалось две недели.

Через три дня, проснувшись на рассвете под кедром в глухом уголке Горной Шории и вслушиваясь в знакомый шум горной реки, я снова и снова мысленно возвращался к переменам, которые начались на самом верху после прихода Ю.В.Андропова. Явно подудло свежим ветром. И даже скоропостижная его кончина и назначение К.У.Черненко уже не смогли остановить начавшегося движения. Оказывается, специальная комиссия ЦК проанализировала состояние подготовки высших управленческих кадров и вычистила уже утвержденные списки кандидатов на обучение. Освободились места. Нужны были люди с производства. Тогда и появилась моя фамилия. Видимо, послужной список и характеристика подходили под более жесткие требования начавшихся перемен.

Зеленый светофор включился. Мысли о возвращении в Сибирь пришлось пока оставить.

Приехал в Томск к отцу, у которого на двоих с матерью было шесть классов образования, рассказал.

– Чудно. Мужу сорок лет с гаком, а его все учат, – заметил батя.

Когда отцу было пятьдесят, он уже ушел на пенсию, весь пропитанный угольной пылью и неоднократно давленный обвалами в шахте. Ему казалось,

что и моя жизнь идет к закату, а она, если считать по-крупному, пошла по второму витку спирали.

Все-таки нашему поколению повезло трижды. Юность раскрепостилась во времена хрущевской оттепели, зрелость обнадружила перестройкой Горбачева, а потом на втором дыхании вошла трезво мыслящей частью в реформы Ельцина. У большинства имелись шансы найти себя.

Академия кипела вольнодумством. Ученые с известными именами, не стесняясь в выражениях, крыли действовавшие хозяйственную и политическую системы, на доске информации появлялись объявления с подтекстом типа – “Поздравляем! Вчера наши надрали Партию!” Этот текст – крупным красным шрифтом, а внизу мелким черным пояснялось, что волейбольная команда академии обыграла команду слушателей Академии общественных наук при ЦК КПСС, готовившей, как известно, партийных работников.

Чем-то все напоминало 60-е гг. В ту пору как-то наша факультетская стенная газета “Прометей” поместила крупный рисунок на тему трех богатырей. Только на лошадях в облики богатырей – всеми уважаемые три профессора: А.В.Хахлов, И.К.Баженков, А.Я.Булынников. Под ногами у лошадей – прорванная колючая проволока и поваленные сторожевые вышки. Понятен смысл, так как все трое ранее отсидели в лагерях по 5-10 лет. Партком снимал рисунок дважды. А его за ночь снова воспроизводили и утром вывешивали. Так и оставили. Трудно уже было развернуть мозги в прежнюю колею. Но и новую колею за последующие 20 лет затянуло тиной застоя. Страна решала, как выбраться на новую дорогу: поворотом влево или вправо. Но слева уже была леж-

невка из миллионов узников ГУЛАГа. Все шло к тому, чтобы крутить баранку вправо. В академии это чувствовалось очень остро.

Летом 1985 г. перед отпуском я зашел в Министерство геологии СССР проинформировать о результатах первого года обучения.

Алексей Алексеевич Рясной – заместитель министра по кадровой работе, встретил меня крайне озадаченным:

- Слушай, куда же мне тебя девать?
- Не понял...
- Трудоустраивать куда? Теперь понял?
- Ну, разговор перед направлением в академию был об аппарате Мингео СССР или России.
- Конкретнее.
- Сказали на место Перваго или на место Лисицина.

В.А.Перваго возглавлял одно из центральных управлений Мингео СССР, что-то вроде отраслевого Госплана. Должность была весьма ответственна и престижна. Но к ней я был явно неготов. У А.И.Лисицина – начальника геологического управления Мингео РСФСР до направления на учебу я работал заместителем. Здесь все было знакомо, но сам Афанасий Иванович, в отличие от В.А.Перваго, еще не собирался на пенсию.

Рясной вызвал помощника, озадачил:

- Разберитесь с управлением кадров, где у нас есть или возможна вакансия для Орлова?
- А что, отзываем из академии? – спросил тот.
- Обожди, обожди... – стал догадываться Рясной, – ты же только первый курс окончил?

– Да. Но в соответствии с порядком обучения обязан доложиться по окончании первого года и согласовать с министром тему дипломной работы.

– А чего же ты мне голову морочишь? – повеселел Рясной. – Езжай отдыхай, а в сентябре приходи с планом дипломной, потом и с работой определимся. Время-то сам видишь какое... Только.., – он подумал немного, как вроде бы соображая, говорить или нет, а потом, что-то решив про себя, добавил: – Надо ли идти в аппарат? Ты же производственник...

– Понял, Алексей Алексеевич. Готов в любой конец Союза, куда министерство прикажет.

– Молодой еще, – резюмировал мою неосведомленность замминистра. – Ты теперь номенклатура ЦК. Для того в академию и дают на отрасль всего одно место в год, чтобы потом решать кого куда. Может, еще и меня будешь менять.

Он, видимо, уже знал кадровые прикидки, в том числе и по своей должности. Действительно, где-то через год его сменил А.И.Бабилов из ЦК КПСС, хотя рассматривался и Николай Козин, закончивший академию двумя годами раньше меня.

Осенью, воодушевленный первыми решениями горбачевского Политбюро и ЦК, я подготовил план дипломной работы, фактически – план концепции полной реорганизации геолого-разведочного производства, с упором на интенсификацию и резкое удешевление всех работ.

Министр Е.А.Козловский был задерган текущими делами и принял меня довольно сухо, бегло пробежал заголовки глав и разделов будущей дипломной, вернул назад текст.

– Вы не совсем правильно ориентируетесь в отрасли и беретесь явно не за свое дело. Подумайте и смените тему.

На этом все и закончилось. А руководителем работы должен быть именно министр.

Расстроенный прихожу в свое – российское министерство к А.И.Лисицину. Тот выслушал, посмотрел текст, заключил:

– Надо же! Замахнулся на всю отрасль! Ты у министра хлеб не отбирай!

В академии подхожу к научному руководителю – академику Н.П.Лаверову, который ранее сам работал в министерстве, а теперь являлся проректором.

– Что делать, Николай Павлович?

– Не отчаивайся. Работа задумана хорошая. Можно, конечно, обойтись узким вопросом, но время не то. Либо уж действительно перестраиваться, либо как все предшествующие годы – совершенствоваться.

Но видя, что его слова не успокоили, приобнял меня за плечи и, провожая из кабинета, уверенно добавил:

– Договорюсь с Волковым Владимиром Михайловичем – заместителем министра о руководстве твоей дипломной, и все будет о'кей.

Так и получилось. Дипломная работа прошла спокойно, ученый совет рекомендовал доработать ее и представить в качестве докторской диссертации.

По окончании академии Мингео СССР рекомендовало Орлова пока оставить в прежней должности.

В Мингео РСФСР этому особо не огорчились, назначили заместителем начальника производственного управления и жизнь пошла, как будто и не отлучался на 2 года из аппарата.

Спустя месяц вызывает Б.М.Зубарев – первый заместитель Е.А.Козловского.

– Ты чего это, голубчик, академию закончил, какие-то предложения насочинял и не знакомишь?

– Дипломная сдана в библиотеку министерства, Борис Матвеевич, о содержании доложено Волкову.

– Вот поэтому прошу теперь доложить и мне.

Но времени у Зубарева тогда не нашлось, и я передал ему свой экземпляр работы.

А немного погодя вызывает российский министр Лев Иванович Ровнин и напрямую спрашивает:

– Как Вы относитесь к Силакову?

Владимира Николаевича Силакова – генерального директора объединения “Центргеология” я, безусловно, уважал и ценил очень высоко. Не только потому, что именно он пригласил меня из Горной Шории в Центральные районы и предоставил отличную работу, квартиру, ввел в выпестованный им коллектив, но и за ум, справедливость, жесткий, но в то же время доброжелательный сибирский характер.

Об этом и сказал Ровнину.

– Тогда готовься принимать Объединение.

– А как же Силаков?

– По нему решение принято. Он хоть и в пенсионном возрасте, но мог бы еще работать. Дело в другом. Мы решили Объединение перевести на экономический эксперимент. Его начинать надо с мыслями и предложениями, которые Вы сделали по окончании академии. Это полностью совпадает с идеями перестройки. Вам и карты в руки. И запомните, мы рассчитываем на Вас. Объединение – это плацдарм для роста.

– Да что Вы, Лев Иванович, – засмутился я. – Там в Объединении такие зубы... Не опозориться бы...

– А кто же нас менять будет? Готовьтесь.

Прикидки, оформление и прочее затянулись до декабря 1986 г.

К тому времени я уже собрал необходимую информацию об Объединении, экспедициях, переговорах с десятками людей.

К моему удивлению на коллегии Мингео СССР, утверждавшей меня в должности, Е.А.Козловский был очень доброжелателен. Наша годичной давности размолвка по теме дипломной работы не приобрела широкой огласки.

– Это хорошо, когда есть настойчивость и целеустремленность. Дело Вам доверяем чрезвычайной важности. В добрый путь! – напутствовал он меня, поднявшись из-за стола и крепко пожимая руку.

На следующий день, 10 декабря 1986 г., как когда-то в поле, начиная очередной маршрут, делал установочную запись в полевой книжке, записал в рабочем дневнике:

“Назначен генеральным директором ПГО “Центргеология”. Начинаю осваивать плацдарм”.

Сегодня, с позиций прошедшего времени и после революции 1990-1991 гг., можно совершенно по-разному оценивать те наши первые шаги к экономическим и политическим изменениям в стране. Но тогда приоткрывшаяся возможность реализовать идеи назревших перемен не то что вдохновляла, она перевернула всю жизнь, она заполнила без остатка все время, она нас самих – участников преобразований – сделала совершенно другими.

С января 1987 г. ПГО “Центргеология” и еще ряд крупных объединений перешли на экономический эксперимент. По его итогам с 1989 г. на новую экономи-

ческую систему должна быть переведена вся отрасль. Нам предстояло наработать опыт, уточнить теорию, подготовить нормативный материал для отрасли.

Идеолог и разработчик новой экономической системы в геологии Эдуард Арсентьевич Азроянц – начальник планово-экономического управления Мингео СССР – сумел вписать отрасль в общетеоретические установки, подготовленные для всего народного хозяйства. Его рабочая группа, подобранная из числа светлых голов – отраслевых специалистов, представила весь установочный материал на коллегию Мингео СССР. Были утверждены два эксперимента: один – по новым условиям хозяйствования (НУХ), второй – по новым условиям оплаты труда (НУОТ). В каждом эксперименте участвовало по несколько объединений. С первых же дней мы поняли, что оба эксперимента надо объединить, и нам в виде исключения это разрешили.

Просматривая сегодня материалы тех лет, начинаешь понимать, что без эксперимента 1987-1990 гг. мы бы никогда так не подготовились к удару, который обрушился на геологию в 1992 г. Мы бы не смогли защитить ее Законом “О недрах”, который родился уже в 1990 г., но был принят лишь в феврале 1992 г. и, как показала его апробация жизнью, оказался законом, выверенным со всех рыночных позиций. Его концепция и обоснование вызревали в процессе наших первых шагов в рынок.

Эксперимент постоянно натывался на рамки старых инструкций и норм, на устоявшуюся психологию людей, на непонимание происходящего, на открытые противодействия.

Мне повезло, что рядом был прекрасный экономист и финансист – Эдуард Александрович Энгель, с которым вдвоем мы практически и возглавляли всю работу.

Не могу не упомянуть и главного бухгалтера Объединения, ныне покойного, В.А.Парамонова. Опытнейший специалист, он был как бы оселком, на котором доводились и апробировались финансовые решения. Поначалу у нас с ним не очень ладилось. И то нельзя, и это нельзя...

Как-то вызываю и спрашиваю:

– Валентин Александрович, почему не подписываете платежку?

– Нарушение инструкции.

– Но мы же на эксперименте.

– А инструкцию никто не отменял, спросят по полной программе.

Понимаю, что он прав – спросят, но выход-то надо искать. В отчаянии и в надежде на перелом в его поведении спрашиваю:

– Вы знаете мои права как генерального директора?

– Знаю. Вы можете расписаться за себя и за меня.

– Тогда давайте платежку.

Расписываюсь 2 раза и не глядя на него передвигаю по столу документ к нему. Он молча берет и идет к выходу.

– Но Вы же знаете, что если так будет и дальше, то... – бросаю ему в след.

– То накажут нас обоих, – реагирует невозмутимый Парамонов.

– Ну что ж, тогда у нас счет будет один-один.

По его лицу я вижу – этого диалога достаточно для того, чтобы в будущем он не перекладывал на

меня поиски решений. Так оно и оказалось: В.А.Парамонов стал надежной опорой в работе.

Регулярно, 2-3 раза в неделю, мы с Э.А.Энгелем начинали рабочий день рано утром в кабинете у Э.А.Азроянца. Пока еще никого нет в министерстве, за традиционной чашкой кофе и сигаретой успевали обсудить втроем текущую, сложные вопросы, получить поддержку, а по острым проблемам – зайти к кому-нибудь из руководства министерства.

Первый год эксперимента прошел на одном дыхании. Уходя поздно вечером с работы, по пути в метро я оглядывался на пятнадцатизэтажное здание Объединения и всегда видел несколько светящихся окон. Мысленно вычислял, кто работает еще дольше, чем мы с Энгелем, и если это повторялось 2-3 раза, приглашал к себе “засветившихся” сотрудников, спрашивал:

– Может, чем помочь или раскладушку выписать?

После таких диалогов наших идейных соратников становилось больше.

О содержании перестройки экономического механизма в геологии написано достаточно много, в том числе Е.А.Козловским, Э.А.Азроянцем, позднее – новым Министром геологии СССР Г.А.Габриэлянцем и др. Но все это сухой остаток, сугубо причесанный научный язык, без эмоций и, как правило, на уровне общесоюзных обобщений.

А как это было в обычной производственной жизни? Каким документом или материалом можно показать более реально, ближе к жизни “кухню” экономических преобразований и первых шагов к рынку? Почему реформа шла тяжело? Когда сегодня читаешь, что рынок в России начался с реформ Е.Т.Гай-

дара, то невольно думаешь: “А чем же мы тогда занимались в 1987-1990 гг.?” Возвращаясь к тем материалам и находишь не менее 60 % разработок, которые вошли в норму жизни после 1992 г., и в то же время массу того, что еще предстоит внедрить в будущем: прежде всего в области производительности и оплаты труда, в социальной сфере, в подготовке людей и главное – в развитии противозатратного хозяйственного механизма.

Другое дело, что теперь это уже задача не только государства, но и многих владельцев и руководителей частных предприятий. Собственность – вот главный фактор и двигатель реформ, а также производительной и прибыльной работы. Но к этому пониманию мы пробирались как через минное поле. И все же и сегодня около 40 % всех геолого-разведочных работ заказывается государством (на федеральном и территориальном уровнях). Следовательно, проблемы остаются.

Обычно спустя время одни и те же факты и события в нашем восприятии либо теряют остроту, либо, наоборот, незаслуженно возводятся в ранг более важных, чем было на самом деле. Описание события “апося” всегда грешит авторским домыслом. Поэтому я решил обратиться к вполне документальному материалу, а именно – к сделанным мною докладам, выступлениям, лекциям на разных уровнях Объединения, сохранив в них абсолютно все, и опубликовать в том виде, в каком их слышали люди. Пришлось поднять магнитофонные записи, архивы Объединения, свои записные книжки. К сожалению, кое-что не удалось разыскать, особенно за 1988 г. Много, особенно беседы с рабочими на полевых объек-

тах, пришлось исключить, так как накал разговоров иногда перехлестывал всякие допуски в литературном языке.

Раньше среди политиков, крупных государственных и хозяйственных руководителей было принято издавать избранные труды. В моем случае этого не получилось, и если данная книга увидит свет, то ее бы надо охарактеризовать как “найденные труды”, а если точнее, то – доклады, выступления, официальные записки в бытность генеральным директором.

Кое-кто может спросить: а зачем это надо? Зачем ворошить тему последних лет геологии в составе СССР, тем более что в 1992 г. все это было выброшено на задворки истории?

Отвечу и всем, и сам – себе.

В 2000 г. геологической службе России исполняется 300 лет. Наша обязанность – знать, помнить и чтить историю своей отрасли. А годы перед распадом СССР – особенные. Многие, спустя малое или большее время, будут спрашивать, как некоторые спрашивают сегодня: что же они (т.е. мы!) сидели сложа руки? Что же они допустили развал страны, развал геологии? Неужели не было выхода? Почему китайцы этот выход нашли, а наши не смогли?

Позднее, в 1993 г., приехав в Китай, я с удивлением обнаружил, как они усвоили наши теоретические и методические разработки в геологии именно тех самых 1987-1990 гг. Они и не скрывали, что использовали публикации и другие доступные материалы нашей отрасли. Они с гордостью докладывали, что хозрасчет, система договорных работ, диверсификация геолого-разведочного производства, малые предприятия, разделение функций управления про-

изводством и государственного регулирования продвинуты у них значительно дальше, чем в России, и дают прекрасные результаты. И наконец, они “добили” меня сообщением, что доля договорных работ (т.е. небюджетного финансирования) у них за 3 года доведена до 50 %.

А ведь я уходил в 1990 г. из объединения “Центргеология” в Министерство геологии СССР уже почти имея тот же самый результат, но на 3 года раньше китайцев.

В итоге они плавно переориентировали свою службу и не растеряли ее, а мы сорвались с обрыва и летели под откос до 1996 г., а теперь будем лет десять залечивать раны и восстанавливаться. Слава Богу, с 1997 г., если не считать потерянного времени на преодоление последствий “дефолта Кириенко”, восстановление отечественной геологии началось!

Конечно, в предлагаемых документальных материалах сквозит политика, подчеркивается “руководящая и направляющая” роль КПСС, нет-нет да и встречаются ссылки на первых руководителей страны.

Но даже спустя годы не вижу в этом ничего плохого. Действительно, так было принято. И наверное, правильно, когда в любом государстве четко проявляются руководящая государственная линия и позиция. Именно такой позиции и государственного регулирования нам не хватало все последние годы. А они должны быть!

Искренне признателен всем, кто в те годы, не щадя себя шел рядом со мной в самом начале реформ, тем, кто и сегодня с гордостью вспоминает жизнь геологии в условиях эксперимента, первый

опыт работы советов трудовых коллективов и советов директоров, первые созданные при Объединении кооперативы, совместные с иностранными компаниями предприятия, первый учрежденный коммерческий банк, первые самостоятельные работы за рубежом, первые выборы руководителей, первые слезы радости у сотен людей, получавших квартиры в домах, построенных на свои доходы, первые бесплатные для тысяч детей детские дошкольные учреждения и многое другое.

Конечно, далеко не все поняли и приняли близко к сердцу реформы того времени, особенно в коллективах, чья очередь на перестройку дошла только в 1989 г. Но время всех еще рассудит.

В 1990 г., когда Российское правительство бросило клич предприятиям о переходе под российскую юрисдикцию, лишь единицы добровольно качнулись в нашу сторону. Смело действовали те предприятия, которые уже поняли, как можно выживать без бюджетной соски, ибо в ту пору Россия денег не обещала.

Но мешали и стереотипы мышления ряда руководителей на уровне министерства. При всей прогрессивности взглядов и действий Г.А.Габриэлянца сам он не мог уследить за всеми, в том числе и за своими заместителями.

– Это что же за порядок в эксперименте? – вопрошал заместитель министра, собрав на совещание директоров предприятий. – Пустошилов* в объемах не добавил, а зарплата у него выросла в 2 раза, Зо-

* В.А.Пустошилов – в ту пору генеральный директор ПГО “Торфгеология”.

теев* вообще сократился на 10 %, а платит себе почти в 3 раза больше, чем раньше?

Как-то раз в Тюмени на всесоюзном совещании поставили на трибуну как на ковер Василия Тихоновича Подшибякина – тогда генерального директора ПГО “Ямалнефтегазгеология” – и стали “раздевать” за ту же зарплату. Тот не сдается, делает вид, что не понимает. Потом не выдержал и в сердцах заявил:

– Вы дали нам полномочия и права, так не лезьте же в них и спрашивайте по конечному результату, а лучше сами сначала разберитесь в новой системе!

Народ одобрительно загудел, а ведущий совещания тоже “закусил удила” и объявляет:

– Завтра будете освобождены от занимаемой должности!

Не знал он и того, что согласно условиям эксперимента эту акцию можно осуществлять только с согласия трудового коллектива.

Компетентность можно было приобрести либо путем дотошного изучения сути проводимых мер, либо путем ориентации на реакцию идеологов перестройки хозяйственного механизма. Мне тоже пришлось неоднократно поднимать тему зарплат и выражаться, может быть, еще резче, чем руководители министерства. Но при этом вопрос о зарплате увязывался с производительностью труда и доходом, с реальной экономией и другими показателями.

Тогда, во избежание подобных выпадов в свой адрес, я сразу поставил на совещании трудовых коллективов (СТК) Объединения вопрос о том, что уро-

вень моей зарплаты устанавливает министерство; тем самым заморозил ее на все четыре года, зато оппонентам крыть было нечем.

Важнейшим достижением, на удивление легко воспринятым многими, стала демократизация управления.

Сейчас нередко говорят, что только после распада СССР мы перестали ходить строем и голосовать единогласно. Ничего подобного! Уже в 1987 г. за нас – руководителей – голосовали по полной демократической, а нередко и радикально-демократической форме. А выборы в Верховные Советы СССР и РСФСР 1989 г.? Разве строем мы тогда голосовали? Сравнивая те выборы и недавние выборы в Государственную Думу, как непосредственный участник событий и 1989 и 1999 гг. могу уверенно сказать, что мы снова стали возвращаться к маршу колоннами, но уже не столько под контролем официальной власти, сколько по воле теневых кабинетов, состоящих из кучки людей, обобравших страну и теперь за эти же деньги покупающих или одурманивающих избирателей. Что циничнее и безнравственнее – бывшая система выборов или нынешняя – надо еще разобраться.

В 1989 г. министерство объявило конкурс концепций развития отрасли на период до 2000 г. Мне повезло быть в составе призеров, а потом и во главе рабочей группы по обобщению многочисленных предложений и подготовке итогового документа по разделу “хозяйственный механизм”.

К сожалению, времени на его внедрение уже не оставалось. Приближался революционный и последний для СССР 1991 г.

* А.М.Зотеев – генеральный директор ПГО “Ленанефтегазгеология”.

Располагая в книге тексты докладов и выступлений в хронологическом порядке, я решил завершить ее кратким анализом итогов экономических экспериментов, а также упомянуть задачи, перешедшие в новую экономическую и политическую эпоху после августа 1991 г.

И еще об одном, как мне кажется, очень важном моменте. Все, кто работал в ПГО “Центргеология” и позднее в органах федеральной власти, хорошо знали одну особенность: доклады, выступления, статьи или лекции никто и никогда мне не готовил. Почти все, что здесь публикуется, – это либо продуманный экспромт, как некая индивидуальная форма тезисной подготовки, либо самостоятельно написанные материалы. Если кто-то помогал или участвовал, он обязательно упомянут в тексте или в оглавлении. Важно было сохранить стиль, колорит и энергию того самого первого момента. Поэтому материалы не подвергались стилистической правке и оставлены в первоначальном виде.

И если уже упомянул, то несколько слов и о докторской диссертации.

Диссертацию по железным рудам для качественной металлургии я так и не защитил. Когда она была готова, решил, что сначала, дополнив производственными результатами, мы с коллегами выдвинем ее на Государственную премию СССР. Выдвинули. И в 1988 г. премия была присуждена. Но из списка лауреатов вычеркнули меня, так как был руководителем. А на директоров и руководителей всех рангов в ту пору считалось модным списывать все грехи. С трудом тогда уговорил коллег не отказываться от премии. А диссертацию не стал защищать уже по принципиальным

соображениям. Так и вернулся к теме экономики и управления в геологоразведке, начатой в АНХ при Совете Министров СССР и удачно дополненной результатами экономического эксперимента в 1987–1990 гг.

Конечно же, мне повезло в том, что я вернулся в коллектив, в котором работал раньше. Усилиями и трудом целого ряда руководителей и специалистов ПГО “Центргеология” было выведено в разряд лучших организаций в России, т.е. имелся хороший фундамент. Среди них: В.Н.Силаков – генеральный директор, И.Г.Никифоров – главный инженер, В.П.Дмитриев – главный геолог, А.И.Сумароков – заместитель генерального директора, В.Н.Бойдаченко – главный геофизик, Л.М.Жарова – председатель ТКЗ, Н.Г.Хольная – начальник ТГФ, А.Т.Бобрышев – главный гидрогеолог, Г.И.Блом – главный геолог Средне-Волжской ГРЭ, С.М.Шик – главный геолог Московской ГРЭ, Б.Т.Дураков и В.Г.Ткачев – соответственно начальник и главный инженер Придонской ГРЭ, Я.П.Ковтун и И.А.Жаворонкин – соответственно начальник и главный инженер Южной геофизической экспедиции, С.В.Потапов – начальник Новооскольской ГРП, И.Т.Глоба – начальник Брянской ГРП, Л.И.Кирпиченков – начальник Тамбовской ГРП и многие другие.

Автор глубоко признателен своим коллегам по работе в ПГО “Центргеология”, внесшим большой личный вклад в разработку и внедрение нового хозяйственного механизма в Объединении – начальной ступени развития рыночных отношений в геологоразведочной отрасли:

А.В.Панкову, Э.А.Энгелю, А.М.Брелю, А.П.Литвиненко, А.Н.Клюквину, В.Н.Лазаренко, Ю.Г.Шульгину, Т.И.Родновой, В.А.Парамонову, А.В.Бурунову,

Е.С.Батановой, Я.Г.Лифицу, Н.И.Чернию, И.В.Британу, В.И.Белых, А.М.Коломийцу, Ю.Г.Шустову, Л.П.Неменко, В.К.Косареву, А.В.Копейкину, С.П.Молоткову, А.Я.Хвостову, Н.В.Ульянову, В.Н.Топалу, В.Я.Владимирову-Демерту, Г.П.Лежневу, Н.А.Соколову, Г.И.Кузьмину, А.А.Бондареву, Э.Л.Прудовскому, А.А.Ляховичу, В.В.Фролову, А.Г.Стремоухову, А.А.Ширшову, В.С.Кезину, Ф.Я.Банюк, А.В.Силакову, И.П.Петрову, Ю.Н.Ермакову, А.Н.Караулову, а также многим другим товарищам.

Выражаю искреннюю благодарность за помощь и поддержку в развитии теории и практики противозатратного механизма в геологии Б.А.Яцкевичу, В.И.Бочарову, Д.Л.Дубровинскому, А.Н.Зотееву, Е.А.Порохне, В.И.Молчанову, М.А.Минашкину, В.Т.Борисовичу, Е.С.Мелехину, а также за организационное обеспечение в выполнении работы – З.И.Мartiнович и Ю.М.Лушину.

Эта книга вряд ли увидела бы свет накануне 300-летнего юбилея горно-геологической службы страны, если бы не помощь и поддержка в сборе и оформлении материалов со стороны А.В.Панкова, Е.А.Порохни, Т.В.Шушпановой, Г.М.Гейшерики, Э.А.Энгеля, многих соратников из ПГО "Центргеология".

Всем упомянутым коллегам – моя искренняя благодарность и признательность.

И конечно же, не могу не высказать добрые слова в адрес руководителей отрасли, доверивших в свое время мне право быть на острие первых реформ в геологии: министрам – Е.А.Козловскому, Л.И.Ровнину, Г.А.Габриэлянцу.

Введение

Производственное геологическое Объединение Центральных районов (ПГО "Центргеология") – одно из старейших и заслуженных в системе геологической службы страны. Оно сформировалось на базе территориального геологического управления (ТГУЦР), корни которого идут к Московскому отделению Геолкома России, из которого в 1918 г. выделились две самостоятельные ветви: научная – в лице современного ВИМСа и производственная – как начало нынешнего Объединения.

За многолетнюю историю развития геологическая служба Центральных районов последовательно прошла через все возможные реорганизации, каждый раз добавляя в работе, открытиях, значимости для экономики страны. Основные геологические результаты коллектива получены на поисках и разведке:

Подмосковного каменноугольного бассейна, где действовало до пятидесяти угольных шахт и карьеров;

фосфоритов уникальных месторождений Брянской, Московской, Кировской областей, обеспечивавших удобрениями основные сельскохозяйственные районы центра России;

железных руд крупнейшего в Мирове железорудного бассейна Курской магнитной аномалии (КМА), на долю которого приходится не менее 50 % добычи товарных руд в стране;

бокситов Белгородского бокситоносного района, как второй после Тимана резервной сырьевой базы алюминиевой промышленности;

сульфидного никеля на Воронежском кристаллическом массиве (ВКМ) – как резервной сырьевой базы никелевых руд страны;

подземных питьевых, лечебных, столовых и минеральных вод, обеспечивающих потребности третьей части населения России;

строительных материалов всех видов для самой заселенной и наиболее развивающейся части России.

Одновременно коллектив Объединения выполнял огромный комплекс геолого-съемочных, полевых геофизических работ, инженерно-геологических изысканий. Здесь впервые созданы геозкологические карты, уникальная постоянно действующая модель состояния подземных вод в Московском артезианском бассейне, отработана система мониторинга геологической среды.

Территория работ Объединения охватывала площадь около 1 млн км², вмещающую двадцать областей и пять автономных республик центра России (рис. 1).

До 70-х гг. в составе ТГУЦР работал и трест "Ярославльнефтегазразведка", позднее выделенный как НПО "Недра".

В связи с разнообразием и большими объемами геолого-разведочных работ (ГРР) на различные виды полезных ископаемых, а также особенностями административного строения территории структура предприятия и система управления всегда отличались своими особенностями. Они заключались в следующем:

огромное число ежегодно находящихся в работе производственных объектов (от 700 до 1100), а соответственно и ежегодно представляемых в ГКЗ СССР и ТКЗ отчетов и ТЭО кондиций;

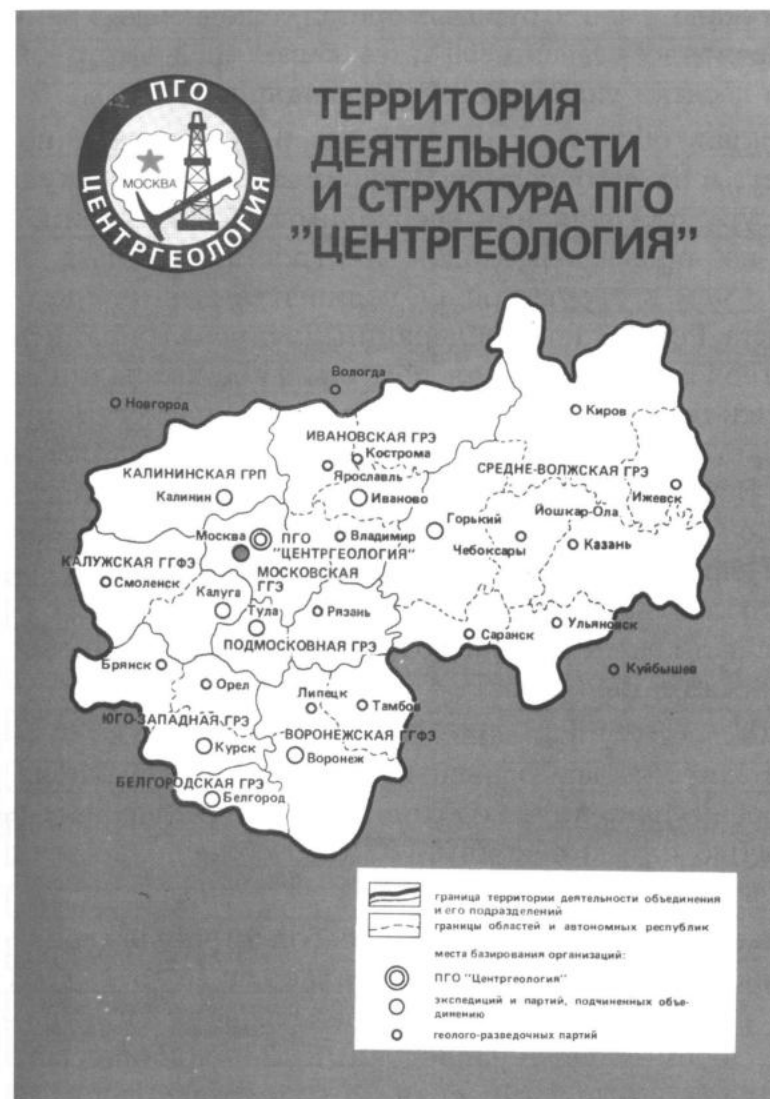


Рис. 1. Схема территории работ ПГО "Центргеология" по состоянию на 01.01.87 г.

большое разнообразие видов буровых агрегатов и других технических средств; в работе постоянно находилось около 130-150 буровых бригад, ежедневно в рейсы отправлялось свыше 800 автомобилей, под нагрузкой стояли десятки дизельных электростанций и т.д.

Каждая область и автономная республика и по статусу, и по делу должна была иметь геологическую структуру для решения необходимых задач прежде всего по подземным водам и стройматериалам, в связи с чем в структуре Объединения для каждого субъекта Российской Федерации предусматривались либо геолого-разведочная партия, либо экспедиция и как исключение – производственный участок. В ряде областей (Московская, Нижегородская, Белгородская, Воронежская) базировались, кроме экспедиций, по несколько геолого-разведочных партий. По масштабам работ, статусу, обустройству, по значимости областные геолого-разведочные партии соответствовали экспедициям, располагавшимся в других регионах страны (рис. 2).

Сложности управления Объединением заключались в том, что все основные действия, в том числе и кадровые решения, необходимо было согласовать с двадцатью пятью обкомами КПСС, облисполкомами или советами министров.

Объединение представляло собой крупный главк, хотя численность рабочих колебалась от 10 до 15 тыс. чел. В его составе на 01.01.87 г. действовали 11 экспедиций, в том числе 8 разведочных, 2 геофизические и 1 инженерно-геологическая, 20 самостоятельно базирующихся геолого-разведочных партий. Кроме того, мощное управление производственно-технической комплектации (УПТОК), опытное предприятие



Рис. 2. Схема организационной структуры ПГО "Центргеология"

(завод) по выпуску новой техники, строительно-монтажное управление, картографо-геодезическое предприятие, Центральная лаборатория, ряд самостоятельных производственных участков, тематическая и геолого-экономическая партии, около 10 подсобных хозяйств. На балансе Объединения числилось 12 жилых поселков, несколько баз отдыха и пионерских лагерей.

К началу 1987 г. Объединение прочно входило в состав лучших предприятий России, отличалось стабильностью и высокими геологическими результатами. В течение почти 20 лет коллективом руководил опытейший производственник – Владимир Николаевич Силаков, ранее возглавлявший Бурятское территориальное геологическое управление. Именно он ввел традицию приглашать на руководящие должности всех уровней видных специалистов и производственников, прошедших школу в Сибири и на Дальнем Востоке. Его ученики и бывшие подчиненные уже давно и надежно работали заместителями министров: союзного (Б.М.Зубарев) и российского (Ф.М.Морозов) министерств геологии, начальниками ведущих управлений в центральных аппаратах.

В каком-то роде Объединение считалось “придворным”, так как базировалось в Москве и так или иначе должно было выполнять различные поручения обоих министерств. Вместе с тем, может быть, именно поэтому В.Н.Силаков никогда не использовал свои личные возможности для лоббирования со стороны руководства министерств интересов Объединения, чем снискал у коллектива и своих коллег – генеральных директоров большое уважение.

В 1987 г. еще продолжалось активное наступление на Западную Сибирь, где утверждалась главная сырьевая база ТЭКа, разворачивались нефтепоисковые работы в Восточной Сибири, форсировалась разведка твердых полезных ископаемых вдоль трассы БАМа. Казалось, ничто не предвещало для отрасли ухудшения ее положения, снижения значимости и веса. Гигантские бюджетные вливания, заслуженные не менее гигантскими открытиями и приростами запасов, особо и не понуждали к какой-то озабоченности или революционным действиям. Стране нужны были нефть, газ, золото, алмазы, руды металлов – и они находились в таких количествах, о которых крупнейшие сырьевые державы (США, Канада, Китай и др.) не могли и мечтать. И тем не менее, перестройка политического и экономического механизмов уже началась. Она была нужна в первую очередь для всего народного хозяйства и для общества. Но и в геологии к тому времени уже вызревали новые подходы, долгие годы не имевшие выхода на официальное признание. Именно поэтому в 1986 г. Министерством геологии СССР и были инициированы меры по разработке нового хозяйственного механизма (НХМ) и новых условий оплаты труда (НУОТ) как составные части общих экономических преобразований, начатых сверху. Одновременно оказались востребованными свежие люди, руководители, способные не только воспринять новые идеи, но и двинуть их вперед. Однако система подготовки и переподготовки кадров соответствующего уровня явно отставала от поставленных задач. Институт повышения квалификации кадров Мингео СССР работал в своем традиционном режиме, подготавливая инженеров-геологов,

геофизиков, буровиков и других специалистов основного производства. Отраслевой институт экономики минерального сырья не отрывался от многолетней тематики, как правило, отстающей от требований времени. В производственных объединениях бились за выполнение установленных заданий по валовым показателям. Все крутилось по ранее установленному регламенту. Над будущим хозяйственным механизмом работали единичные специалисты.

Примерно в такой же ситуации находилось и ПГО “Центргеология”: о реформах говорили как о чем-то далеком и не очень понятном, всю подготовительную работу взвалили на экономическую службу, к смене руководителя Объединения отнеслись крайне настороженно. Реформам, о которых пойдет речь ниже, необходимо было учить всех: снизу – доверху. Но полезно было учиться и самим. Поэтому критическая оценка положения дел в Объединении, прозвучавшая в первом документе (см. 4.I, гл. 1) для многих стала неожиданной.

И все же производственный потенциал в Объединении был создан солидный. За ним стоял огромный труд руководителей, специалистов, рабочих. Поэтому данный раздел книги завершается подборкой фотографий, в какой-то степени отражающих сделанное до начала реформ.

Афанасий Иванович Лисицын – начальник
Управления минеральных ресурсов,
член коллегии Мингео РСФСР



Раздел не случайно открывается фотографией А.И.Лисицына – крупнейшего геолога-рудника, прекрасно знавшего минерально-сырьевую базу России и многие годы возглавлявшего ведущее управление центрального аппарата Министерства геологии РСФСР. По знаниям, организаторским способностям, умению работать с людьми, настойчивости, прямоте и смелости суждений он заметно выделялся среди руководителей и специалистов отрасли.

В 1980 г. уходил на пенсию заслуженнейший специалист ПГО “Центргеология” – главный геолог Объединения И.Н.Леоненко. Встал вопрос о преемнике. Генеральный директор В.Н.Силаков предложил В.П.Дмитриева, работавшего начальником отдела государственного геологического контроля, кандидата наук, отмеченного рядом правительственных наград. В качестве резервной кандидатуры рассматривался Я.Г.Лифиц – начальник геологического отдела. А.И.Лисицын, тогда еще достаточно мало знавший меня, но по профессиональной привычке управленца уже “положивший глаз” после нескольких наших сугубо деловых встреч, предложил рассмотреть также и кандидатуру заместителя начальника геологического отдела В.П.Орлова.

– Молод, – возразили кадровики.

– Да, но за 12 лет прошел служебный путь, на который Дмитриеву потребовалось почти 30 лет, – стоял на своем Афанасий Иванович.

– Недостаточно опытен и малоизвестен в Центральных районах, – аргументировали кадровики.

– А я спрашивал у сибиряков и в Томском университете. Все дают самую высшую оценку, – не сдавался Лисицин.

– Это потому, что Вы тоже заканчивали Томский университет, – парировали кадровики и безоговорочно решили:

– Пусть еще поработает, приглядимся.

Лисицин понял: возражать бесполезно. Но, прекращая разговор, все-таки спросил с подковыркой:

– Тогда почему его избрали секретарем партийной организации Объединения, если он молодой, недостаточно опытный и малоизвестный?

А через год, когда в аппарат Министерства геологии РСФСР потребовался заместитель начальника геологического управления, Афанасий Иванович даже поблагодарил кадровиков за прежнюю позицию. Он редко ошибался в людях, по себе знал, что значит передержать человека на должности, которую он перерос, и, несмотря на возражения В.Н.Силакова и В.П.Дмитриева, настоял на моем переводе в министерство.

Обо всем этом я узнал несколько лет спустя и благодарил судьбу за то, что она сводила меня с хорошими людьми. Все-таки как мир тесен в геологии! Михаил Петрович Кортусов – профессор, проректор Томского университета был моим научным руководителем по кандидатской диссертации. Да и не только научным... Я бы его назвал духовным наставником. Получилось так, что в одно и то же время 2 года мы работали бок о бок: он в должности освобожденного секретаря парткома университета, я – в должности освобожденного заместителя, а затем и секретаря комитета комсомола университета.

А первым учителем в сфере государственного и отраслевого управления стал Афанасий Иванович Лисицин, который, как оказалось, был однокашником М.П.Кортусова по Томскому университету.



Владимир Николаевич Силаков в первые годы руководства Территориальным геологическим управлением Центральных районов (ТГУЦР)

В. Н. Силаков возглавлял ТГУЦР, а позднее ПГО “Центргеология” на протяжении 20 лет. Ему удалось создать прекрасную команду из руководителей аппарата Объединения, начальников экспедиций и крупных геолого-разведочных партий. Во главе экспедиций, а нередко и партий либо на первых, либо на вторых ролях в большинстве случаев стояли люди, прошедшие естественный отбор и производственную закалку в Сибири или на Севере. Так уж было принято, что во главе Объединения (генеральный директор и его заместители) стояли опытные и авторитетные “аксакалы” в возрасте от 50 до 60 лет. Начальники и заместители начальников отделов аппарата в большинстве своем – специалисты на 10-15 лет моложе, но каждый, вплоть до старшего специалиста, проходил индивидуальный отбор. Команда формировалась и притиралась во время многочисленных совместных поездок по районам работ. Например, чтобы посетить только южный куст предприятий (Тула, Калуга, Орел, Курск, Белгород, Старый Оскол, Новый Оскол, Воронеж, Липецк, Тамбов, Рязань), по самому сжатому графику требовалось минимум две недели. На местах всегда возникали острые вопросы. “Генерал”, как мы уважительно за глаза называли В.Н.Силакова, всегда предоставлял право решения этих вопросов сопровождавшим его специалистам. Тут же оценивал хватку, знания, авторитет. Вечером в неформальной обстановке обязательно давал слово новичкам. Любил юмор и сам всегда отличался меткостью выражений и оценок. Спокойно, деловито и с достоинством решал все вопросы у первых лиц обкомов и облисполкомов.



В.Н.Силаков в президиуме собрания
ПГО "Центргеология", 1981 г.

Действовало железное правило: если "генерал" появился в любом городе, где работают геологи Объединения, он должен обязательно встретиться с партийной и советской властью. С одной стороны – надо было выслушать оценку и пожелания по работе той или иной экспедиции, с другой – и у экспедиций всегда набирались сложные вопросы, которые могли решить только первые лица.

Владимир Николаевич отличался высокой работоспособностью и выносливостью. Его хобби – шахматы. Нередко после напряженнейшего дня в командировке, поужинав, вся команда собиралась в его номере гостиницы. Здесь подводили итоги дня, выставляли одну или две шахматных доски, начиналась "расслабуха". Все дружно "болели". Играли по очереди. Заканчивали нередко далеко за полночь. А утром "генерал", как ни в чем не бывало, свежий, наглаженный, по полной программе вкручивался в новые проблемы.



Панорама карьера на Лебединском железорудном месторождении, крупнейшем в России и Мире. Это результаты труда трех поколений геологов, геофизиков и буровиков Новооскольской ГРП Белгородской экспедиции



Карьер
Лебединского
ГОКа. Погрузка
руды
в железнодорожные
думпкары (вверху)
и автосамосвал
БелАЗ (внизу)



Игорь Григорьевич Никифоров –
главный инженер
ПГО “Центргеология”.
Руководитель, который многое
сделал для становления коллектива
и организации слаженной работы
всего производственного блока



Река Дон в районе Павловска Воронежской области. Район работ
Южно-Воронежской ГРП



Любовь Михайловна Жарова –
начальник отдела, председатель
территориальной комиссии
по запасам



Фрагмент карьера на Стойленском железорудном месторождении,
разведанном геологами Белгородской ГРЭ



Владислав Павлович Дмитриев –
главный геолог, заместитель
генерального директора
Объединения, лауреат
Государственной премии СССР,
кандидат геолого-
минералогических наук, заслуженный
геолог РСФСР. До перевода в ПГО
“Центргеология” длительное время и
успешно работал главным геологом
геолого-разведочной партии в
Рудном Алтае, руководителем группы
советских специалистов-геологов в
Алжире. Прекрасный геолог,
заботливый руководитель и
душевный человек



1988 г. Перевозка буровой установки на новую скважину
в Южно-Воронежской ГРП

Совсем не просто выполнять работы в сельскохозяйственных районах. Летом приходится приспосабливаться к существующим дорогам, а зимой успевать заброситься, отбурить скважину и рекультивировать площадку до начала пахоты. В связи с этим проекты инженерной подготовки производства составляли важнейший участок работы службы главного инженера. А если учесть, что круглогодично было задействовано до 150 буровых бригад и свыше 230 буровых установок, то становятся понятны и масштабы действий по организации производственного процесса.



Виктор Николаевич Бойдаченко – главный геофизик ПГО “Центргеология”.
Высокопрофессиональный специалист, крайне заботливо опекающий свою службу. В высшей степени интеллигентный человек. Он активно искал возможность вписать геофизику в НХМ, и это у него получалось



1980 г. Тот самый геологический отдел ПГО “Центргеология”, который и выдал “на гора” из своих рядов генерального директора. Слева направо: Ф.Н. Дерман – старший геолог, В.П.Орлов – старший геолог, В.Н.Кочеткова – геолог, Я.Г.Лифиц – начальник отдела, Т.А.Машенко – старший геолог, Г.И.Ермаков – старший геолог



Вдали и всегда на своем месте под выпелами и грамотами Я.Г.Лифиц – начальник геологического отдела, в середине И.Е.Секретарев – старший геолог, затем В.П.Орлов – старший геолог



Буровая установка УБСР-25 на разведке Мансуровского месторождения песчано-гравийных материалов

Георгий Иванович Блом – главный геолог
Средне-Волжской ГРЭ,
доктор геолого-минералогических наук,
заслуженный геолог РСФСР

В общении это был прекрасный и бесхитро-
стный человек, преданнейший профессии и
своей экспедиции.



Ну кто, кроме Г.И.Блома, мог приехать в
командировку в Объединение, устроиться в
геологическом отделе за свободный стол (а всегда кто-то отсутс-
твовал), дожидаться конца рабочего дня, потом распаковать свои
съестные припасы, разложить их на столе, за которым вершатся
судьбы геологии Центральных районов, и спокойно закусывать?
Естественно, закусывать было чего. На мягкое замечание кого-
нибудь из начальства он смотрел невинными, умнющими глаза-
ми и как будто ни в чем не бывало приглашал за стол.

С именем Г.И.Блома связано многое в геологии Среднего
Поволжья. Он оставил после себя ряд способных учеников. Та-
кие люди обеспечивали наши тылы: реформы – реформами, а
геологические задания кто-то должен выполнять. И не просто
выполнять, а по всем правилам науки и в соответствии с предъяв-
ляющимися требованиями.



Буровая на разведке подземных вод в районе Серпухова Московской
области. Бригада мастера В.Н.Гноевского



Тамбов, 1986 г.

На снимке слева направо: В.П.Дмитриев – главный геолог Объединения,
Б.Т.Дураков – начальник Придонской ГРЭ, В.Н.Силаков – генеральный
директор, Л.И.Кирпиченков – начальник Тамбовской ГРП



Типичный вид из лесной
посадки в районе
Лебединского железорудного
месторождения в
Старооскольском районе
Белгородской области.
Буровая Новооскольской
ГРП



Виталий Иванович Титов – заместитель начальника производственного отдела Объединения



Участок полевых работ на разведке месторождения песчано-гравийных материалов.

В центре снимка: В.П.Черкасов – начальник отдела геологии нерудных полезных ископаемых ПГО “Центргеология”, и Л.М.Жарова – председатель ТКЗ

ПГО “Центргеология” активно строило своими силами производственные и социальные объекты. Аппарат Объединения нередко организовывал субботники и воскресники на строительных площадках.



1981 г. Участники субботника на строительстве административного здания Объединения в Москве на Варшавском шоссе.

Слева направо: В.П.Орлов – заместитель начальника геологического отдела, М.Г.Потрехаличев – старший гидрогеолог, В.П. Дмитриев – главный геолог, В.А.Федотов – прораб, В.А.Парамонов – главный бухгалтер, А.В.Бурунов – начальник отдела снабжения

То самое административное
здание после завершения
строительства



1988 г. На снимке: слева –
главный геолог Белгородской
ГРЭ В.И.Белых, лауреат
Государственной премии СССР,
заслуженный геолог РСФСР;
справа – главный геолог ПГО
“Центргеология” В.П.Дмитриев



Опытное предприятие по производству новой геолого-разведочной
техники. Здесь, как и на всех предприятиях Объединения, социальные
вопросы, внимание к старшему поколению всегда составляли
центральную часть жизни коллектива.

На снимке: директор предприятия Р.А.Тагиев вручает премию
ветерану ВОВ В.А.Захарову на собрании коллектива



Александр Михайлович Прохоров –
заместитель начальника
Московской экспедиции.
Опытный хозяйственник
и руководитель
Снимок 1996 г.



Белгородская область.
Буровая на скважине-
первооткрывательнице
Олимпийского бокситового
месторождения.
Фото И.И.Романова



Борис Константинович Горский-Белов – директор картографо-геодезического предприятия. Обеспечил оперативное и качественное издание всех многочисленных материалов Объединения и ряда заказов Мингео СССР по ходу экономических реформ



1987 г. Павловск Воронежской области. Все коллективы Объединения жили обычной жизнью. Их знали в своих городах и поселках. Они составляли костяк крепких и надежных предприятий.

На снимке слева в плаще – А.В.Копейкин, начальник Южно-Воронежской ГРП. Это он после многих лет “бесквартирья” сумел на своем личном энтузиазме построить первый 64-квартирный дом для сотрудников партии в Павловске, а потом в должности главного инженера экспедиции продолжать активно внедрять свой опыт в Воронеже. На таких энтузиастах и держались коллективы, таким смело доверяли и тайным, и открытым голосованием в период демократизации управления.

И всё же работать в условиях постоянного дефицита материальных ресурсов, техники, кадров, недостаточного внимания руководства – не так просто.

Строительство развивалось гигантскими темпами и особенно – строительство жилья собственными силами. Мы радовались каждому новому построенному дому. А сдав его в эксплуатацию, взамен закладывали два новых. В 1990 г. Объединение хозспособом возводило уже 12 многоэтажных домов.



Николай Иванович Черный (на снимке – слева) – начальник ОКСа и заместитель генерального директора Объединения по строительству с В.В.Аверченко – заместителем начальника Московской ГРЭ по строительству на территории пионерского лагеря в Чеховском районе Московской области, который Объединение так и не достроило



Иван Андреевич Шевырев —
ведущий геолог по черным и
цветным металлам ПГО
“Центргеология”



Иван Ильич Романов — главный геолог
Игуменской ГРП Белгородской экспедиции,
дважды лауреат Государственной премии,
первооткрыватель ряда месторождений
бокситов и богатых железных руд КМА,
один из известных геологов-коровиков
(т.е. специалистов по погребенным корам
выветривания) страны

Целеустремленность и азартность, настойчивость и высочайший профессионализм — вот краткая характеристика И.И. Романова.

Так получилось, что он тоже начинал работать в Сибири и в тех же местах, что и я, только несколько раньше.

Действительно, кадры подбирать в Центральных районах умели!

Павловск Воронежской области, кернахранилище Южно-Воронежской геолого-разведочной партии Воронежской геолого-геофизической экспедиции.

Оценка промышленной никеленосности Воронежского кристаллического массива долгие годы являлась одной из центральных задач Объединения. Частично эта задача решена, открыт ряд месторождений. Но путь к большому никелю еще предстоит продолжить в XXI в. Другой альтернативы сульфидным рудам Норильска в стране пока нет.



На снимке на переднем плане слева направо:
И.А.Зубков — начальник геологического отдела Воронежской
геолго-геофизической экспедиции, С.П.Молотков — главный геолог
экспедиции, В.П.Дмитриев — главный геолог ПГО “Центргеология” за
просмотром керна поисковых скважин на сульфидные никелевые руды



В.В.Соломатин — начальник центральной
лаборатории Объединения



Тула. Руководители Подмосковной ГРЭ на праздничной демонстрации (справа налево: К.А.Гребельный – начальник экспедиции, О.А.Заленский – главный гидрогеолог экспедиции, Л.Л.Ваулин – начальник геологического отдела экспедиции)

Этот снимок как бы символизирует время, которое предшествовало перестройке.

Спросите у тех, кто основную часть своей жизни отработал в геологии до перестройки: хорошо ли они жили и работали?

Мало найдется людей, которые ответят отрицательно. Во всяком случае, по отношению к сегодняшней ситуации неудовлетворительных ответов будет многократно больше. Другое дело, что все мы работали в те годы, не задумываясь о многих явлениях, имевших место в стране и сжимавших пружину экономики, не зная, когда она дойдет до предела и разожмется так, что страна из бедной превратится в нищую. Этому способствовали и мы, обосновывая все новые и новые объекты и объемы геолого-разведочных работ, отвлекая на себя с каждым годом все больше финансовых, материальных и людских ресурсов для того, чтобы повысить обеспеченность добывающих предприя-

тий с 50-75 до 75-100 лет. Мы не задумывались о таких категориях как “замораживание капитала”, мы не знали или не хотели знать, откуда страна берет средства на наше содержание и усилено пропагандировали необходимость наращивания запасов. А они в Центральных районах по фосфоритам достигали уровня обеспеченности 500 лет, по железным рудам – 150-200 лет. Кому-то надо было остановиться и подумать:

– А что же они там – на Западе дурнее нас, если у них разведка опережает добычу всего на 10-15 лет? Или они такие бедные, что не могут разведать запасов лет на 100-200?

Нет! Они жили по законам экономики. И мы должны были перейти на более рациональный режим работы. Перейти двумя путями: 1) ликвидировать затратный механизм, поощряющий вал и объемы; 2) изменить структуру затрат государства по отраслям и регионам.

Мы не считали сотен тракторов и тысяч автомашин, брошенных в болотах Западной Сибири, в то время как пропорционально этому росло число брошенных деревень и дорог в Нечерноземье и центре России. Как когда-то китайцы в каждом дворе сооружали доменные печки, чтобы ликвидировать дефицит в железе, так и мы стали сплошь заводить подсобные хозяйства и в счет основной деятельности производить мясо, молоко, зерно и т.д.

Мы безнадежно отставали в новой технике и технологиях. Иметь один компьютер на экспедицию считалось верхом обеспеченности. Счеты и арифмометр вполне устраивали многих. Адские условия на наших буровых, особенно зимой, принимались как должное. Мы гордились, что каждая вторая скважина на нефть и газ попадала в продуктивный пласт, и не задумывались, что каждая вторая “сухая” – это жилой многоквартирный дом или жизнь для целой деревни. А таких скважин в год бурились тысячи. И такие скважины задавали мы – геологи.

Кто-то должен был встряхнуть страну. Началась перестройка. И все что делали мы в 1987-1990 гг. – это звено в общей цепи переориентации целей и задач всего народного хозяйства. Но кто-то должен был развернуть и десятилетияшний коллектив Объединения, чтобы не вылететь из цепи и решить две задачи: 1) повысить свою полезность для страны, т.е. работать

более экономично и эффективно; 2) улучшить жизнь людей, работающих в нашей системе, но уже за счет заработанных средств. Отсюда и появилась альтернатива госзаказу – договорные работы. Они – элемент рынка. А рынок, как известно, лишнего не заказывает и лишнего не платит. Более того, заказы в нем добыть значительно сложнее, чем ранее у государства.

Мы честно и заслуженно проработали в прежних условиях, действуя по правилам, установленным в стране на тот период. Новая ситуация потребовала либо измениться нам самим и принять новые “правила игры”, либо привести новых людей. Новые люди (А.И.Сычев, Ю.С.Валов и др.), сумевшие сохранить доброе имя и заслуги прежних руководителей и в то же время обеспечить коллективу будущее, появились и в Подмосковной ГРЭ, которой посвящен этот снимок. Придет время, когда и вместо нынешних появятся другие руководители, только, наверное, уже не избранные коллективом, как А.И. Сычев, сменивший К.А.Гребельного, а назначенные собственником.

И в этом нет ничего пугающего. Геологическая служба в Тульской области будет столько, сколько будут использоваться ее недра, как, впрочем и в других регионах...

А для начала надо было изучить ситуацию в крайне рассредоточенном хозяйстве, дать реальную оценку, концептуально определить программу перестройки, найти организационные, финансовые и людские ресурсы. А главное – убедить коллектив. Спустя пять недель после моего назначения на должность первый концептуальный документ появился (Приказ № 30-п.). Все годы реформ в геологии он являлся самым популярным документом в отрасли. С него и начинается основная содержательная часть книги.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

ПЕРЕСТРОЙКА – КАК ЭТАП СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА

1. Концепция перестройки ПГО “Центргеология”

(текст приказа 30-п от 29.01.87 г.; подготовлен В.П. Орловым с участием А.В. Панкова, Э.А. Энгеля)

Перевод Объединения на новые условия хозяйствования требует существенной перестройки геологической, производственной и хозяйственной деятельности всех производственных подразделений, служб и каждого трудящегося, максимального использования производственного и кадрового потенциала для резкого повышения эффективности и качества геолого-разведочных работ, увеличения отдачи на каждый рубль, вложенный в поиски и разведку месторождений полезных ископаемых. В принципиальных изменениях нуждаются подходы к социальному развитию трудовых коллективов.

Прежде всего необходимо коренным образом повысить геологическую эффективность основной производственной деятельности, особенно в области поисков новых для Объединения видов полезных ископаемых; пересмотреть методику и организацию региональных геолого-геофизических, геолого-съёмочных и тематических работ; принципиально перестроить отношение к геохимическим и аэрокосмическим методам поисков; создать и развить службу геологического, в первую очередь – локального прогнозирования; укрепить подразделения по геолого-экономической оценке прогнозируемых, оцениваемых и разведываемых объектов; ориентировать геолого-разведочные работы на создание региональных отраслевых банков данных, максимальное использование фонда известных аномалий и рудопроявлений, автоматизацию процессов сбора и обработки информации, развитие методов математического моделирования и перенесение накопленного в Объединении положительного опыта из области гидрогеологии в другие отрасли полезных ископаемых. Необходимо пересмотреть балансы общераспространённых полезных ископаемых. В качестве основы планирования геолого-разведочных работ принять программные методы; разработать и внедрить положения о службах оценки качества геолого-разведочных работ.

На протяжении многих лет геологическая служба Объединения не может избавиться от порочной практики неравномерного поквартального планирования сроков завершения геологических заданий и недостаточно обоснованных переносов их на конец года. Так, из 13 проектов постоянных кондиций и отчетов с подсчетом запасов, представляемых в ГКЗ СССР в 1987 г., 6 запланировано на IV квартал. На этот же период сконцентрировано и основное списание затрат. Все это приводит к крайне неравномерной загрузке исполнителей и аппарата, при малейших срывах создает критические ситуации и угрозу невыполнения основных плановых заданий.

Успешное внедрение новой системы хозяйствования возможно лишь при условии принципиального изменения управления научно-техническим про-

грессом, широкого внедрения новых, прогрессивных технологий, способов и средств ведения геологоразведочных работ, передового опыта.

При этом особое внимание необходимо обратить на создание и укрепление службы технического развития, переход на программное решение вопросов интенсификации всех видов выполняемых геолого-разведочных работ, тесную увязку организационно-технических мероприятий с методическими вопросами, требуется существенное усиление внимания вопросам управления производством, в т.ч. автоматизации управленческого процесса.

Вопросы совершенствования организационной структуры и аппарата управления нуждаются в последовательности решений и динамизме.

Должна быть повышена роль ежегодных проектов инженерной подготовки производства (планов организации работ) как средства улучшения организации буровых и других видов работ, регламентации необходимого оборудования и материальных ресурсов, получения дополнительной экономии средств от проектных решений.

Значительные мероприятия надлежит решить коллективу по вопросу активизации человеческого фактора, внедрения хозяйственного расчета, более широкому привлечению к управлению трудящихся.

Перевод Объединения на условия самоокупаемости и самофинансирования означает кардинальное возрастание роли экономических факторов развития нового хозяйственного механизма, а соответственно и необходимость усиления экономических служб экспедиций, предприятий и аппарата Объединения, всеобщего изучения руководителями, специалистами, служащими и рабочими новой системы хозяйствования. Важнейшей задачей является создание и развитие нормативной базы, в том числе и по наполнению нормативов предельной стоимости единицы геологического задания финансовым и материальным содержанием с целью постепенного перевода на объективную основу планирование физических объемов геолого-разведочных работ и материального снабжения.

До настоящего времени экономические отделы Подмосковной, Придонской, Центральной геофизической экспедиций не укомплектованы высококвалифицированными кадрами, в большинстве организаций не организовано систематическое изучение условий и особенностей работы в процессе эксперимента, особенно на уровне бригады, отряда и участка. Соответствующие службы экспедиций продолжают ждать указаний сверху и самостоятельных действий не проявляют.

Аппаратом Объединения затянута окончательное оформление вспомогательных материалов к нормативам предельной стоимости, срывается работа по составлению экономических нормативов. Основная тяжесть подготовительной работы фактически легла на Методическую партию по геолого-экономическим исследованиям; отделы аппарата Объединения, за исключением единичных специалистов и руководителей, также пока еще не определили свое место в новой системе, работают по старинке или выжидают.

Новые условия хозяйствования будут эффективны лишь при переводе всех основных служб и производственных звеньев на хозяйственный расчет, в связи с чем в коренном пересмотре нуждается бригадный подряд; расширяется поня-

тие бригады от узкоспециализированной (буровой, горно-проходческой) до комплексной производственной, решающей задачи участка и даже задачи партии.

Однако соответствующие службы аппарата Объединения – ООТиЗ (т. Шульгин), производственный отдел (т. Панков), руководство экспедиций и предприятий – крайне медленно настраиваются на анализ и разработку новых форм хозяйственного расчета, охватывающего все структурные и специализированные уровни.

Система самофинансирования предусматривает полную перестройку отношений и методов работы по обеспечению социального развития трудовых коллективов. Прежде всего необходимо коренным образом улучшить положение с жильем и обеспечить безусловное выполнение директивных установок XXVII съезда КПСС об обеспечении к 2000 г. каждой семьи отдельной квартирой. В последние годы систематически снижается объем вводимой жилой площади. Так, среднегодовой ввод жилья в X пятилетке составил 6688 м², в XI пятилетке – 5179 м², в 1986 г. – около 2000 м². В связи с этим увеличивается число очередей. В очереди на получение жилья стоят 1585 человек, что составляет 17,5 % от всех работающих в Объединении. Особенно напряженная обстановка сложилась в г. Воронеже (Придонская и Южная геофизическая экспедиции), в г. Туле (Подмосковная экспедиция) и ряде других экспедиций.

Вместе с тем организациями и отделом быта и социальных вопросов Объединения (т. Воробьев) не наложен должный учет наличия и состояния жилого фонда, не проработаны возможности его расширения и качественного улучшения.

Главной причиной напряженного положения с жильем является крайне неудовлетворительное состояние и руководство строительством. Планы по капитальному и временному строительству систематически не выполняются, срываются сроки ввода объектов. Бывшим СМУ (ныне ремонтно-строительный участок УПТОиК) при попустительстве ОКСа (т.т. Фролов, Жовтис) более 8 лет ведется строительство жилого дома в Пушкино, при этом допущены серьезные инженерные и технические просчеты и разбазаривание материальных ресурсов.

Центральной инженерно-геологической и гидрогеологической, Средне-Волжской, Ивановской и Подмосковной экспедициями не осваиваются асигнования по обустройству базовых поселков. Большинство экспедиций недостаточно используют возможности временного строительства. В таких экспедициях как Центральная инженерно-геологическая, Придонская и Южная геофизическая не созданы полноценные строительные участки, их руководители заняли иждивенческую позицию, рассчитывая улучшать жилищные условия только путем просьб о выделении капитальных вложений на долевое участие в строительстве.

Переход на новые условия хозяйствования во многом зависит от человеческого фактора, уровня подготовки кадров, состояния кадровой работы и соответствующих служб. Новая система нуждается в притоке свежих сил в состав руководств партий, экспедиций, аппарата Объединения. Однако на протяжении последних 10 лет средний возраст руководящих работников указанных структурных уровней систематически увеличивается. Около 63 % руководите-

лей, входящих в номенклатуру Объединения и Министерства, имеют возраст более 45 лет.

Полевые партии и отряды в ряде экспедиций не укомплектованы специалистами, особенно гидрогеологами, геологами-съемщиками, топографами. Необходимо изучать причины текучести кадров и падения престижности труда геологоразведчика, автоматизировать процесс обработки кадровой информации, развивать новые формы подготовки кадров путем заключения прямых договоров с учебными заведениями, расширения работы по профориентации молодежи, создания филиалов кафедр вузов в Объединении и др.

Реализация мероприятий по внедрению новых условий хозяйствования в сочетании с начавшейся работой по переводу на новую систему оплаты труда требует значительного совершенствования управления и организационной структуры Объединения.

Необходимо развивать демократические принципы управления, для чего на первом этапе создать действенные Советы трудовых коллективов и передать им соответствующие права и обязанности; максимально расширить гласность принимаемых решений, изменить формально-канцелярский стиль работы аппарата Объединения и организаций, порождающий излишние бумажные потоки разовой информации. Перестройка работы руководства экспедиций и аппарата Объединения должна идти по пути ликвидации чрезмерного числа мелких отделов и формирования на их основе полноценных отделов и служб, возглавляемых заместителями первого руководителя или главными специалистами и сконцентрированными на пяти главных направлениях:

- 1) геологическое;
- 2) научно-технический прогресс и производство;
- 3) экономическое;
- 4) человеческий фактор и социальное развитие;
- 5) снабжение и хозяйственное обеспечение.

Сложившаяся организационная структура Объединения и подчиненных организаций должна быть приведена в соответствие с изменившимися геологическими задачами, возросшими техническими и транспортными возможностями, требованиями организации высокорентабельного производства на основе концентрации ресурсов и развития бесперспективных экспедиций. Основные направления совершенствования организационной структуры – укрупнение организаций, ликвидация бесперспективных партий, переход, там где это возможно, на участковую систему путем создания мобильных экстерриториальных механизированных отрядов, сохранение в оптимальных пределах специализированных подразделений.

Приказываю:

Считать основными задачами перестройки работы Объединения в условиях перехода на новую систему хозяйствования и оплаты труда реализацию следующих мероприятий:

В области геологии:

1. Пересмотреть стратегию геолого-разведочных работ, резко усилить их поисковую направленность и ориентацию на нетрадиционные для Объедине-

ния виды полезных ископаемых, связанных с докембрийскими метаморфическими комплексами, а также наложенными на них и на перекрывающие отложения зонами тектономагматической активизации.

С этой целью до 01.04.87 г. обсудить на НТС Объединения и экспедиций возможные направления работ, внимательно изучить и широко использовать новые идеи, подходы, методы, предоставить возможность каждому специалисту-геологу высказать свои предложения по перестройке геолого-разведочных работ. По результатам внести изменения в планы работ текущего года и подготовить обоснования для планирования работ 1988 г. и последующих лет XII пятилетки.

2. Ориентировать поиски и разведку традиционных для Объединения видов полезных ископаемых (железная руда, уголь, фосфориты, бокситы, строительные материалы, подземные воды) на обеспечение нормативной потребности действующих, строящихся и проектируемых предприятий, руководствуясь отраслевыми генеральными схемами размещения производительных сил и заявками потребителей; в течение 1987 г. составить или пересмотреть действующие отраслевые и территориальные программы геолого-разведочных работ на период до 2000 г., согласовать их с потребителями и положить в основу планирования работ, социального развития трудовых коллективов и совершенствования структуры Объединения и подчиненных организаций.

3. Упорядочить работы на общераспространенные полезные ископаемые; в 1987-1988 гг. расчистить балансы, исключив из них объекты, не отвечающие современным требованиям, составить схемы действующих и оптимальных перевозок сырья для строительных материалов.

4. Кардинально перестроить тематические, опытно-методические, геохимические и другие виды работ, направленные на обоснование прогнозных ресурсов и развитие методики локального прогнозирования. С этой целью до 01.09.87 г. переоценить все выполняемые по данному направлению работы и исследования, перераспределить имеющиеся ассигнования в пользу приоритетных направлений, используя при необходимости и средства фонда развития производства, считать целесообразным создание в 1987 г. на основе мелких подразделений специализированных опытно-методических прогнозно-геохимических партий в Московской, Белгородской и Средне-Волжской экспедициях, разработку в I полугодии 1988 г. норм ответственности и поощрения за выдаваемые прогнозы.

5. В корне изменить отношение к вычислительной технике, используемой в настоящее время в основном как средство элементарной обработки аналитических данных. В срок до 15.03.87 г. рассмотреть на НТС Объединения и экспедиций состояние и задачи по компьютеризации геолого-разведочного процесса, формированию региональных банков геологической информации, развитию математического моделирования, прогнозирования и геолого-экономической оценки месторождений твердых полезных ископаемых на компьютерной основе, созданию постоянно действующих инженерно-геологических и гидрогеологических моделей, автоматизации выбора методики разведки, подсчета полезных ископаемых, а также управленческого процесса в целом.

6. На всех структурных уровнях геолого-разведочного производства резко повысить качество и экономическую эффективность выполняемых работ, прежде всего за счет мер геологического содержания: конкурсного проектирования, совмещения стадий, использования рациональных комплексов методов и наукоемких технологий, создания службы качества на уровне экспедиций и Объединения, а также перехода на заказно-подрядную форму выполнения геологических заданий и экстерриториальную основу выполнения работ.

В области научно-технического прогресса:

1. Принципиально перестроить технологию традиционного понимания научно-технического прогресса в геолого-разведочной отрасли только в рамках техники и технологии выполнения буровых, горных, геофизических и лабораторных работ. Расширить сферу внедрения достижений научно-технического прогресса за счет новых методов геологического прогнозирования, поисков, разведки, подсчета запасов, разработки и внедрения новых бесстадийных технологий геолого-разведочного процесса, автоматизации сбора, хранения, передачи и обработки геологической информации, автоматизации управленческого процесса, выбора плановых решений и др.

2. Ориентировать службы НТП главным образом на поиск и внедрение уже разработанных новых технических средств, методов и технологий.

3. Во II квартале 1987 г. обсудить на специальном совещании представителей трудовых коллективов вопросы развития и перестройки управления научно-техническим прогрессом в организациях Объединения, определить конкретные меры и сроки их реализации.

В области экономики и стимулирования труда:

1. Коренным образом усилить роль и значение экономических методов управления производством, внедрить хозрасчетные отношения на всех уровнях управления от бригады до Объединения, обеспечить экономическую ответственность хозрасчетных подразделений за невыполнение договорных обязательств.

2. Разработать экономические нормы и нормативы на все виды работ и изделий, имея в виду внедрение полного хозяйственного расчета на их основе.

3. Перевести в течение 1987 г. все организации Объединения на новые тарифные ставки и должностные оклады согласно приказу Мингео СССР от 20.11.86 г. № 622. В срок до 10.05.87 г. завершить подготовку и представить в Мингео РСФСР необходимые расчетные материалы для получения разрешения к переходу на новые условия оплаты труда.

Обеспечить применение в организациях преимущественно коллективных форм организации и оплаты труда, формирование заработка по конечным результатам труда.

4. В целях повышения заинтересованности работников и отдельных коллективов в конечных результатах труда осуществить перевод организаций Объединения, в том числе его аппарат, на оплату труда по конечному результату с распределением коллективного заработка по коэффициенту трудового участия.

5. Усилить работу в коллективах по организации социалистического соревнования, развитию творческих починов и инициатив, увеличить размеры премий победителям социалистического соревнования. В течение I квартала 1987 г. пересмотреть условия внутрипроизводственного социалистического соревнования.

В области организации и управления геолого-разведочными работами:

1. В I квартале 1987 г. на основе долгосрочных программ геолого-разведочных работ определить перспективы развития экспедиций и партий, оптимальное размещение производственных баз и объектов соцкультбыта как основы совершенствования структуры Объединения и подчиненных организаций.

Развитие и совершенствование структуры осуществить в два этапа. На первом этапе, в течение 1987 и частично 1988 гг., выполнить комплекс мероприятий по упрощению структуры производственных единиц в соответствии с требованиями полного хозяйственного расчета путем укрупнения подсобных и вспомогательных служб, перехода преимущественно на участковую форму организации производства и вахтовый метод ведения работ, осуществляемый, как правило, с баз экспедиций или крупных партий, объединения одиночных бригад в мобильные механизированные отряды. На втором этапе, в течение 1988-1989 гг., улучшить структуру Объединения в целом.

2. Резко усилить работы по автоматизации управленческого процесса, завершить разработку и внедрить следующие подсистемы АСУ: в I кв. 1988 г. – подсистема АСУ-снабжение, в IV кв. 1988 г. – подсистема АСУ-кадры, III кв. 1989 г. – подсистема АСУ-контроль, в III кв. 1990 г. – подсистема АСУ-планирование.

3. Кардинально улучшить организацию буровых, геолого-съемочных и строительно-монтажных работ, для чего в течение первого полугодия 1987 г. выполнить детальный анализ причин потерь рабочего времени, рассмотреть их на Советах трудовых коллективов, определить меры по устранению недостатков и внести необходимые изменения в программу интенсификации производства.

4. Пересмотреть содержание управления производством путем последовательного повышения роли экономических (хозрасчетных) и социально-психологических методов за счет снижения удельного веса административных методов управления. С этой целью в процессе совершенствования структуры аппарата Объединения и экспедиций организационно и качественно укрепить экономические службы, повысить мобилизующую роль социалистического соревнования, морального поощрения, психологической атмосферы в коллективе, индивидуальной воспитательной работы. Считать целесообразным введение в штатные расписания экспедиций должности главного экономиста, а в наиболее крупных организациях – должности заместителя руководителя по экономике.

5. Пересмотреть в I полугодии 1987 г. функциональные обязанности служб, отделов и специалистов аппарата управления Объединения и организаций в новых условиях и положить их в основу совершенствования структуры и повышения эффективности процесса управления. Считать целесообразным на период внедрения новых систем хозяйствования и оплаты труда создание из

числа ведущих специалистов временных групп или отделов внедрения, возглавляемых руководителем организации.

6. Значительно повысить роль трудящихся в управлении производством, для чего в срок до 28.02.87 г. завершить формирование Советов трудовых коллективов, рассмотреть вопрос о делегировании Советам ряда прав администрации в части выбора и утверждения кадров на должности начальника отряда, участка, партии, главных специалистов экспедиции, а также в части управления текущими делами и др.

В области социального развития трудовых коллективов и активизации человеческого фактора:

1. Повысить персональную ответственность руководителей организаций за выполнение программных установок КПСС по повышению жизненного уровня и удовлетворения потребностей трудящихся, созданию современных условий труда, быта и культурного развития. С этой целью разработать программу социального развития трудовых коллективов на период до 2000 г., обратив особое внимание на интенсификацию жилищного строительства и безусловное обеспечение к 2000 г. каждой семьи отдельной квартирой. Составление программы осуществить в два этапа. На первом этапе в течение I полугодия 1987 г. детально проанализировать состояние и потребности в жилье и объектах соцкультбыта и составить первый вариант программы исходя из общей концепции территориального развития и концентрации геолого-разведочных работ на перспективу до 2000 г., отказа от практики распыления средств по многочисленным базовым поселкам. На втором этапе (I кв. 1988 г.) с учетом утвержденных программ геолого-разведочных работ и уточненных данных по размерам собственных и централизованных источников финансирования внести изменения в первый вариант программы, рассмотреть ее на Совете Объединения и наметить конкретные меры по реализации.

2. Считать охрану здоровья трудящихся первоочередной обязанностью всех руководителей и специалистов. В процессе пересмотра должностных инструкций в 1987 г. включить и расширить положения об обязанностях работников по соблюдению и контролю требований по технике безопасности. Пресмотреть в программах социального развития создание и качественное улучшение пунктов медицинского обслуживания трудящихся.

3. Постоянно проводить в коллективах и среди работников разъяснительную работу по новым методам хозяйствования. Максимально использовать возможности для социального развития, заложенные в новом хозяйственном механизме. В срок до 15.02.87 г. сформировать сети и утвердить программы обучения трудящихся новым методам хозяйствования на всех уровнях, начиная с бригады и кончая аппаратом управления.

4. Продолжить совершенствование организаторской и политико-воспитательной работы в коллективах, направленной на усиление дисциплины, устранение потерь рабочего времени, повышение ответственности каждого за порученное дело, изыскание резервов производства, экономное расходование материальных ресурсов, получение конечных результатов с наименьшими затратами труда и средств.

5. Считать создание и укрепление подсобных сельских хозяйств важной задачей социального развития трудовых коллективов. Рассмотреть в IV квартале 1987 г. на Совете Объединения состояние и пути развития производства сельскохозяйственной продукции в подчиненных организациях.

Руководителям подчиненных организаций:

– Лично возглавить и осуществить перестройку производственно-хозяйственной деятельности организации, руководствуясь изложенным решением комиссии по совершенствованию управления, планирования и хозяйственного механизма.

– Разработать и внедрить в практику принципы внутрипроизводственного хозяйственного расчета, коллективного подряда.

– Создать в аппарате Объединения рабочую группу по внедрению новых условий хозяйствования и новой системы оплаты труда (в дальнейшем Группа внедрения) согласно приложению № 1.

Возложить на Группу внедрения:

– Методическое руководство по разработке и совершенствованию нормативов предельной стоимости единицы конечного результата.

– Разработку экономических нормативов по подчиненным организациям.

– Определение конкретного порядка оплаты труда всех категорий работников с учетом применения коллективных форм оплаты труда и распределения заработка по коэффициенту трудового участия на всех уровнях управления – от бригады до Объединения.

– Апробацию предложений по совершенствованию структуры и управления подчиненных организаций и разработку рациональной оргструктуры Объединения.

– Разработку предложений по размещению производственных баз организаций, их техническому оснащению и материальному обеспечению.

– Разработку комплексной программы научно-технического прогресса в Объединении на XII пятилетку и на период до 2000 г.

2. Надо ли менять ориентацию геолого-разведочных работ?

(из выступления на НТС Объединения 29.01.87 г.)

Сегодня я подписал приказ о комплексных мерах по перестройке работы Объединения в новых условиях хозяйствования. В нем есть и раздел по новым направлениям в геологии. В конце концов – это главное, ради чего мы работаем. Поэтому было решено вынести на расширенное заседание НТС вопрос о направлении геолого-разведочных работ Объединения на некоторые виды полезных ископаемых, которые для нас пока являются нетрадиционными. К сожалению, времени на более серьезную подготовку не было. Точнее сказать, оно было дано ранее, когда мы в спокойном ритме занимались традиционными видами минерального сырья (железные руды, бокситы, уголь, фосфориты, нерудное сырье для металлургии, строительные материалы, подземные воды, региональные работы).

Из них можно выделить сквозные полезные ископаемые, т.е. те, которые в более или менее стабильных объемах будут присутствовать в наших планах постоянно. Это строительные материалы, подземные воды и региональные, главным образом геолого-съёмочные, работы.

С традиционными бюджетоемкими полезными ископаемыми обстановка выглядит следующим образом.

По железным рудам создана самая крупная в стране минерально-сырьевая база, имеющая неограниченные возможности роста. Действующие горнодобывающие предприятия и одно строящееся обеспечены разведанными запасами примерно на 150 лет. Подготовлены резервные объекты. Одним словом, к концу пятилетки почти все задачи будут решены, ассигнования, вполне естественно, сокращаются и будут сведены к минимуму к 1990 г.

Бокситы. Подготовлена мощная минерально-сырьевая база для подземной добычи на многие годы. Учитывая, что месторождение является резервным и отсутствуют крупные перспективы его расширения, работы стали сворачиваться, и сейчас стоит задача сохранить хотя бы строку в плане, чтобы завершить кое-какие обобщающие работы.

Уголь. Подмосковский угольный бассейн разведан полностью. И хотя здесь действуют 40 шахт и 2 карьера, добыча идет на затухание в связи с высокой себестоимостью. Практически мы уже давно доразведываем не лучшие участки бассейна. Сейчас нависла угроза прекращения или сокращения доразведок шахтных полей и тогда к концу пятилетки объемы работ могут уменьшиться вдвое.

Фосфориты. Обеспеченность действующих предприятий измеряется сотнями лет. Практически мы с трудом размещаем выделяемые ассигнования. При строгом научно-хозяйственном подходе здесь нужно самим пойти на сокращение объемов.

Напомню, что все перечисленные четыре вида полезных ископаемых долгие годы являлись предметом планирования приростов запасов, объемов бурения, а соответственно – и наших трудовых побед, рапортов, имиджа и гордости.

Сегодня все это позади, или почти позади. Так уж получилось, что одновременно с переходом на эксперимент и с перестройкой хозяйственной и управленческой деятельности предстоит переориентация в направлении ГРП. А времени на раздумья нет, надо додумывать на ходу. Уже сегодня следует вносить коррективы в планы работ, ибо потеря года, каждого квартала может обернуться серьезным спадом работ, а соответственно и крупными экономическими и организационными неприятностями в будущем.

Дело в том, что в Объединении создан такой производственно-ресурсный потенциал, который в новой системе хозяйствования проглотит нас за 3-5 лет только за счет одной амортизации, если объемы работ сократятся примерно на 20-30 %. Однако желание устоять экономически совсем не исключает главную задачу, ради чего и создана отрасль, – объективно оценить геологические перспективы закрепленной территории. В нашей ситуации речь может идти только о таких полезных ископаемых, добыча которых будет рентабельной, имею в виду прежде всего алмазы, редкие элементы, золото, никель, апатиты.

Уже один перечень этих элементов свидетельствует о том, что должна произойти не только перестройка планов работ, а прежде всего – перестройка профессиональная, т.е. переориентация с геологических процессов и формаций довольно простого состава (осадочных, осадочно-метаморфогенных, формаций коры выветривания) на сложные и чрезвычайно сложные – магматогенные, метасоматические, гидротермальные, формации зон и областей активизации. Я бы сказал, необходима качественная перестройка. Ну, а насколько она непроста, можно судить на примере никеля, где уже успело состариться целое поколение геологов, а крупных открытий так и не состоялось.

Поэтому хотим мы того или нет, а отрываться от “пласта” придется, расставаться с размеренным ритмом работ – тоже. Надо выходить на тропу взвешенного научно обоснованного риска, преодолеть поисковый скептицизм у геологической молодежи, в конце концов вселить в нее элементы творчества, воспитать чувство поискового азарта, научить учиться на ошибках, в том числе и на наших с вами.

Названный комплекс полезных ископаемых, связанных с зонами активизации, в том или ином наборе присутствует на каждой докембрийской платформе. В виде предпосылок, единичных находок и даже месторождений он известен и в пределах Восточно-Европейской платформы. При этом, если использовать данные по нашей территории, примыкающим Украинскому и Балтийскому щитам, то можно согласиться с выделением не менее пяти эпох тектономагматической активизации: 1) позднепротерозойской; 2) верхнепротерозойской; 3) нижнепалеозойской; 4) верхнепалеозойской; 5) мезозойской. Какова возрастная эволюция оруденения и связанных с ним комплексов вмещающих пород?

– С первой, приуроченной к зонам глубинных разломов, – позднепротерозойской – связаны медь и никель в габбро-норит-паридотитовых массивах, фосфор и редкие земли в апатит-магнетитовых карбонатах, а также редкие металлы в пегматитах.

– Во второй – позднепротерозойской эпохе активизации – унаследуется специализация по фосфору и редким металлам, хотя они и проявляются в несколько иной структурной обстановке (разломы и рифтовые зоны). Характерная черта магматизма и метасоматоза – высокая щелочность.

– С третьей и четвертой, т.е. с ранне- и позднепалеозойской, активизации связаны титан-циркониевые с апатитом и собственно апатитовые месторождения, редкие металлы в грейзенах, сурьмяно-ртутно-флюоритовая и полиметаллическая минерализация. К позднепалеозойской активизации относится также формирование вулканоплутонических кольцевых структур и кимберлитов.

И наконец, с мезозойской активизацией ассоциируют кимберлитоносные кольцевые вулканоплутонические структуры.

Таким образом, в пространственно-временном представлении группа металлов медно-никелевого ряда сменяется фосфорным и редкометалльным оруденением, которое затем уже дополняется алмазонасными кимберлитами.

Упускаю детали специально. Подчеркиваю: фанерозойский чехол должен нас интересовать не менее чем фундамент, но уже с качественно новых позиций.

За основу прогнозирования необходимо принять структурно-формационный анализ, всестороннее изучение геологических, геоморфологических, геофизических, геохимических, дистанционных данных.

Хотелось бы подчеркнуть два существенных момента: первый – психологический, второй – кадровый, так или иначе связанных между собой.

Вы знаете, как развивается научное познание в геологии. Оно идет от опыта. Цепочка такова: факт – догадка – гипотеза – закономерность – теория. Но наши теории редко поднимаются выше эмпирического уровня. Зато оседают в нас надолго, окостеневают, говоря геологическим языком – литифицируются.

Надо преодолеть психологическую приверженность к старым, неработающим теориям. В этом первый момент перестройки.

Кадры. Молодежь может и должна сделать больше, чем сейчас. Следует больше ей доверять, рисковать. Нам ведь доверяли в свое время. Давайте искать молодых, выдвигать способных и честолюбивых, тех, кто может близко к сердцу принять новое. Дело, которое мы затеваем, могут осилить только энергичные люди. Поэтому кадровая политика должна быть современной, продуманной. Надо найти возможность расширения прав молодежи, особенно в части научной и профессиональной самостоятельности. В этом второй момент (подчеркиваю) геологической перестройки.

В последние дни мне нередко задают вопрос: надо ли менять лошадей на переправе? Отвечаю: что касается геологии и людей, то – надо и безотлагательно!

3. Главное внимание – геологическим перспективам

(фрагмент выступления на конференции трудового коллектива Южной геофизической экспедиции 20.02.87 г., Воронеж)

Мне довелось побывать пока лишь в нескольких экспедициях, поэтому положение в Объединении знаю в основном по бумагам и словесной информации начальников, главных специалистов, работников аппарата.

Каковы первые впечатления и выводы, заложенные в основу концепции перестройки ГРП в Объединении? В общем и целом они не очень отрадные, в том числе и относительно вашей работы. Долгие годы Объединение имело лицо, почести и авторитет за счет разведки традиционных для нашей территории полезных ископаемых: железных руд, фосфоритов, бокситов, угля.

Но главные задачи по ним выполнены. Остались подчистки, работы по завякам. Сегодня не то время, когда мы против интересов народного хозяйства должны любым путем вырывать ассигнования под эти же отрасли. Хотя такая практика в стране еще не изжита. Но мы так поступать не будем. Министерство, а в его лице государство, доверило нам обеспечить потребности страны в минеральном сырье, наделило правами и обязанностями и считает, что мы с вами способны отличить и разграничить интересы общие от интересов региональных, отраслевых, групповых.

Из экономической науки и практики известно, что запасы, подготовленные на срок более 20 лет, потребуют переоценки. Деньги можно вкладывать в дело, которое даст отдачу не более чем через 10 лет. В связи с этим приращивать

запасы на 100-200-летнюю перспективу мы не будем. Надо иметь мужество и признаться, что в традиционных отраслях бобра мы уже не убьем. Что же делать?

У нас есть “сквозные” полезные ископаемые: нерудное сырье и подземные воды, кроме того – региональные работы. Однако они – это фон, сопровождение, вечные отрасли в центральных районах. А что же для души, для перспективы?

Анализ геологических материалов показывает, что в ПГО длительное время недостаточно занимались геологической перспективой, прежде всего связанной с обоснованием и поисками нетрадиционных полезных ископаемых – золота, редкометаллических и апатитовых карбонатитов, никеля, алмазов и еще кое-чего. Принимались решения, писались отчеты, шли кулуарные дебаты, а дальше дело не двигалось. Может быть, это и правильно? Может быть, общие металлогенические перспективы не столько и высоки, чтобы проявлять ретивость, и надо осторожно, шагочком, на стадии картирования изучать территорию, обеспечивая спокойную, размеренную жизнь на долгие годы себе, а потом и детям? Геология – это поиск, риск, творчество, взгляд вперед, это прежде всего призвание и пожизненная тропка неуспокоенности. Одним словом, когда наступает пора покоя и удовлетворенности, когда, говоря студенческим языком, пропадает желание найти “фауну в гранитах”, надо уступать дорогу другим.

Территория ВКМ, которой вы занимаетесь, изучена несравненно хуже, чем многие регионы СССР. Здесь нет еще хорошей 500-тысячной геологической карты. Здесь все впереди.

В последние годы появились принципиально новые находки в фанерозойском чехле. Получили широкое признание зоны тектономагматической активизации, появились золотоносные конгломераты, открыты карбонатиты.

Думаю и верю, что это начало. Поэтому всякое промедление в деле оценки новых заманчивых перспектив, мягко говоря, непростительно.

Вы – геофизики идете впереди. Именно вы определяете конкретные площади, на которые потом приходят поисковики. Поэтому с вами и разговор особый.

В нашем программном приказе 30-п от 29 января определена стратегия перестройки ГРП в Объединении. В нем ясно и определенно записано, что следует коренным образом пересмотреть направление и методику опережающих работ, уйти с малоперспективных площадей, сконцентрировать мощности и интеллект на тех направлениях, методах и территориях, которые позволят обеспечить качественный прорыв к новым видам сырья, вдохнуть жизнь в дряхлеющие физически и морально коллективы (Отдаю отчет своим словам и не хочу приукрашивать обстановку. Но то, что происходит с рядом некогда процветающих партий, бывших экспедициями, по-другому назвать просто нельзя.)

Перестройка в области региональных геолого-съемочных, геофизических, геохимических, аэрокосмических и других опережающих видов ГРП нам представляется не разовым процессом, это процесс динамичный и постоянный.

Представляется, что ваши лучшие силы должны быть сосредоточены прежде всего на подготовке и обосновании площадей, перспективных на никель, но только на новой качественной основе. Имеется в виду – на основе ком-

плексирования “работающих” геофизических, геохимических, аэрокосмических и других прогрессивных методов. Задача не в том, чтобы наштамповать участков для бурения, а в том, чтобы дать надежду на положительный результат. Подумайте, как формализовать оценку надежности аномальных площадей, как оторваться от субъективных экспертных оценок или найти разумное сочетание тех и других.

Видимо, в ближайшее время (во II квартале) работы на никель будут рассмотрены экспертной комиссией Мингео РСФСР. Не хочется предугадывать решения, но мне представляется, что никель – эта “ахиллесова пята” ваша и ваших соседей – должен стать главной заботой коллектива экспедиции.

Мобилизуйте творческий потенциал, проведите конкурсы идей и предложений, подключите всех, кто еще не поражен равнодушием, проведите мозговую атаку, выслушайте не только свои авторитеты, но и зеленую молодежь, соберитесь и раз, и два и сколько нужно с учеными. Если вы сами не предложите решение этой задачи, то уж никакая комиссия нам не поможет. Разобраться с никелем – дело чести коллектива!

4. Новые задачи Объединения

(из доклада на торжественном собрании представителей московских организаций, посвященном Дню геолога, 02.04.87 г.)

Выработанный на апрельском (1985 г.) Пленуме ЦК КПСС курс на ускорение социально-экономического развития страны поддержан, конкретизирован и всесторонне развит на XXVII съезде КПСС. Ускорение предполагает коренную, поистине революционную перестройку всех сфер общественной жизни, вывод их на качественно новый уровень, соответствующий требованиям времени. Партия указала на основные пути ускорения. Это использование новейших достижений науки и техники, радикальное совершенствование хозяйственного механизма и активизация человеческого фактора.

Последовательное осуществление разработанного комплекса мер уже приводит к позитивным сдвигам. В 1986 г. в стране достигнут самый высокий за 80-е гг. рост промышленного производства, производительности труда, укрепилась производственная и трудовая дисциплина. Усилена борьба с негативными явлениями.

В докладе Генерального секретаря ЦК КПСС М.С.Горбачева на январском Пленуме ЦК КПСС отмечалось, что начатая перестройка имеет необратимый характер. Она получила мощную поддержку народа, но развивается пока медленно. Пленумом намечены пути широкого развития демократизации общества, важными инструментами которой являются гласность, критика и самокритика. Сформулирована концепция кадровой политики, основные принципы которой заключаются в преемственности в руководстве и постоянном притоке свежих сил, повышении внимания к политическим и социальным вопросам, создании обстановки взаимной требовательности.

Набирает темпы перестройка и в нашей геологической отрасли. Геологи наращивают усилия по изучению территории страны и увеличению разведан-

ных запасов полезных ископаемых. Успешно выполнили задания 1986 г. по приросту и утверждению запасов геологоразведки России.

Весомый вклад в расширение минерально-сырьевой базы европейской части страны в первом году пятилетки внесли трудящиеся нашего Объединения.

На 112 % выполнен встречный план по приросту запасов железных руд категории С₁, обеспеченный Юго-Западный ГРЭ. Крупное задание по приросту запасов железных руд категории С₂ в объеме 12,6 млрд т выполнено на 102 % Белгородской ГРЭ. В ГКЗ СССР с хорошей оценкой утверждены запасы железных руд, а также запасы вскрышных пород и подземных дренажных вод по новому на КМА крупному Приоскольскому месторождению.

В установленные сроки в ГКЗ СССР представлены 9 отчетов с подсчетом запасов подземных вод и нерудного сырья, а также один сверхплановый отчет. Более 90 % отчетов, утвержденных ГКЗ, ТКЗ, НТС, получили хорошие и отличные оценки.

Расширены поисковые работы на нетрадиционные для Объединения виды минерального сырья (цветные, редкие и благородные металлы и другие полезные ископаемые, в т.ч. связанные с зонами тектономагматической активизации).

Объединение выполнило большой объем работ по обеспечению сельского хозяйства Нечерноземной и Центрально-Черноземной зон РСФСР сырьем для производства минеральных удобрений, различных видов строительных материалов, источниками хозяйственного водоснабжения. Агропромышленному комплексу передано 7 месторождений строительных материалов при плане – 6.

Для промышленного освоения подготовлено 14 месторождений подземных вод. В ГКЗ СССР утверждены крупные запасы подземных вод для водоснабжения г. Белгорода, Пушкино-Щелковского промрайона в Московской области, г. Кольчугино во Владимирской области. Завершена многолетняя работа по региональной оценке эксплуатационных запасов подземных вод Волго-Камского артезианского бассейна.

Организациями Объединения выполнены задания по геологической, гидрогеологической и инженерно-геологической съемкам.

Расчетный объем бурения за 1986 г. выполнен на 103,4 %, а задание по скорости – на 102,7 %. Проходка на одну бригаду составила 5242 м, 85,5 % бригад справились с годовыми заданиями.

Объединением выполнен план внедрения новой техники и технологии, улучшена работа по рационализации и изобретательству.

В 1986 г. 56 лучших специалистов и передовиков производства Объединения награждены орденами и медалями. В их числе бурильщик ЦИГИГЭ Виктор Дмитриевич Муравьев, начальник Гидрогеологической партии МГРЭ Федор Яковлевич Банюк, начальник Геологического отдела Объединения Ян Григорьевич Лифиц, главный инженер Картографо-геодезического предприятия Ростислав Павлович Маркин и др.

Несмотря на сложные погодные условия, выполнены все геологические задания I квартала 1987 г.

С 1 января Объединение работает в новых условиях хозяйствования. Экономической, геологической и другими службами проделана большая работа по

подготовке предельных нормативов стоимости единицы геологического задания, экономических нормативов и методической базы, совершенствованию структуры, управленческого процесса.

Коротко остановлюсь на работе московских подразделений Объединения, представители которых присутствуют в этом зале.

Коллектив Московской геолого-разведочной экспедиции выполнил все геологические задания, технико-экономические показатели и принятые социалистические обязательства 1986 г.

В ГКЗ СССР рассмотрены и приняты с оценкой "отлично" отчет по предварительной разведке подземных вод для водоснабжения г. Кольчугино и с оценкой "хорошо" – отчет о детальной разведке подземных вод и переоценке действующих водозаборов для водоснабжения Пушкинско-Щелковского промрайона. На рассмотрении в ГКЗ находится очень важный отчет о детальной разведке уникального Приокского месторождения подземных вод для водоснабжения Москвы и городов юга Московской области. Ряд отчетов утверждён в ТКЗ.

Выполнены все виды и объёмы геолого-съёмочных работ, в процессе которых выявлено 12 перспективных участков.

Введена в промышленную эксплуатацию ЭВМ ЕС 1045.

Центральная инженерно-геологическая и гидрогеологическая экспедиция в 1986 г. и I кв. 1987 г. выполнила все геологические задания. Из 14 отчетов, рассмотренных НТС, 9 приняты с отличной оценкой и 5 – с хорошей.

Из законченных работ наибольший практический интерес представляет изучение инженерно-геологических и гидрогеологических процессов Московской области с целью прогноза изменений геологической среды и ее охраны, которые проводились совместно с МГУ.

В 1986 г. экспедицией проделана большая работа по подготовке банка данных и постоянно действующей модели "Геологическая среда Московского градопромышленного комплекса". Созданная система обеспечивает решение сложных гидрогеологических задач и позволяет давать оценку и прогноз изменений геологической среды в зависимости от хозяйственного освоения территорий Москвы и Московской области.

Ритмично трудится коллектив Картографо-геодезического предприятия, занимавший во II, III и IV кварталах первое место по итогам соцсоревнования. Наряду с изданием геологических карт, размножением геологических материалов к отчетам, изготовлением топографических основ предприятие выполняло большую работу по заданиям МГ РСФСР и МГ СССР.

Выполнила все задания и Центральная лаборатория. Проведена значительная работа по освоению новых методик исследования минерального сырья.

Хороших показателей добился коллектив Опытного предприятия по освоению и выпуску новой техники. План 1986 г. выполнен как по объёму производства, так и по основной номенклатуре. В I и II кварталах предприятие занимало призовые места в соцсоревновании.

Управление производственно-технического обеспечения и комплектации справилось с основными заданиями и социалистическими обязательствами. Во

II квартале УПТОКу присуждалась третья денежная премия в республиканском соцсоревновании, а в III-IV кварталах – призовые места по Объединению.

Хотелось бы в этот день отметить и труд наших строителей. Мы часто и справедливо критикуем их за недостатки и упущения в работе. Вместе с тем не надо забывать и того, что сделано коллективом СМУ (ныне влившимся в УПТОК), в частности по строительству жилья, производству вагонов-домов и товаров народного потребления.

Все плановые задания 1986 г. выполнила и Опытно-методическая партия новой техники. Разработана и внедряется технология бурения с пенными смесями для борьбы с поглощением промывочной жидкости. Внедрена технология сооружения гидрогеологических скважин комплексом КГК-100 в Ивановской ГРЭ. Разработан комплекс технических средств для бурения гидрогеологических скважин. Успешно проведены полевые испытания комплекса грейферного оборудования для механизированной проходки выработок. В Госкомизобретений подано 11 заявок, сотрудникам партии выдано 4 авторских свидетельства. В 1986 г. три специалиста награждены золотой и бронзовыми медалями ВДНХ.

Партией ТЭО проведена большая работа по геолого-экономической оценке месторождений полезных ископаемых. В 1986 г. выполнено 18 ТЭО кондиций и ТЭС, из них 90 % утверждены с хорошими и отличными оценками. За достигнутые показатели партии во II квартале был присужден вымпел, а за I, III и IV кварталы она награждена почетными грамотами.

Методической партией по геолого-экономическим исследованиям проделана большая работа по разработке нормативов предельной стоимости единицы геологического задания, проверке каталогов единичных сметных расценок на геолого-разведочные работы и оказанию методической помощи по составлению проектов и смет.

Достиженные успехи не дают повода для самоуспокоенности.

В прошлом году Объединение критиковалось Министерством за недостаточную эффективность работ по поискам рудных полезных ископаемых. Было допущено низкое качество материалов по разведке подземных вод для водоснабжения Мичуринска, представленных в ГКЗ СССР. Имели место срывы сроков представления и низкое качество проектно-сметной документации. 20 % буровых бригад не справились с заданиями по объемам бурения. Всего 26 % буровых бригад работают на уровне отраслевых рубежей. Не выполнены планы по капитальному строительству и обустройству базовых поселков. Об этих и других недостатках серьезный разговор шел на партийно-хозяйственном активе по итогам работ за 1986 г., а также на собраниях, расширенных НТС, заседаниях Совета трудовых коллективов и других мероприятиях, которыми был насыщен I квартал этого года.

Большие и ответственные задачи стоят перед Объединением в текущем 1987 г. К важнейшим из них относятся:

обеспечение прироста запасов железных руд кат.С₁ в количестве 510 млн т и кат. С₂ в количестве 1500 млн т;

представление в ГКЗ СССР 9 отчетов с подсчетом запасов, а также четырех ТЭО постоянных кондиций;

ускорение и повышение эффективности поисковых работ на никель в Воронежской области и на новые нетрадиционные виды полезных ископаемых (апатиты, золото и др.);

усиление поисковой направленности и прогнозирования при геолого-съемочных работах;

выполнение заявок агропромышленного комплекса под Продовольственную программу;

подготовка запасов подземных вод для водоснабжения 25 областей и автономных республик;

проведение инженерно-геологических изысканий под строительство Московского метрополитена и выполнение ряда крупных работ для Москвы и Московской области.

В плане социального развития в 1987 г. предстоит резко усилить работы по строительству жилья, форсировать строительство пионерлагеря в г. Чехов, провести работы по обустройству базовых поселков экспедиций и партий, реконструкции подсобного хозяйства в Горьковской области, повысить продуктивность подсобных хозяйств и обеспечить производство 90 т мяса, выполнить напряженное задание по выпуску товаров народного потребления.

Однако задачей задач являются внедрение новой системы хозяйствования и обеспечение перехода на новые условия оплаты труда, разработка и апробация нового хозяйственного механизма.

Так уж получилось, что перестройка в трудовых коллективах Объединения началась именно в связи с внедрением указанных систем. Ее масштабы и глубину достаточно ясно выразил в докладе на январском Пленуме ЦК КПСС Михаил Сергеевич Горбачев. Он сказал следующее: "Мы должны ясно представлять, что сегодня требуется целая система мер. Тут и выработка теоретических положений, базирующихся на реалиях современности и глубоко обоснованном научном предвидении будущего, и изменение общественного сознания, и последовательное развитие демократических институтов, и воспитание политической культуры масс, и перестройка механизма хозяйствования, организационных структур, и, конечно, проведение активной социальной политики".

Исходя из указанных требований, партийное собрание аппарата определило, что в организациях Объединения пока сделан лишь первый робкий шаг в требуемом направлении. Предпринимаемые меры, к сожалению, только в сфере хозяйственного механизма обрели конкретное содержание, по другим же направлениям пока не удалось продвинуться дальше общих рассуждений.

Не раз уже отмечалось, что прежде всего нам надо переложить общие идеи и задачи перестройки на реальную обстановку своего коллектива. Такая попытка сделана и изложена в известном вам приказе № 30п от 29.01.87 г. Отдельные положения выдвинутой концепции предусмотрено расширить и углубить путем рассмотрения их на Совете и бюро Совета Объединения, на НТС, специальных тематических совещаниях, закрепить предлагаемые действия в мероприятиях, приказах, решениях и наладить систему жесткого контроля за их исполнением. Первые, правда, может быть, не столь эффективные, как хотелось бы, шаги сделаны в области геологии.

На расширенных заседаниях НТС прозвучало, что доминирующей стратегией ГРП Объединения должна стать ориентация на новые виды минерального сырья, для чего необходимо резко усилить работы ранних стадий, обеспечить приоритетное развитие геохимических, аэрокосмических, геофизических методов, а также методов регионального и локального прогнозирования.

Во II квартале предусматривается определить меры по дальнейшему развитию и использованию вычислительной техники, наращиванию мощностей строительных служб и резкому усилению жилищного строительства, по перестройке геофизических работ.

В целом до конца текущего года предполагается проанализировать положение и наметить конкретные меры по перестройке применительно к новому хозяйственному механизму и условиям работы в бурении, в частности путем создания хозрасчетных специализированных буровых отрядов, участков, а в некоторых случаях и партий. Для этого необходимо перестроить организацию производственного снабжения и обеспечения путем создания экспедиционных баз ПТОК, развития диспетчеризации, концентрации технических и транспортных средств. Крупницы полезного в этом отношении опыта имеются в Белгородской, Ивановской, Средне-Волжской экспедициях.

В условиях закрытых территорий большое значение приобретает внедрение новой технологии бурения скважин, основанной на гидротранспорте керна. В объединении внедрены комплексы, позволяющие быстро и дешево вскрывать докембрийский фундамент на глубине до 100 м. Эта технология позволяет в значительной мере перестроить методику поисковых работ, шире внедрять геохимию первичных ореолов, получить требуемую плотность наблюдений, буквально сходу заверять геофизические аномалии. Я не ошибусь, если скажу, что для ВКМ новые способы бурения – это крупный качественный скачок, развитие которого пойдет через освоение комплексов КГК-300. Освоение таких комплексов является делом чести нашей инженерно-технической службы.

Однако традиционное неравномерное развитие научно-технических новшеств привело к тому, что при высокой скорости поступления ядерного материала, какую обеспечивают комплексы КГК-100, стали отставать геологическая документация и опробование. Возникла проблема экспрессных анализов. Поэтому заслуживают всемерной поддержки энтузиасты-геофизики и геологи Белгородской ГРЭ, создавшие специализированную лабораторию ядерно-физических методов, располагающую первоклассным, в том числе и уникальным для нашей отрасли, оборудованием.

Приводя эти примеры, хочу подчеркнуть, что все современные и будущие наши производственные успехи так или иначе связаны с НТП: будь это новые методики поисков полезных ископаемых, новые способы опробования и анализов, новые технические средства и технологии добычи каменного материала, более совершенные оргструктуры и методы руководства.

Поэтому с целью выработки идеологии и стратегии научно-технической политики, определения конкретных действий на текущую пятилетку и перспективу запланировано проведение специального совещания работающих в Объединении докторов и кандидатов наук, руководителей и ответственных испол-

нителей тематических, опытно-методических и других работ поисково-исследовательского или внедренческого направления.

Третьим магистральным направлением концепции перестройки в Объединении, после повышения эффективности поисковых работ и развития НТП, является принципиальное улучшение дел в строительстве, ориентация его прежде всего на расширение и качественное улучшение жилищного фонда, безусловное обеспечение каждой семьи отдельной квартирой к 2000 г.

Расчет показывает, что для этого нам предстоит не менее чем в 2 раза нарастить мощности строительных подразделений, вывести строительство на второе место после гидрогеологии по объемам работ. Но начинать нужно прежде всего с психологической перестройки руководителей, специалистов, партийного и профсоюзного актива, с придания задачам социального развития первоочередной, а бы сказал – политической важности.

Конечно, в этом государственном деле мы рассчитываем и на соответствующую материальную помощь Министерства и поддержку ЦК профсоюзов.

Я назвал лишь некоторые из мероприятий текущего года, намечаемых под рубрикой перестройки.

Однако все наши усилия останутся благими пожеланиями, если процесс активизации действий и практической работы будет осуществляться лишь узким кругом лиц и руководства. Новое дело нуждается в притоке свежих сил. Поэтому представляется целесообразным обсудить первые итоги формирования хозяйственного механизма на специальных семинарах председателей профсоюзных комитетов, секретарей партийных и комсомольских организаций всех подразделений Объединения.

Мы, к сожалению, пока слабо используем колоссальный потенциал молодежи, молодых кадров, не отягощенных привязанностью к инструкциям, стереотипам в поведении и профессиональных действиях, в теоретических представлениях. Именно молодежь способна и должна расшатать, взломать каноны устаревших методик и встать в первые ряды рабочих, мастеров и прорабов перестройки. Поэтому намечаемые изменения в кадровой политике прежде всего касаются молодых рабочих и специалистов. С ориентацией на молодежь, гласное обсуждение и конкурсный подбор будет пересмотрен весь кадровый резерв Объединения. Предполагается сформировать в составе резерва из молодежи бригады дублеров руководящего состава геолого-разведочных партий, экспедиций. Разрабатывать соответствующую систему обучения, проводить эксперименты по одновременной передаче функций руководства дублирующему составу. Думаю, что после семинара секретарей комсомольских организаций партий, экспедиций и предприятий целесообразно представить и закрепить более широкие права и обязанности комсомольским организациям в части подбора и выдвижения молодежи на самостоятельную и руководящую работу, создания молодежных производственных и творческих коллективов, выбора тем и объектов поисковых работ, участия в жилищном строительстве, приема на работу, подбора среди студентов вузов молодого пополнения и т.д.

Серьезным и ответственным мероприятием, охватившим сейчас все трудовые коллективы, является аттестация рабочих, специалистов и руководителей. Идет фактическая переоценка всего кадрового потенциала. Одновременно че-

рез уровень работы и требований аттестационных комиссий проверяется и степень понимания руководством, общественными организациями глубины и ответственности происходящих перемен. Если мы считаем, что руководители высокого или малого ранга, годами не обеспечивающие выполнения плановых показателей или “плывшие по течению”, вдруг в корне поменяют свой стиль работы и окажутся способными двинуть дело перестройки, то глубоко в этом ошибаемся. Вместе с тем первые итоги аттестации, в том числе проведенные и центральной комиссией Объединения, настораживают. Настораживают, потому что право на прежнюю должность получают практически все руководители и их заместители. А между тем работа по переходу на новые условия оплаты труда, по изучению и подготовке к новому хозяйственному механизму в ряде коллективов организована плохо. Например, в Рязанской и Новооскольской геолого-разведочных партиях, где мне довелось побывать в последнее время, большинство рабочих и специалистов не ознакомлены с основными положениями новых систем; повышение тарифных ставок и окладов рассматривается как субсидия сверху, т.е. как вознаграждение за прошлый, а не за будущий труд. Руководители ряда экспедиций увлеклись производственным строительством, вгоняя и без того скудные ресурсы в производственные базы и выделяя крохи на жилищное строительство.

Поэтому и в деле аттестации кадров надо прежде всего ориентироваться на значительно более жесткие требования и беспристрастный анализ фактического положения дел. При другом подходе, который, к сожалению, сегодня еще преобладает, аттестация сведется к пустой формальности, а люди, способные резко улучшить работу, так и останутся на вторых и третьих ролях.

В деле перестройки партия сделала ставку на широкую демократизацию общества, процессов государственного и хозяйственного управления, на открытое обсуждение негативных явлений и трудностей, что нашло отражение в проекте закона о государственном предприятии. В организациях Объединения в текущем году кое-что сделано в этом направлении. Избраны Советы трудовых коллективов, в Воронежской экспедиции тайным голосованием избран начальник экспедиции, заметно острее стали проходить собрания, объявляются конкурсы на должности начальников партий. Однако дальше дело пока не идет. Анализ состава Совета трудового коллектива Объединения показывает, что при его избрании был взят крен в сторону руководителей, недостаточно представлено среднее звено – специалисты, геологи, геофизики, гидрогеологи, буровики; мало рабочих. Слишком большую прослойку в Совете составляет аппарат Объединения. Думаю, это поправимо.

Значительно сложнее с реализацией прав, предоставленных Советам трудовых коллективов, так как нет пока никакого опыта. Не продумана система периодичности отчета руководителей перед трудящимися. Не оговорена ответственность членов Совета за последствия принимаемых решений. В Объединении явный дефицит гласности. В какой форме она должна быть расширена? Ежемесячные встречи руководства с трудящимися и сотрудниками, текущая стендовая информация о принимаемых решениях, предварительное анкетирование, т.е. опрос общественного мнения перед принятием решений и т.д., – все

это мы рассматриваем как начальные формы, которые по мере наработки опыта должны развиваться и дополняться.

Перечисленные здесь задачи текущего года являются главными слагаемыми этапа перестройки, в который начинает втягиваться Объединение. По ним можно судить, насколько обогатился и усложнился производственный процесс.

Нам доверена большая честь быть первыми в практическом формировании нового хозяйственного механизма в геолого-разведочной отрасли. Однако честь сочетается с ответственностью, предполагает крупные дополнительные нагрузки на аппарат, требует большей организованности, четкости, исполнительности, оперативности, известной доли смелости и риска в принятии решений. Сегодня всем специалистам, даже по самым узким тематикам, уже нельзя оставаться в стороне от вопросов хозяйственных, социальных, кадровых, от всех тех проблем и задач, которые вошли в понятие перестройки и наполнили нашу жизнь новым содержанием.

Нам надо много поработать, чтобы синтезировать понятия геологии и перестройки, найти в этом новом для страны революционном движении свое место, объединить усилия и направить их на повышение эффективности воспроизводства и развития минерально-сырьевой базы центральных районов.

Коллектив Объединения известен в отрасли хорошими трудовыми традициями.

В активе – разведка и оценка крупнейшего в стране и Море железорудного бассейна, создание мощной сырьевой базы цветных металлов, обеспечение запасами нерудного сырья и подземных вод территории, на которой проживает 1/3 часть населения России. Трудящиеся геолого-разведочных экспедиций и партий, предприятий понимают ответственность этапа экономических преобразований, начавшихся в стране, и важность государственных и отраслевых задач, определенных коллективу на 1987 г. и XII пятилетку.

Позвольте выразить уверенность в том, что разведчики недр центральных районов, коллективы московских организаций Объединения приложат все силы для выполнения поставленных задач, своим трудом приумножат минерально-сырьевые ресурсы страны, добьются новых успехов в социалистическом соревновании в ознаменовании 70-летия Великого Октября.

5. Роль профсоюза в активизации человеческого фактора

(из выступления на совещании председателей профкомов организаций ПГО "Центргеология", 20.04.87 г.)

Это совещание – первое из серии мероприятий, которые будут проведены в ближайшее время с целью выработки позиций наших общественных организаций в перестройке, определения и распределения главных сфер влияния между администрацией, Советом трудовых коллективов, партийной, профсоюзной и комсомольской организациями.

Мы намерены провести семинары секретарей парторганизаций экспедиций и партий, секретарей комсомольских организаций и после этого результаты и ваши предложения обсудить на СТК Объединения.

Почему в период, когда широкие и говорливые совещания не поощряются, мы идем на этот шаг – отрываем вас от текущих дел? Может быть, достаточно руководящей бумаги или заседания президиума профкома? Есть в конце концов решения конференций, есть решения XVII съезда профсоюзов, которые надо выполнять.

Да, решения выполнять надо. Однако сегодня мы вошли в такой этап преобразований хозяйственной деятельности, обусловленных перестройкой всего хозяйственного механизма отрасли, когда по ходу движения требуются существенные корректировки работы и, самое главное, привлечение все большего и большего числа активных сторонников перестройки. Мы должны сверять правильность выбранного азимута движения с общественным мнением, должны, если хотите, завоевать это мнение. К сожалению, спустя 2 года после апрельского Пленума ЦК КПСС приходится еще доказывать и разъяснять, что обратного пути в перестройке нет, что период спокойной, размеренной работы прошел, что ускорение – единственная возможность вывести Объединение и процесс изучения недр Центральных районов на новую качественную ступень, что перестройка и в наших организациях касается всех, что сегодня ссылаться на прошлые заслуги, подходить к решению новых задач со старыми мерками, со старыми методами – это значит не способствовать делу перестройки, занимать место, которое мог бы занять более активный человек. Мы должны со всей очевидностью понимать, что открытое или тихое противодействие, равно как и бездействие, – это маленький саботаж. Пока маленький, до тех пор, как время, отведенное на выяснение позиции каждого, не истечет. Я не драматизирую и не обостряю обстановку. На сегодняшний день принципиальная стратегия развития Объединения в период перестройки выработана, определены акценты в области геологии, НТП, социальной политики. Со всей прямотой заявлено, что даже самые превосходные производственные результаты при запущенности жилищного строительства и объектов соцкультбыта – есть игнорирование человеческого фактора, а конкретнее – забвение самых первоочередных интересов трудящихся.

Два года назад партия впервые остро поставила вопрос о самых главных ресурсах стратегии ускорения социального и экономического развития страны, т.е. о трудовых ресурсах. Удовлетворение потребностей человека поставлено во главу новой редакции Программы КПСС. Принятый курс на сильную социальную политику закреплён в ряде крупных правительственных решений последнего времени.

Человеческий фактор – это многогранное понятие, включающее комплекс мер, направленных на обеспечение условий труда, быта, отдыха и культурного развития трудящихся, повышение уровня жизни и профессиональной подготовленности, воспитание активной гражданской позиции кадров. Главная задача и цель приоритетности социального развития – обеспечить перестройку реальными условиями, трудовыми ресурсами, каждому понятными целями. Поэтому всем и без лишней агитации ясно, что необходимой основой социального развития любого коллектива является успешное решение производственных-экономических задач.

В Призывах ЦК КПСС к 1 мая 1987 г. главными факторами ускорения и роста благосостояния народа названы повышение производительности труда, наращивание темпов НТП, внедрение хозяйственного расчета.

Из содержания понятия человеческого фактора видно, что профсоюзные организации имеют самое непосредственное и прямое отношение к его реализации.

Какой же представляется роль профсоюза и та конкретная работа, которая сегодня необходима для активизации человеческого фактора?

Во-первых, надо помнить, что XVIII съезд профсоюзов закрепил новую роль профсоюзных организаций в перестройке, в частности как основных поборников усиления социальной направленности хозяйственных и плановых решений.

Следовательно, все планы наших организаций должны иметь социальную составляющую. Ведь не случайно они называются официально планами экономического и социального развития. Так уже получалось, что социальная часть планов составлялась формально, без участия и обсуждения коллектива. Профсоюз практически не привлекается, да и не претендует на участие в планировании.

Чтобы ошибки прошлого не повторять, нужно прежде всего строго распределить функции и сферы влияния между администрацией и общественными организациями. Мы как-то привыкли, что партийная организация составляет свой план, комсомольская – свой, профсоюзная – еще один план, кроме того, есть план работы Совета трудового коллектива, план работы НТС и еще ряд разных планов, которые в итоге преследуют близкие цели, нередко дублируют друг друга, часто сбиваются на производственную тематику. А если без прикрас – то служат формальными отписками. Дудим кто во что горазд.

Очевидно, время узких планов прошло. Как сделать, чтобы эти планы сформировали систему и обрели системный эффект. Очевидно, на основе концепции или долгосрочного плана развития коллектива, в которых определена стратегия в области хозяйственной и социальной деятельности, и должны составляться все основные планы, взаимоувязанные как плоскости или грани одного кристалла, сбалансированные как химические элементы в минерале, пронизанные общей целью. Вот тогда они станут системой, в которой четко определены задачи, этапы и средства решения, сроки и ответственные в лице администрации, партийной и общественных организаций. Система же хозрасчета тем более требует сбалансированного подхода, т.к. прежде чем планировать, например, развитие жилья, надо заработать источники финансирования.

Таким образом, план работы профкома должен быть необходимой и достаточной составной частью общего плана экономического и социального развития коллектива. В противном случае не избежать холостых мероприятий, дублирования, разрозненности действий, несмотря на небывалую работоспособность и активность членов профкома.

Второй момент – это выделение в планах основных точек опоры: например, быт, создание безопасных условий труда, социалистическое соревнование, демократизация, социальная справедливость.

Третий момент – придание конструктивной направленности плану. Можно ведь один и тот же вопрос рассмотреть по-разному: либо просто ограничиться констатацией факта или недостатка и по итогам рассмотрения предложить, скажем, администрации устранить то-то и то-то, либо предложить конструктивные решения, конкретные действия исходя из реальной обстановки, не забывая и свою роль, и свое непосредственное участие.

Останавливаюсь на этом моменте потому, что позиция стороннего наблюдателя, позиция фиксатора недостатков, позиция формальной критики не будет способствовать перестройке, если она не содержит деловых предложений.

По мерам для выправления положения с техникой безопасности следует сказать со всей категоричностью и прямоотой: надо заслушать на профкомах, на президиуме профкома ПГО руководителей и лиц, возглавляющих эту работу в организациях. Заслушать о способности и желании принципиально улучшить положение о создании безопасных условий труда.

Руководство Объединения будет поддерживать самые жесткие меры, вплоть до освобождения от должности.

Сегодня в докладе уже прозвучала большая озабоченность состоянием жилищного строительства в организациях Объединения. Правильно отмечено, что иждивенческую позицию выжидания капитальных вложений на долевое строительство, преобладавшую в последние годы, надо в корне менять и ориентироваться на свои силы, на хозспособ, на создание в каждой организации мощных строительных участков. “Решение жилищной проблемы – задача общенародная, – сказал в выступлении на XVIII съезде профсоюзов Михаил Сергеевич Горбачев, – и навалиться на нее нужно всем миром”.

К сожалению, пока большинство хозяйственных руководителей крайне осторожно определяют свою позицию и свои возможности. По-прежнему доминируют кивки вверх и вбок, ссылки на отсутствие резервов, кадров, ассигнований и т.д. По-прежнему руководители упорно не хотят ехать за крупными опытами строительства жилья своими силами, уже накопленного в Объединении. Не осваиваются даже те ассигнования, которые выделяются.

Должен вам сказать, что позиция руководства Объединения в этом вопросе предельно твердая и однозначная. Четыре месяца назад всем руководителям она была изложена как пожелание, затем закреплена в известном приказе 30-п. После этого мы собрали предложения к плану социального развития и не увидели в них ни малейших изменений в части подхода к решению проблемы жилья. Что это? Непонимание? Нежелание? Тот самый маленький саботаж, о чем я уже говорил? Чтобы разобраться и коллективным разумом принять предложенную стратегию жилищного строительства, мы вынесли этот вопрос на заседание Совета трудового коллектива Объединения, которое состоится в июне.

Хочу призвать вас в свои союзники. Давайте с двух концов влиять на руководство экспедиций. Но прежде всего, как сказал М.С.Горбачев на XX съезде ВЛКСМ, “не берите всё на веру, поймите всё сами, сделайте на основе этого понимания необходимые выводы. Только осмысленная позиция нужна для решения задач перестройки”.

Именно на этапе перестройки психологии понимания решения жилищной проблемы мы и находимся в настоящее время. Принципиально важной задачей

текущего момента является организация социалистического соревнования по выполнению обязательств, принятых в честь 70-летия Великой Октябрьской социалистической революции.

Надо рассмотреть, как оно осуществляется. Не по тому ли формально-самочному образцу, как это было не раз и ранее?

Заслушайте на комитетах руководителей бригад, участков, партий, экспедиций. Попытайтесь придать соревнованию действительно дух состязательности. Проведите выездные заседания профкома в одной-двух бригадах, разберитесь во всех деталях, придайте этому делу оперативную гласность.

Говоря о социалистическом соревновании, нельзя не коснуться условий и основы их проведения. Мне кажется и здесь требуется коренная перестройка. Обыкновенным "косметическим ремонтом" старых положений, очевидно, заниматься уже не стоит. Надо создавать новые положения, основанные на полном хозяйственном расчете.

Однако и здесь, т.е. в хозяйственном расчете, пока, несмотря на усилия, реального движения вперед нет. Готовы ли мы сегодня к равноправному хозяйственному договору между бригадой и администрацией, в котором бы фиксировались с обеих сторон обязательства и санкции за их несоблюдение?

Очевидно, не готовы. И не столько, может быть, по части обеспеченности ресурсами или методическими рекомендациями, сколько психологически. Во-первых, слишком долго нам внушали, что работать хорошо – это хорошо, а вот хорошо заработать – это плохо! Во-вторых, мы не представляем, как это может нести материальную ответственность должностное лицо за незрелое хозяйственное решение или, скажем, за срыв доставки на буровую нужного оборудования. В-третьих, мы еще не научились видеть в бригаде равноправного партнера по выполнению общей задачи.

Думаю, что всякие промедления в деле организации полного хозрасчета на низовом уровне с каждым днем все ощутимее будут бить по новому хозяйственному механизму. Очевидно, не надо ждать готовности всех подразделений, надо экспериментировать на примере 2-3 бригад или участков в экспедициях. Причем дать возможность таким коллективам самим определить свой кадровый состав, самим подобрать требуемое оборудование и технику, самим делить заработок и, естественно, получать за труд чистой монетой, без всяких ограничений и оговорок.

Известно, что профсоюзы являются самыми демократичными организациями. Тем не менее и вам, и администрации, и партийным организациям надо учиться работать в условиях расширяющейся гласности и демократизации всего процесса управления и общественной жизни.

Мы уже начали понемногу набирать опыт и видим, что выборность руководителей – дело, безусловно, перспективное. Однако и этим процессом надо управлять, чтобы не дать волю демагогам, сторонникам групповщины. Состоявшиеся выборы в Воронежской экспедиции и несостоявшиеся в Калужской – показали, что иногда групповые интересы могут ставиться выше коллективных, скажем – экспедиционных. Трудящиеся, возбуждаясь самим процессом, не щадят кандидатов, забывая о том, что далеко не каждый человек может пойти на такой шаг. И потом забывается главное. Избрать руководителя – это

не значит осчастливить его или наделить какими-то благами. Кроме действительно несчитанного рабочего дня, нервных перегрузок и дополнительных хлопот, мы ведь ничего не даем избранному руководителю, если не считать 10-20 р. разницы в окладах.

Это нам надо всегда помнить. И еще одно: в нашей практике уже есть случаи, когда коллектив, а скорее всего – заинтересованная группа людей, понимают демократию исходя из чисто сиюминутного интереса нескольких человек. Скажем, в вопросах выделения жилья руководителям. Хотелось бы, чтобы мы здесь занимали обоюдно государственную позицию. Если коллектив в своих рядах не вырастил достойного претендента на должность руководителя или его заместителя, значит, надо взвешивать: либо жертвовать квартирой и приглашать человека, либо мыкаться с неспособным руководителем.

И коль уж зашел разговор о жилье, хотелось бы несколько слов сказать и о социальной справедливости в этом вопросе, что в первую очередь зависит от вас.

Сегодня в Объединении в очереди на жилье стоят 133 ветерана войны и труда. Поэтому хочу напомнить, что в Постановлении ЦК КПСС "О подготовке к 70-летию Великой Октябрьской социалистической революции" указано, что в год 70-летия партийные, советские и общественные организации должны с особым вниманием подойти к нуждам ветеранов, принять меры к улучшению их жилищно-бытовых условий.

Однако у нас здесь иногда притупляется гражданская бдительность. Мы начинаем считать годы, когда ветеран встал на очередь, когда и кто из детей к нему прописался, вспоминаем, что где-то 15 лет назад от поменял квартиру и т.д., словом, ищем отговорку, вольным, причиняя человеку незаслуженную обиду.

Мне кажется, что все ветераны войны встали на жилищную очередь еще в 1941 г. и завоевали право на жилье не только для себя, но и для нас с вами. Почему же мы нередко оказываемся формалистами и не боремся за право этих людей?

Прошу Вас по возвращении с этого совещания пересмотреть списки и возможности, убедить свои комитеты, исполкомы, что, если речь идет о ветеране войны, поступать надо по совести, а не по устаревшей инструкции.

Заканчивая выступление, снова хочу вернуться к одному из важнейших компонентов человеческого фактора, а именно – к кадрам, а соответственно и к роли профсоюзных комитетов в подборе, выборе и воспитании кадров перестройки.

В распространенной среди вас анкете есть вопрос о том, способен ли ваш хозяйственный, партийный руководитель и вы сами организовать работу в духе современных требований? Хороший вопрос. Думаю, что профком не зря его включил. Дело в том, что если исходить из аттестации более чем 300 руководителей, специалистов и служащих, проведенной при непосредственном вашем участии в этом году, то 98 % кадров отвечает требованиям перестройки. Практические же дела говорят об обратном.

М.С.Горбачев, выступая на XX съезде ВЛКСМ, отметил, что конкретные носители механизма торможения есть на всех уровнях – от ЦК до трудовых коллективов. Это люди, которые привыкли к наезженной колее и не желающие с ней расставаться. Есть, и достаточно много, таких людей и среди нас, в том чис-

ле и в аппарате Объединения, и в экспедициях, и в партиях, и в других подразделениях.

Не буду перед Вами скрывать, что решения, принимаемые сегодня в духе перестройки, идут пока тяжело. Установленные сроки выполнения отдельных мероприятий срываются.

Могу на этот счет обещать лишь одно – отступлений и послаблений не будет. Курс, определенный в приказе 30-п, будет осуществляться неизменно и твердо.

М.С.Горбачев отмечал, что “разным людям потребуется разное время для того, чтобы... перестроить себя. И мы должны каждому дать свой шанс”.

Такой шанс в Объединении спрессован буквально в месяцы и первые кварталы этого года. В нашей ситуации, когда нужно до 01.01.88 г. внедрить новую систему хозяйствования и перейти на новые условия оплаты труда, останавливаться, отводить время на длительные дискуссии, неконструктивное отрицание нового, просто некогда. Основное сейчас – идти вперед, и только вперед. Конечно, мы отдаем себе отчет в том, что в таком движении возможны и ошибки. Но их будет тем меньше, чем больше активных сторонников подключится к реализации уже принятых решений.

Говоря словами М.С.Горбачева, “мы с вами должны выдержать еще 2-3 самых трудных года, когда одновременно, на марше, должны решать крупные проблемы, создавать предпосылки – политические, экономические, организационные, юридические, психологические, духовные, нравственные – для перестройки... Может быть это самое напряженное, но, видимо, и самое интересное время”.

Призываю вас смелее вписываться в это время!

6. Успехи и недостатки первых шагов перестройки

(из выступления на расширенном собрании аппарата Объединения 04.05.87 г.)

Все проводимые в настоящее время мероприятия так или иначе должны касаться и касаются перестройки. Чтобы бы мы сегодня в своей управленческой деятельности ни задумывали, какие бы решения ни подготавливали – все действия должны быть пронизаны единой темой и задачей перестройки, принципиального улучшения работы производственных организаций. Это общая забота и общая наша ответственность.

Концепция перестройки, изложенная в приказе 30-п, будет последовательно и настойчиво реализовываться и в этом, и в последующих годах пятилетки. Ее смысл – в комплексном охвате и развитии всех направлений деятельности, которые в настоящее и последующее время должны воплощаться в конкретные планы, программы, дела, действия.

К сожалению, аппарат пока в большей части пассивен. Об этом свидетельствует хотя бы тот факт, что все основные идеи на уровне Объединения пока генерируются и реализуются узким кругом лиц. Нет, или во всяком случае – не видно инициативы, предложений по реализации, углублению, развитию концепции. Документы, воплощающие наши управленческие решения, по-прежнему в большей части готовятся без души, без творчества, по принципу – “абы

столкнуть”, грубо нарушаются сроки их исполнения. Откровенно говоря, я с опаской жду того момента, когда мы в III квартале переложим на формальный язык ЭВМ контроль за качеством и сроками исполнения документов на уровне аппарата, не говоря уже об экспедициях.

Опыт обсуждения структуры аппарата показал, что большинство из нас равнодушны к возможным переменам, особенно когда это касается каждого. Поэтому и предложения, и возражения оказались направлены главным образом на защиту существующей структуры. Напомню – структуры прожитого этапа, структуры старого хозяйственного механизма, структуры административного управления.

Сегодня в отрасли нет образцов для подражания. Со всей ответственностью заявляю, что мы с вами встали в авангарде поиска рациональных структурных и других решений, комплекс которых должен сопровождать внедрение нового хозяйственного механизма. Поэтому, чем скорее аппарат превратится в штаб перестройки, чем скорее он возьмет на себя функции, которые сегодня выполняет Группа внедрения, тем оперативнее мы включим рычаги экономических методов управления и действительно по своей личной зарплате почувствуем их преимущество.

Результаты работы в I квартале дают для этого некоторую надежду. Сэкономленный, т.е. нераспределенный, фонд оплаты труда за I квартал составил 800 тыс.р. Выполнены все основные задания и как результат – Объединение заняло 1-е место во Всесоюзном социалистическом соревновании. Этот результат особенно важен и дорог в Юбилейный, 70-й год Советской власти, в год начавшейся перестройки.

Более подробно на итогах и недостатках работы I квартала мы остановимся в ближайшие дни на общем собрании. Сегодня же необходимо обсудить и извлечь уроки из тех недостатков и результатов, которые касаются только одной составной части перестройки, а именно – подготовительной работы к переходу на новые условия оплаты труда.

Не буду говорить о результатах, т.к. они изложены в специальном информационном плакате, с которым просто необходимо ознакомиться каждому.

В период с 27 по 28 апреля в Новокузнецке на базе объединения “ЗапСиб-геология” проведено совещание руководителей и начальников отделов труда и зарплаты объединений, переходящих в этом году на НУОТ. Приглашены были и некоторые организации, осваивающие с 1987 г. новые условия хозяйствования. Всего присутствовало около 100 чел. В первый день своим опытом делились хозяева – руководство объединения и основных организаций. Во второй день выступали гости, в том числе и мы с Ю.Г.Шульгиным.

Прежде чем рассказать об итогах, извлечь уроки и дать конкретные предложения по их реализации, поясню, что же такое НУОТ и новые условия хозяйствования. Дело в том, что некоторые из присутствовавших путают эти понятия. Не исключено – и у нас нет четкого представления.

Новые условия оплаты труда вводятся в организациях страны в соответствии с Постановлением ЦК КПСС и Совмина СССР № 1115 от октября 1986 г. В 1987 г. их внедряют ряд отраслей народного хозяйства (легкая промышленность, агропром, ж/д транспорт, морской транспорт и некоторые другие). В

геологии в опытном порядке с 1987 г. дано право отработать условия и перейти на них 10 базовым организациям, в том числе и нашему Объединению. С будущего года переходить начнут все организации министерства.

Суть НУОТ направлена на то, чтобы за счет повышения производительности труда, внедрения НТП, улучшения структуры зарплаты, ужесточения норм выработки, сокращения рабочих мест и численности работающих изыскать средства для повышения зарплаты руководителям, специалистам и служащим на 30-40 %, а рабочим – на 20-30 %.

При этом предусматривается обеспечить опережающий рост зарплаты ИТР по сравнению с рабочими, более резко (по труду) дифференцировать уровни оплаты, для чего и проводится внеочередная аттестация работников всех уровней.

Новая система хозяйствования – это более широкое понятие, охватывающее все виды и формы хозяйственно-экономической деятельности организаций: планирование, финансирование, распределение, взаимоотношения на уровне предприятие – отрасль – государство и предприятие – его подразделения – трудящиеся. Оплата труда – это составная часть новых условий хозяйствования. Новые условия хозяйствования должны сформировать новый хозяйственный механизм, базирующийся на принципах самоокупаемости и самофинансирования. Они введены в экспериментальном порядке на Автовазе, на Сумском машиностроительном заводе, в ряде отраслей, а по территориальному признаку – целиком в Эстонии.

В геологии НУХ в качестве эксперимента вводится с 01.01.87 г. в нескольких организациях, а с 1988 г. – в большинстве других. Предполагается, что вся отрасль перейдет полностью на обе системы к концу пятилетки.

В связи с тем, что в новом хозяйственном механизме (НХМ) оплата труда будет зависеть в первую очередь от рентабельности предприятия, от сформированного фонда оплаты, все мероприятия по НУОТ являются крайне необходимыми для того, чтобы подготовить нормативную оценку квалификации каждого работника через должностной оклад или тарифную ставку. Последующее уточнение роли каждого в производственном процессе осуществляется путем специальных приемов, одним из которых является коэффициент трудового участия.

Итак, НУОТ – это важная составная часть НХМ. В свою очередь НХМ – это стержневой, но не единственный фактор перестройки. Если попытаться структуризовать понятие перестройки применительно к уровню Объединения и внедрить соответствующие иерархические уровни, т.е. уровни основных факторов, их составных частей и даже элементов, то речь пойдет о целостной системе, которая в случае ее реализации как раз и должна привести к достижению цели, поставленной партией и правительством. Иными словами, это системный эффект, иногда параллелизуемый с так называемым синергическим эффектом. Это не сумма частных эффектов, а результат качественно нового содержания, обеспечивающий новое качество роста.

Я сделал отступление в область еще не разработанной и рождающейся на ходу теории перестройки для того, чтобы мы с вами одинаково понимали важ-

ность и значение каждого элемента, каждого мероприятия, каждого действия той огромной работы, в которую втянулось Объединение.

Так вот, совещание в Новокузнецке показало, что Объединение в части комплексности подхода и по содержанию проводимых мероприятий входит в число лидеров. Однако совещание выявило целый ряд недостатков, недоработок, упущений, ошибок, которые нам предстоит исправлять на ходу, решая задачи уже следующего этапа. Сгруппирую их следующим образом:

1. Аттестация рабочих мест и работающих.
2. Социальная справедливость.
3. Резервы коллективного подряда.
4. Использование резервов НТП.
5. О роли, участии и ответственности аппарата.
6. Пропаганда и учеба.

Аттестация, пожалуй, вызывает наибольшее беспокойство. Дело в том, что мы строго руководствовались указанием Министерства и приняли за основу положение, утвержденное в 1983 г. Что касается аттестации рабочих мест, то и здесь ссылались на проведенную аттестацию в 1985-1986 гг. Одним словом, издали приказ о сроках аттестации и стали ждать результаты. Аттестовали в центральной комиссии руководителей организаций и их заместителей. О предварительных результатах вы уже слышали. Из числа более 3000 аттестованных ИТР лишь к 70 у комиссий были серьезные претензии. Если перевести результаты на проценты, то это составит около 2,3 %, т.е. примерно столько же, сколько и на предыдущей аттестации 1984-1985 гг. Завидная стабильность. Как будто и не было XXVII съезда КПСС, как будто январский Пленум ЦК КПСС нас не касался. Вот что насторожило!

Посмотрим, как подошли к данной задаче в других объединениях.

Сначала об аттестации рабочих мест. Объединение “ЗапСибгеология” не стало связывать аттестацию со структурой аппарата и подразделений, наличием и квалификацией специалистов. Вопрос ставился так: какой уровень специалистов должен быть, скажем, в геологической службе? Ответ: Важные отрасли должны возглавляться ведущими специалистами, менее важные – инженерами I категории и т.д. Во вспомогательных службах ведущих инженеров практически нет, да и I категория нечасто встречается. На уровне экспедиции – тем более. Вот, например, как аттестовались должности старших специалистов (геологов и геофизиков) в геолого-съемочной и геофизической экспедициях. Из 78 мест 3 места аттестованы как должности ведущих, 10 мест – как должности инженеров I категории, 56 – II категории и 9 – без категории.

А вот как предварительно определились службы нашего аппарата путем самооаттестации, если можно так выразиться.

Главные специалисты (не считая заместителей директора): есть 5, предложено 6; старшие специалисты: есть 32, предложено 40, из них ведущих 20, инженеров I категории – 8, II категории – 4.

Как видите, подход совсем другой.

Что касается аттестации кадров, то здесь ряд объединений, в отличие от нас, учли требования текущего момента и дополнительно к рекомендациям и положениям 1983 г. определили такие критерии, как соответствие задачам пере-

стройки, способность воспринимать и развивать новое, способность и желание принять на себя дополнительную нагрузку и т.д. Кроме того, была введена ранжировка специалистов даже в пределах одной категории. Например, инженер категории Ia ближе к инженеру II категории, а Ib – ближе к ведущему специалисту.

Очевидно, аттестационной комиссии надо учесть опыт и подход других объединений. Необходимо выполнить детальный анализ аттестации руководителей, специалистов и служащих по бывшим и новым должностным уровням.

Упущения, которые уже трудно поправить, придется ликвидировать в процессе текущей работы. Комиссии надо начинать аттестацию аппарата.

Социальная справедливость, как известно, имеет два уровня: индивидуальный и коллективный.

К сожалению, и мы, и некоторые другие при определении уровней должностных окладов стали путать понятия социальной справедливости с понятием уравниловки. На совещании резко критиковалась практика поголовной добавки к зарплате по 10-30 р. без выделения приоритетных специальностей и без принципиальной оценки действительного вклада конкретного специалиста. Вопрос стоял о более резкой дифференциации должностных окладов. Подчеркивалось, что при общем повышении зарплаты по организации, в отдельных подразделениях, отделах она может не только повыситься, а даже снизиться. То же самое и у специалистов. Например, в результате перетарификации трактористов-бульдозеристов в Северо-Кузбасской ГРЭ “ЗапСибгеология”, выполненной в соответствии с характером работы, средний уровень зарплаты не повысился, а снизился на 10 р.

Не может быть одинаковым уровень повышения зарплаты у полевиков и у камеральщиков, у специалистов основного и вспомогательного производств. Равно как и в аппарате среднее повышение зарплаты не должно быть выше среднего по Объединению.

Почтителен опыт ПГО “Ленанефтегазгеология” по изысканию средств в аппарате. Здесь, так же как и у нас, основным источником является сокращение численности. При этом средства изыскивались не по отделам, а по службам, т.е. служба главного геолога, служба главного инженера и т.д. Причем, в отличие от нас, здесь для увеличения окладов использовалось не 100 % высвободившихся средств, а 80 %. Остальные 20 % поступали в центральный фонд на усиление отдельных и создание новых должностей, либо отделов.

Подход справедливый.

Что касается численности аппарата, то она у нас по сравнению с “ЗапСибгеологией” и “Ленанефтегазгеологией” завышена.

Средний уровень повышения зарплаты ИТР в различных объединениях составляет: “ЗапСибгеология” – 12 %, “Обьнефтегазгеология” – 10,34 %, “Центргеология” – 12 %.

У рабочих: “ЗапСибгеология” – 8,5 %, “Обьнефтегазгеология” – 9,5 %, “Центргеология” – 8 %.

Практически все организации ориентируются на минимум должностных окладов.

В среднем по нашему Объединению рост зарплаты ИТР намечается на уровне 15 %, а у рабочих – на 13 %, т.е. несколько выше, чем у других. Особенно размахнулись: Картпредприятие, где цифры роста составляют соответственно 28 и 20 %, Опытное предприятие – 30 и 15 %, ЦИГЭ – 35 %, УПТОК – 27 и 18 %. Заметьте, что такую политику ведут в основном организации, не выполняющие полевых работ. Очевидно, центральной комиссии и экономической службе (т. Энгелю) надо внимательнее отнестись к анализу источников высвобождаемых средств по этим предприятиям и посмотреть с позиций коллективной справедливости на установленные экономические нормативы.

Для примера назову нормативы отчислений от валового дохода в ФСЦКМ и ЖС, установленные для “Центрказгеологии” (12,1 %) и для “Центргеологии” (5,2 %). И это при условии значительно более высокого уровня обеспеченности объектами соцкультбыта и жилья в Казахстане.

Экономической службе (т. Энгелю) надо учесть и этот факт, равно как и другие, при защите интересов Объединения. Вопрос будем обязательно поднимать на уровне министерств.

Очень тяжело с изысканием средств в геофизических и геолого-съёмочных организациях. Поэтому Мингео СССР выделило для Мингео РСФСР дополнительный фонд зарплаты в 3 млн р. для оказания помощи геолого-съёмочным организациям. Задача экономической службы – оперативно выяснить, на что мы можем рассчитывать из этой суммы.

Вы знаете, что напряжённую ситуацию с изысканием средств в геофизических экспедициях мы разрядили, объединив их с геолого-разведочными, что привело к сокращению аппаратов и других дублирующих служб.

В объединениях “Ленанефтегазгеология” и “Центрказгеология”, перешедших на НУХ, так же как и у нас встал вопрос о распределении остаточной части ФОТ, т.е. той его части, которая у нас составляет за I квартал около 800 тыс. р.

“Центрказгеология” свой приработок уже распределила. Во всех хозрасчётных организациях – по КТУ, а в аппарате Объединения – по старому премиальному подходу как средний процент остаточной части от выплаченной части в целом по Объединению. В дальнейшем они рассчитывают разработать критерии и применять КТУ и в аппарате. При этом КТУ руководителям подразделений устанавливал коллектив, а согласования с вышестоящим органом, как это предусмотрели мы, не было.

И казахи, и якуты приняли поквартальную форму окончательного расчёта. Авансироваться будут ежемесячно в размере должностного оклада. При этом для организаций, не заработавших на уровень оклада, объединение из централизованного резервного фонда выделяет дотацию с условием возврата в следующем квартале. Каковы будут действия, если эти организации и в последующие кварталы не улучшат работу, пока не ясно. Во всяком случае “Центрказгеология” рекомендовала накопить для этих целей крупный резерв ФОТ, так как предусмотренных ими 400 тыс. р. оказалось мало.

Мы, как вам известно, на бюро Совета решили полный расчёт делать ежемесячно. Поэтому, чтобы успеть сделать расчёты, сдвигаем на неделю сроки выдачи зарплаты. Что же касается вопроса о минимальном заработке, то здесь мнения раздвоились. Президиум профкома считает, что выплата зарплаты ме-

нее оклада или тарифной ставки противоречит трудовому законодательству. Поэтому о минимуме в 70 р. речи быть не может. Некоторые члены бюро это мнение поддержали и предложили вопрос поставить так: если руководство организации не способно вести дело так, чтобы трудящиеся зарабатывали оклад или тариф, то такое руководство надо менять, а на период экономического спада выделять возвращаемую дотацию. Однако в такой позиции тоже есть два слабых момента. Первый – а что будет, если все Объединение не создаст нужный ФОТ? Ведь министерство может доплачивать только до уровня 70 р. на работающего? И второй момент – сможем ли мы одной воспитательной работой стимулировать более производительный труд, чем сейчас? Ведь гарантия оклада, да еще более высокого, после перехода на НУОТ может усугубить и без того развитые иждивенческие настроения.

В положении об оплате труда по решению бюро Совета сделана запись: выплачивать зарплату в соответствии с заработанными средствами и трудовым законодательством. Думаю, что данное противоречие временное.

Заканчивая обзор вопросов о социальной справедливости, отмечу несколько поручений.

Ю.Г.Шульгину* в обзоре основных рекомендаций, вытекающих из совещания, следует включить предложение о безусловном соблюдении при определении уровня оплаты труда принципа приоритетности для полевиков и полевых подразделений.

Н.Н.Закурдаевой – обобщить материалы по структуре зарплаты: до перехода и после перехода раздельно по основным группам работающих и оформить их в виде диаграмм. Очевидно, это удастся сделать только по окончании года. Но чем раньше, тем лучше.

Следующая группа вопросов касается возможностей коллективного подряда.

Как вам известно, с введением НУХ бригадный подряд в прежней его форме перестает существовать. Срочно и безотлагательно нужно разрабатывать положение о подрядных коллективах на уровне укрупненных бригад, участков, партий, экспедиций.

На совещании отмечалось, что в объединении “Волковгеология” в комплексной подрядной бригаде, включавшей, кроме буровиков, геофизиков, геологов, водителей, трактористов и др., производительность труда за год возросла в 3 раза. Зарплата у ИТР на уровне рядового инженера вместо 150 составила 500 р. и более. В бригаде очень широко используется совместительство.

В объединении “Ленанефтегазгеология” стали практиковать на правах совместительства привлечение свободных от вахт рабочих и ИТР на строительство жилья. Причем строят после работы, во время послевахтового отдыха.

Вообще говоря, мы пока эту форму труда используем недостаточно, особенно среди ИТР. Надо подумать и для аппарата, особенно в части выполнения вспомогательных, хозяйственных работ.

* Ю.Г. Шульгин – начальник отдела труда и заработной платы.

Предлагаю Группе внедрения в месячный срок привлечь необходимых специалистов из организаций, аппарата и вплотную заняться разработкой и внедрением положения о коллективном подряде, подумать о резком расширении совместительства. При этом, может быть, не надо изобретать велосипед, послать 2-3 специалистов в Казахстан за опытом. Там, кстати, внедрена чековая форма взаиморасчетов внутри Объединения. Предложения на этот счет будем рады услышать от каждого сотрудника.

Далее, несколько слов о роли и значении НТП в деле изыскания средств на оплату и повышения эффективности.

Крайне недостаточно мы используем этот фактор при переходе на НУОТ. В общей структуре на него совместно с мероприятиями по организации производства приходится всего 13,5 % средств. В связи с этим хотелось бы услышать, как мы думаем использовать колоссальные резервы баланса рабочего времени на бурении, а также возможности комплексов КГК-300?

В Западной Сибири на установках КГК уже освоили глубины 200 м. Достигнута рекордная проходка при бурении скважин глубиной до 100 м. У нас же пока особого прогресса не ощущается. Обращаю самое серьезное внимание технической и производственной служб на проблему КГК. Нам нужны, и как можно скорее, глубины 300 м. Без этих установок мы не сделаем рывка в изучении огромной перспективной территории. Как, например, понимать тот факт, что вывезенная еще в марте в Воронежскую область установка КГК-300 Московской ГРЭ до сих пор не работает?

Предлагаю производственно-технической службе в мае продумать комплекс мер по форсированному освоению комплекса КГК-300 с целью резкого, а если точнее, то – кратного увеличения объемов бурения прогрессивным методом в следующем году. Предложения обсудить с исполнителями, с бригадами и закрепить специальным приказом.

Кроме того, прошу серьезно год за годом начиная с 1981 г. проанализировать структуру рабочего времени на бурении, отразить это на соответствующих диаграммах, попытаться разобраться не с позиций привычных общих ссылок на частые переезды, неукomплектованность рабочими и т.д., а с позиций действительных, математически установленных зависимостей, дифференцированных по территориальному признаку, по группам скважин, по отраслям полезных ископаемых, по типам технических средств и т.д. Нужно выявить самые слабые звенья и тогда уже не распыляться, а налечь на них всеми возможными средствами. Если необходимо, поставить специальные тематические работы. Одним словом, действовать надо более энергично.

Прошу также продумать предложения по проведению в ряде экспедиций с 01.01.88 г. экспериментов в течение длительного, скажем годового, периода по работе буровых бригад в условиях полного и бесперебойного обеспечения всеми необходимыми материалами, оборудованием и услугами, т.е. в условиях, в которых только и могут раскрыться возможности полного хозрасчета. Предложения согласовать со всеми службами и определиться в сроках подготовки необходимых документов.

Надо начинать работы совместно с геологической и другими службами по комплексным проблемам, требующим параллельного решения разноотраслевых задач. Особенно это касается перехода на малые диаметры бурения.

Практически полностью остаются незадействованными возможности геологической службы. Здесь надо начинать с аттестации тем. Так, вынужденная мера по ревизии тематики, выполняемой Московской экспедицией, показала, что ряд тем можно с пользой для дела закрыть, а вместо них поставить работы под реальную перспективу. Задание по аттестации тематики надо подготовить не откладывая и учесть новые направления в плане 1988 г.

Вклад геологической службы в дело активизации работ, повышение их эффективности нельзя измерять сиюминутным результатом. Поэтому нам нужно последовательно и целенаправленно продолжать начатые действия по ускорению выхода на новые виды полезных ископаемых.

В развитие направления, определенного приказом 30-п, проведены два расширенных НТС, изданы мобилизующие документы. Объявлена "охота" на идеи. Предложения по развитию работ поступают. Как активизировать этот процесс? Как дойти до каждого геолога? Очевидно, нужно не ослаблять интереса и к людям, и к их предложениям.

Предлагаю геологической службе в течение мая разработать положение и объявить открытый конкурс на предложения в части прогнозирования, постановки поисковых работ на нетрадиционные полезные ископаемые. Установить премии за предложения общеметодического характера, а также по видам сырья. Учесть уже поступившие. Итоги подвести, скажем, в августе.

Нужно собрать весь материал, все новое, и то, что мы поручали тематикам по анализу предложений, вытекающих из отчетов и статей, и то, что уже поступило, и конкурсные предложения, проанализировать их и положить в основу программ, а также плана 1988 г. Т.е. речь идет о наполнении конкретным тематическим содержанием объявленной стратегии ГРР.

Следующим вопросом, который поднимался на совещании, является участие различных служб аппарата и производства в подготовительной и текущей работе по НУОТ и НХМ.

С этого вопроса фактически и начался наш разговор. Не могу сказать, что сегодня работают только Группа внедрения и экономические отделы. Постоянно расширяется круг забот и задач Группы, а также число организаторов и исполнителей реформ. Вместе с тем у нас (я имею в виду руководство Группы) имеются претензии и к некоторым ее членам, не определившим свое место в работе Группы.

Надо признать, что персональное закрепление руководителей отделов и служб за организациями на период подготовки к переходу на НУОТ сыграло положительную роль. Были выезды, проверки, практическая помощь.

Сегодня подход к кураторству, к ответственности должен рассматриваться так: не способен первый руководитель закрепленной организации качественно и в срок выполнить задание – выезжай туда сам и бери в свои руки решение порученного вопроса. В этом основа будущих КТУ, да и вообще основа авторитета и должностного положения работника аппарата.

И наконец, в заключение остановлюсь на учебе кадров основам НУОТ и НХМ, а также пропаганде всех материалов и широкому ознакомлению трудящихся с результатами проводимой работы.

Пока процесс изучения основ проводимых экономических и хозяйственных преобразований носит эпизодический характер и слабоуправляем. Нет жесткого каркаса, т.е. программы обучения, не говоря уже об иерархии обучения. В экспедициях что-то делается, а как? В каждой на свой лад. Отсюда очень много ошибок, вопросов, непроработанность мероприятий.

Необходимость организации учебы ярко проявилась на совещании в Новокузнецке. Даже некоторые выступавшие, не говоря уже о ряде задававших вопросы, чувствовалось, не разобрались в существе начавшейся перестройки.

Хороший пример подало ПГО "Ленанефтегазгеология". Здесь суббота объявлена днем экономической учебы. Именно в этот день в аппарате и экспедициях в спокойной обстановке изучают НХМ.

Не думаю, что нам надо копировать данную форму. Однако использовать сеть партийной учебы, наполнить ее конкретными нашими задачами и практическим содержанием мы просто обязаны. К занятиям по группам добавить связующие лекции типа тех, что у нас организовывались по линии группы внедрения.

Как видите, товарищи, четыре месяца работы в этом году – вроде и небольшой срок, а упущений больше чем достаточно.

Прошу партийное бюро, кадровую службу, Группу внедрения, несмотря на завершение учебного года, продумать тематику и программу спецкурса часов на 10-12 по НХМ. Учебу начинать не откладывая, поскольку теперь каждое решение и производственное действие нужно осуществлять только через призму новых условий хозяйствования. Полагаю, что учебу надо начинать с июня. Материал занятий размножать (либо до занятий, либо после) и доводить до тех, кто в отпуске или командировке. Кроме того, этот же материал нужно дать и экспедициям, т.е. речь идет о программе перестройки в геолого-разведочной отрасли на уровне Объединения.

И наконец, следует позаботиться о широкой разъяснительной работе через издание плакатов, типа того, что сделан по предварительным результатам подготовки к НУОТ. Плакаты должны отражать все направления перестройки: в геологии, в экономике, в кадровой работе, в социальной сфере, в организации производства. Т.е. речь идет о создании при Группе внедрения своеобразного пресс-бюро. Оно, кстати, нужно и для того, чтобы снабжать материалами делегации, приезжающие к нам за опытом. А их много, очень много. Достаточно отметить такой штрих. На совещании прозвучало, что большинство объединений за основу подготовительной работы берут наши разработки и формы. Поэтому не случайно мы их тиражируем в сотнях экземпляров. Важно, чтобы ошибки не тиражировать в таком количестве.

В пресс-бюро должна быть подобрана бригада активных корреспондентов, которые могли бы умело обобщить опыт бригады, участка, партии или экспедиции по тому или иному вопросу перестройки и донести его через плакат до всех трудящихся Объединения.

Прошу соответствующие службы во главе с курирующей ПТИ производственной службой в ближайшее время продумать этот вопрос и начать действовать безотлагательно. Группа внедрения должна помочь в подборе тематики и снабжении материалами для информации.

Товарищи! Мы работаем в такое стремительное время, действительно время ускорения, когда каждый день приносит новые задачи, возбуждает новые идеи.

Думаю, что большинство из вас уже ощутило свою причастность к перестройке, и мне хочется, чтобы это было не только ощущение. Конечно, маховик инерции еще действует, в круговорот ежедневных новых забор и дел вовлечены еще далеко не все. Давайте будем делать встречные ходы. Не надо стесняться или щадить время мое или руководства. Если уж не в рабочее время, то вечером после пяти гарантирую прием каждого по любому вопросу.

Будем считать – такая форма широких производственных совещаний с постановкой задач, выдачей и обсуждением поручений необходима помимо текущих и оперативных планерок. Давайте проводить их ежемесячно.

Итак, главная задача текущего момента – на ходу, в движении ликвидировать недостатки, упущения и ошибки первого шага в перестройке, закрепить и развить положительные результаты.

7. О ходе внедрения нового хозяйственного механизма

(из выступления на отраслевом семинаре МГ СССР 12.05.87 г.)

Производство геологического объединения Центральные районы входит в число организаций Министерства, переведенных с 01.01.87 г. на новую систему хозяйствования, и одновременно относится к базовой организации, переходящей в этом году на новые условия оплаты труда (НУОТ).

Серьезная подготовительная работа к реализации обоих мероприятий в Объединении началась еще в IV кв. 1986 г. Однако единая целостная система мер, охватывающая не только хозяйственный механизм, но и все главные сферы деятельности коллектива, была разработана накануне январского Пленума ЦК КПСС. Она оформлена как концепция перестройки в Объединении и закреплена специальным приказом. По итогам работы январского Пленума концепция дополнена и конкретизирована комплексом мероприятий, реализуемых в настоящее время.

Перестройка на уровне Объединения нами понимается как система мер, охватывающая все важнейшие направления деятельности трудового коллектива, включая геологию, организацию производства и управления, научно-технический прогресс, экономику, человеческий фактор и производственно-техническое обеспечение. Новый хозяйственный механизм (НХМ) является стержневым фактором, который как бы цементирует и обеспечивает реализацию всех названных направлений, а НУОТ – составная часть НХМ.

Поэтому, прежде чем рассказать, как начался процесс формирования НХМ, коротко отмечу содержание основных блоков системы перестройки в Объединении.

В геологическом блоке предусматривается переориентация геолого-разведочных работ с традиционных для Центральные районы полезных ископае-

мых (железных руд, бокситов, угля, фосфоритов) на поиски и оценку новых видов минерального сырья (апатиты, цветные и редкие металлы, золото и некоторые другие, связанные главным образом с зонами тектономагматической активизации). Естественно, разведка строительных материалов и подземных вод будет выполняться в требуемых объемах. В настоящее время пересматриваются отраслевые и территориальные программы ГРР, идет формирование банка предложений, идей, которые должны наполнить тематическим содержанием принятую стратегию.

В производственном блоке обоснована участковая структура организации и ведения работ, централизация обеспечения через экспедиционные базы ПТОК, сокращение почти в 2 раза числа баз стационарных геолого-разведочных партий, укрупнение экспедиций и других производственных единиц, сокращение их числа с 17 до 10-12 к концу пятилетки. При этом в качестве основного уровня специализации приняты партия и производственный участок. Интеграция узкоспециализированных работ будет осуществляться на уровне экспедиции. Вместе с тем для выполнения региональных геологических и геофизических работ созданы две специализированные геолого-геофизические экспедиции.

В блоке управления предусматривается постепенный перевод структуры аппарата Объединения и экспедиций на укрупненные отделы, представляющие собой службы, непосредственно возглавляемые руководителем, его заместителями и главными специалистами. В аппарате Объединения признано целесообразным создать новые отделы: 1) организации управления; 2) управления научно-техническим прогрессом; 3) управления качеством ГРР. В связи с новыми задачами пересматриваются функциональные и должностные обязанности. Расширены права структурных единиц. Последовательно осуществляются меры по демократизации управления. В январе разработано временное положение о Советах трудовых коллективов, в феврале Советы избраны во всех организациях. Для решения оперативных вопросов в Совете Объединения избрано бюро. Практически все основные решения по хозяйственным вопросам, в т.ч. и по НХМ, решают Совет или бюро совета.

Не в дань моде и второй волне автоматизации процесса управления, а в силу жизненной необходимости форсирована разработка подсистем “СУ-кадры”, “АСУ-снабжение”, “АСУ-контроль”, “АСУ-планирование”, которые к концу пятилетки составят костяк единой автоматизированной системы управления, действующей через ВЦ Объединения и соответствующие службы экспедиций. Завершена трехмесячная подготовка и через неделю состоится рассмотрение на расширенном НТС вопроса о повышении роли и использовании вычислительной техники в новых условиях.

В блоке НТП в качестве центральной поставлена задача выйти за рамки новой техники и технологии бурения, расширить понимание НТП прежде всего за счет мероприятий геологического содержания, новых геофизических, геохимических, аэрокосмических методов и т.д. В связи с этим идет переаттестация тематических, опытно-методических и договорных научно-исследовательских работ. По предварительным данным до конца этого года будет сокращено или

досрочно завершено около 50 % тем, а высвободившиеся средства направим на реализацию пересматривающейся в настоящее время программы НТП.

В блоке экономики, принявшем на себя основную работу по внедрению НХМ, предусматриваются меры по постепенному переходу на экономические методы управления путем внедрения коллективного подряда на основе хозрасчета, в 1987-1988 гг. на уровне комплексной бригады, участка и частично партии, в 1989-1990 гг. – на уровне экспедиции.

Экономическая служба аппарата Объединения и крупных экспедиций укреплена введением должности заместителя руководителя по экономике. В порядке дальнейшего развития, углубления и поиска дополнительных резервов в новых условиях хозяйствования предусматривается введение конкурсного проектирования, конкурсного выбора объектов на стадии планирования, создание на основе совместительства временных научно-производственных групп. Начата работа по наполнению утвержденных предельных нормативов стоимости (ПНС) материальным и ресурсным содержанием с целью использования их как комплексных нормативов планирования ассигнований, объемов работ, материальных и трудовых ресурсов.

В блоке, охватывающем человеческий фактор, реализуются мероприятия по перестройке кадровой работы и социальному развитию трудового коллектива.

Совет Объединения установил ограничения к резерву кадров на уровне экспедиции и партии. Замещение руководителей на период отпусков будет осуществляться резервистами, независимо от места их работы и проживания. Готовятся материалы к приказу по резкому расширению прав комсомольских организаций в части подбора молодежного резерва кадров, экспериментов по передаче управления этому резерву и др.

Заключены долгосрочные прямые договоры на подготовку кадров с Воронежским университетом и МГРИ. В Объединении созданы филиалы 4 кафедр МГРИ, укомплектованные ведущими специалистами-производственниками.

С февраля практикуются конкурсы и выборы начальников партий, оценки голосованием доверия руководителям. В марте голосованием избран начальник Воронежской геолого-геофизической экспедиции.

В части выборов руководителей имеется хоть и небольшой, но и положительный, и отрицательный опыт на примере вновь созданных Воронежской и Калужской геолого-геофизических экспедиций. В Воронеже голосование прошло нормально. Были встречи претендентов с представителями трудового коллектива, были споры и напряженность предвыборной обстановки. Была и самостоятельная инициатива. Так, инициативные товарищи еще до конференции провели тайное голосование и определили мнение большинства в ряде геофизических партий. Как оказалось, оно совпало с мнением делегатов, которыми в данном случае являлись члены Совета трудового коллектива.

В Калуге коллективы оказались менее подготовлены. Здесь сказала и малочисленность партийной организации в бывшей Центральной геофизической экспедиции. Одним словом, для обеспечения большинства на выборах геофизики решили, что норма представительства от их коллектива должна быть 1 от 7 чел., а от других объединяемых коллективов – 1 от 15 чел. Убеждения не по-

действовали. Тогда по согласованию с РК КПСС и по решению бюро Совета трудового коллектива Объединения было принято решение начальника экспедиции назначить приказом, а выборы пока отложить.

В качестве основной проблемы социального развития в концепции сделан упор на обеспечение жильем. За последние 3 месяца по требованию министерства Объединение уже представило 2 программы социального развития. Однако мы считаем, что такая программа в спешке не делается. Она должна быть хорошо обоснована, прежде всего в части производственно-геологической и увязана с развитием организационной структуры Объединения. Поэтому принята следующая последовательность действий: 1) геологическая программа; 2) на ее основе схема развития структуры; 3) после этого можно принимать окончательный вариант программы социального развития.

В качестве главной и основной меры удовлетворения жильем рассматривается строительство хозспособом. В июне Совет Объединения должен определить конкретные меры по увеличению в 1,5-2,0 раза строительства жилья своими силами.

В этой связи мы заинтересовано относимся к предложению Ф.К.Салманова о создании в Центральных районах строительного треста и готовы принять в этом посильное участие.

Вот в общих чертах основные направления перестройки, начатой в Объединении. Мы ее пытаемся определить как целостную систему, поскольку только так можно выйти на качественно новое развитие коллектива и тем самым обеспечить новое качество роста и в геологической эффективности, и в экономике, и в социальной сфере.

Первые три месяца по реализации концепции, конечно же, не были гладкими. Есть и немало проколов. Есть и, как мне кажется, пока прогрессирует внутреннее сопротивление всяким переменам. Однако первый шаг все же сделан.

Маховик любого аппарата, тем более нашего Объединения, раскрутить, конечно, тяжело. Поэтому в Объединении без увеличения численности аппарата была сформирована временная, сроком на 1 год, служба внедрения из 17 чел. под руководством генерального директора. Из них 4 чел., в т.ч. три начальника отделов, освобождены от прежних обязанностей и на целый год уступили места резервистам. По мере необходимости группа может привлекать с отрывом от производства сроком до 1 месяца любого работника Объединения. Сегодня Группа внедрения стала рабочим штабом и школой перестройки. Это ядро, вокруг которого формируется и, будем говорить, стажирруется, проверяется и сортируется актив. Полагаю, что к концу года, т.е. к моменту утверждения новой структуры аппарата и перевода его на НУОТ, на основе Группы внедрения и ее актива и состоится становление аппарата, способного вести дело дальше.

Идея создания временного структурного подразделения в аппарате заимствована из практики организации и проведения Мингео СССР XXVII сессии Международного геологического конгресса.

Что же сегодня сделано в части перехода на новую систему хозяйствования и НУОТ помимо того, о чем мы периодически отчитываемся перед Министерством, и какие результаты получены?

В результате подготовительной работы изысканы средства для перехода на НУОТ и определены дифференцированные сроки перевода организаций и их структурных подразделений. В массовом порядке переход начнется в III квартале и завершится к 01.11.87 г.

Среднемесячная заработная плата должна возрасти у рабочих в пределах 5-20,5 %, у ИТР – 10,4-24,1 %, среднее соответственно – 13,3 и 14,9 %.

Удельный вес мероприятий в создании необходимых средств для введения НУОТ следующий:

- внедрение достижений НТП – 13,5 % средств;
- совершенствование структуры заработной платы – 13,8 %;
- совершенствование структуры управления – 12,6 %;
- использование преимуществ НХМ – 16,2 %;
- выполнение дополнительных объемов работ – 24 %;
- сокращение численности – 20 %.

Итоги работы Объединения за 4 месяца 1987 г. в новых условиях удовлетворительные.

Валовой доход выполнен на 104,4 % (при плане 6,2 млн р. получено 6,5 млн р.).

Образованный ФОТ превысил плановый на 400 тыс.р.

Выработка выполнена на 110 %, что составляет к 4 месяцам 1986 г. – 112 %.

Средняя зарплата составила 95 % к плану и 101 % к периоду прошлого года.

Производительность труда 110 и 112 % к 1986 г.

За 4 месяца выплачено зарплаты 5,6 млн р. при образовании ФОТ 6,5 млн р., что составляет 86 % к ФОТ, т.е. в активе Объединения имеется 900 тыс.р., которые могут быть использованы при пересчете на дополнительную оплату и на другие нужды. Распределять будем резерв за 5 месяцев, а в последующий период ежемесячно. Поэтому на неделю переносим сроки зарплаты: аванс 28-30-го числа, расчет 13-15-го числа следующего месяца.

Численность сокращена на 360 чел. (план 8745, факт 8385).

Результаты довольно скромные, но и они позволили Объединению поверить в НХМ. В то же время возникло несколько серьезных вопросов, с которыми одни управиться мы не смогли.

1. О гарантированном минимуме оплаты труда. Указанные в документах МГ СССР 70 р. вызвали несогласие профкома, т.к. это противоречит трудовому законодательству. Вопрос стоит так: может ли коллектив при заключении колдоговора в зависимости от зрелости (своей) и экономической устойчивости Объединения поднять этот минимум, скажем, до уровня минимального оклада и тарифной ставки? Мы считаем, что может.

2. Принципиально важным и крайне назревшим является вопрос об упорядочении экспертизы проектов. Нам предоставлено право утверждать проектно-сметную документацию на все, за небольшим исключением, проекты. Мин-гео СССР считает, что после утверждения проекты должны идти на отраслевую экспертизу. Банк же оплачивает уже не нами утвержденную смету, а смету, откорректированную по результатам экспертизы. Тем самым право утверждения превратилось в формальность.

Мы за экспертизу, но за выборочную, контрольную, скажем на 5-10 % объектов по нашему выбору, так как экспертируются ПНС. А сейчас каждый из ежегодно составляемых более 200 проектов, даже сметной стоимостью 10-30 тыс.р., проходит эту не всегда приятную процедуру.

Реплика Министра т. Козловского Е.А.: Это, конечно, безобразие. Дайте нам предложения.

3. Сложное положение складывается с централизованными ассигнованиями на строительство. Строительство не вошло в Предельные нормативы стоимости единицы ГЗ. Тем не менее нам говорят: стройте на свои, заработанные средства. На примере Объединения поясню, как это будет выглядеть. Вместо нынешних (1 млн – по долевого и 0,5 млн р. – хозспособ) в новой системе при самом хорошем раскладе останется половина. А по расчетам для выполнения социальной программы до 2000 г. нужно ежегодно вкладывать по 3 млн р. Где же брать средства?

Решение должно быть одно: либо сохранять централизованные капиталовложения на строительство жилья, о чем не сказано в проекте постановления о переводе с 01.01.88 г. на НУХ всей отрасли, либо пересмотреть нормативы и учесть в них затраты на строительство.

4. В новом хозяйственном механизме качество продукции существенно влияет на экономику. Поэтому в аппарате Объединения предусмотрено создать соответствующий отдел. Однако если подходить по хозяйски, то данные функции следовало бы возложить на отдел Госгеолконтроля. Этот контролирующий орган пока не определил свое место в НУХ. Предлагается изменить его задачи. Дело в том, что сейчас и ЦМЭГЭИ, и геолконтроль осуществляют карательные меры. Их задача – проверить соответствие работ инструкциям. В таком деле большого ума не надо. Геолконтроль должен работать на качество.

Реплика Министра т. Козловского: Не надо трогать Госгеолконтроль. Вы скажите, что предлагаете по улучшению качества.

Ответ: Пересмотреть функции этого органа в НУХ и ориентировать его на качество. Пусть помогает заработать средства на оплату своего труда.

Министр: Изложите свои предложения, мы их рассмотрим.

5. Здесь уже поднимался вопрос об экономии от проектных решений. По действующему положению она может быть использована только при высшей категории качества. Следовательно, если ориентироваться на удельный вес различных оценок отчетов, полученных в прежние годы, то лишь около 10 % объектов будут сданы с высшей категорией. Ясно, что оценка вероятности, измеряемая величиной 0,1, значительно меньше, чем 0,9. Более того, при составлении проекта проектанту еще не известно, где он будет работать через 3 года, т.к. эффект может быть получен после завершения работ. Поэтому при современном проектировании будут ориентироваться на I категорию качества, а значит, не экономить на проектных решениях (нет смысла!) и максимум возможностей перемещать на процесс ведения работ, т.е. на экономию от производственных и инженерных решений. Тогда, конечно, НХМ потеряет значительную часть антитратного содержания.

Предлагаю ввести в положение использование экономии на проектных решениях и для продукции I категории качества, только не 100 % – как для высшей категории, а 50-70 %.

6. И наконец, вопрос о стабильности ПНС. Уже сейчас пошли разговоры, что в случае, если фактическая стоимость ГРП по объекту окажется меньше, чем сметная, на 10 % и более, то будут немедленно пересмотрены ПНС. Спрашивается: зачем же тогда было затевать эксперимент и вообще весь НХМ? Ведь основной его принцип – стабильность нормативов в течение пятилетки.

Реплика Министра: Мы этого не допустим, а товарищей, ведущих данный вопрос, я попрошу прекратить такие разговоры.

7. Специфические для Москвы, малоинтересные для других Объединений, но поучительные с точки зрения социальной справедливости проблемы накатились на объединение “Центргеология” в этом году. Нам предстоит до конца пятилетки сократить 615 человек численности по Москве, т.е. ровно половину от имевшейся на начало 1987 г. В результате придется ликвидировать ряд организаций, ставится под угрозу выполнение важнейших государственных и других заданий по городу и области. Нам известно, что для Мингео СССР задание по сокращению численности по городу не превышало 7 %. Как же получилось, что для ПГО “Центргеология” оно трансформировалось в 50 %? В то же время из общего объема ГРП, выполняемых Мингео по Москве и области, около 75-80 % приходится на наше Объединение. Вынуждены сокращать производственные службы. Крайне напряженная обстановка сложилась в коллективах. Можно опорочить все дело перестройки.

Реплика Министра: Это тяжелый вопрос, но Вы все же дайте нам свои обоснования и возражения.

Ответ: Хорошо. Только мы об этом ставим вопрос уже неоднократно. Вот в ближайшую пятницу у меня встреча с трудящимися Московской ГРЭ по всем московским проблемам. Честно говоря, даже не могу предположить, в каком виде я уйду с этого, так сказать, брифинга местного значения – настолько накалена атмосфера.

8. Сдерживающие факторы перестройки

(из выступления на всесоюзном семинаре по изучению опыта ПГО “Волковгеология”, 30.05.87 г., Алма-Ата)

Объединение “Центргеология” выполняет геолого-разведочные работы на широкий комплекс полезных ископаемых на территории 25 областей и автономных республик центра европейской части РСФСР. Отличительная особенность территории – высокая хозяйственная освоенность, большие потребности в подземных водах и местных строительных материалах, т.к. здесь проживает более 1/3 населения РСФСР, т.е. около 55 млн чел. Это и определяет специфику ГРП, в составе которых на первом месте находится гидрогеология, во втором – региональные работы и на третьем – нерудное сырье и стройматериалы. Далее следуют работы на бокситы, железные руды, уголь, фосфатное сырье и некоторые цветные металлы. Всегохозспособом Объединение осваивает около 41 млн р., в т.ч. около 2 млн р. на строительство. Работы ведутся 9 экспедициями, в составе ко-

торых имеется 24 стационарных геолого-разведочных партии областного масштаба.

Годовой объем бурения на 1987 г. – 651 тыс. пог. м, плановая скорость – 701 п/м, работает 125 буровых бригад.

С января Объединение переведено на новые условия хозяйствования, а с 01.06.87 г. начало переводить структурные подразделения на новые условия оплаты труда.

Не буду подробно останавливаться на подготовительной работе по НУОТ, т.к. это уже пройденный этап, представители многих объединений приезжали к нам и ознакомились с опытом; с рядом товарищей мы уже встречались в Новокузнецке и на семинаре в Москве. Коротко отмечу, что в состав подготовительной работы входили: изучение условий НХМ на всех уровнях, организаторская работа, аттестация, сокращение высвободившихся трудящихся, разработка мероприятий по изысканию средств и ряд других.

Всего будет изыскано 3,3 млн р., подлежат сокращению 607 человек, из них сокращено 380. Средний заработок у рабочих увеличится со 184 до 208 р. в месяц, т.е. на 13,3 %, у руководителей, специалистов и служащих – с 202 до 232 р., т.е. на 14,9 %.

Наиболее крупные мероприятия по изысканию средств – это использование НХМ и прав, предоставленных Объединению. В частности, за счет совершенствования структуры управления изыскивается 929 тыс.р., т.е. 27,9 % требуемых средств. В том числе:

- за счет укрупнения производственных единиц и их подразделений – 193,2 тыс.р.;
- сокращения отдельных звеньев управления – 152 тыс.р.;
- сокращения численности за счет пересмотра должностных обязанностей и функций управления – 484 тыс.р.

Кроме того, за счет получения дополнительного валового дохода в новых условиях хозяйствования изыскивается 735 тыс.р., т.е. 22,2 %. В частности:

- в результате экономии материальных ресурсов – 338 тыс.р.;
- выполнения дополнительных объемов договорных работ – 384 тыс.р.

Пересмотрено около 1300 норм. На сегодняшний день по состоянию на 01.06.87 г. сформирован резерв средств на введение НУОТ – около 600 тыс.р.

Что касается НХМ, то здесь, откровенно говоря, кроме уже отмеченного, главные рычаги пока еще не включились по причинам вполне объективным (мало работаем) и субъективным (пока еще не преодолели старую психологию “запасаться впрок”, не считаясь с затратами).

Например, при формировании заявок на оборудование и материалы Объединение расчетом сократило заявленные потребности на 1987 г. на 20 %. Но стоило только в I квартале “ослабить вожжи”, т.е. снять ограничения, как тут же ряд экспедиций вышли за пределы установленного норматива по запросам материалов, ослабили работу по выбраковке и списанию изношенного оборудования. Пришлось сделать повторный заход, в результате которого набрали около 700 тыс.р., которые еще предстоит реализовать.

Выявилась еще одна тенденция. Даже в аппарате Объединения каждая служба старается обезопасить себя и заявить побольше, а списать поменьше. Пришлось и здесь вмешиваться.

Что же дали нам новые условия хозяйствования, если вести счет по-крупному?

Во-первых, и самое главное, они вселили надежду на более успешную работу не только в части экономической, но и геологической эффективности. Получив большие права, Объединение получило и большие возможности для хозяйственного маневра. Дополнив его внутренними положениями о конкурентности проектирования, о создании творческих научно-производственных групп и начав проработку положения о соревновании (пока не говорю открыто, что речь идет о конкуренции) за право выбора объектов на экстерриториальной основе ведения работ, мы рассчитываем с помощью НХМ разбудить творческий потенциал почти четырехтысячного корпуса инженеров и техников.

Во-вторых, итоги работы за 5 месяцев показали, что коллектив Объединения готов и способен работать рентабельно в условиях самофинансирования и хозрасчета. Валовой доход выполнен на 105 %, производительность труда превысила плановую почти на 10 %, а уровень соответствующего периода прошлого года – на 12 %. Сформированный ФОТ позволил полностью выплатить зарплату рабочим, аванс в размере окладов руководителям, специалистам и служащим и создать резерв, т.е. приработок, около 900 тыс.р.

В-третьих, внедрение НХМ потребовало резкой интенсификации аппаратной, организаторской работы на всех уровнях, дало возможность оценить способность кадров выдержать более высокие нагрузки, а также оценить восприимчивость к новым методам управления и работы в целом.

В-четвертых, осуществление мероприятий по внедрению НХМ должно быть комплексным. Поэтому Объединением разработаны и реализуются меры в области геологии, организации производства, развития оргструктур, развития социальной сферы, в области кадровой работы, демократизации управления, коренной перестройки управления НТП и др.

В коротком выступлении трудно перечислить все то, что задумано и требует реализации. Скажу только, что требуется время. Прошедшие 5 месяцев – это первый шаг, время на определение стратегии и тактики. Хотя кое-что сделать и удалось.

Основные сдерживающие факторы – это консерватизм, осторожность или молчаливое невосприятие нового со стороны значительной части аппарата ПГО, да и среди некоторых других категорий ИТР.

Дело, конечно, не только в солидном возрасте аппарата и других руководителей – есть и сорокалетние старики, а есть и шестидесятилетние энергичные энтузиасты.

Началась и идет переоценка ценностей.

Мы озабочены приданием геологической направленности НХМ и проводимой работе, поэтому предусматриваем:

1. Пересмотр программ ГРР.
2. Конкурс на геологические идеи, предложения, которые будут положены в основу поисковой части программ.

3. Пересмотр тематических работ. Занимаемся проблемами НИИ. Темы ставим под людей, а не под задачи.

4. Повышение качества ГРР. В новой структуре аппарата создана служба качества, сделан анализ отчетов, утвержденных ГКЗ, ТКЗ, НТС.

Одной из главных задач и слабых сторон Объединения является внедрение коллективного подряда на различных уровнях. Поэтому опыт объединения “Волковгеология” я воспринял с большим интересом и, пользуясь случаем, хочу поблагодарить организаторов и хозяев семинара за полезно проведенную учебу и предоставленную возможность обменяться мнениями.

Объединение поддерживает и само выступает с инициативой о скорейшем упорядочении ряда сдерживающих положений, в частности по отмене норматива, соотношения ФОТ рабочих и ИТР, по введению 50 % отчислений от экономики от проектных решений при оценке результата по I категории качества, по передаче объединениям права экспертизы проектов на мелкие объекты стоимостью до 300 тыс.р. как на продукцию местного значения. Эти вопросы легко решаемы.

Значительно большую тревогу вызывают разделы положения о НУХ, касающиеся одного из центральных вопросов – социального развития трудовых коллективов и прежде всего создания его материальной базы, т.е. строительства.

Вообще, нужно сказать, что мне как начинающему хозяйственнику пришлось сделать вывод, что положение со строительством в отрасли самое сложное. Если уж мы начали перестройку, то браться надо в первую очередь за строительство. Имею в виду – планирование, финансирование, снабжение и организацию.

Практически, новый механизм не затронул вопрос о капитальных вложениях, выделяемых сегодня на жилищное и производственное строительство, а также о средствах по статье “обустройство”.

Не буду говорить о производственном строительстве, коснусь только жилья и соцкультбыта.

Норматив отчисления в фонд социального развития, если брать по уровню нашего Объединения, не позволяет даже обеспечить жильем естественную смену кадров, не говоря уж о ликвидации громадных 10-15-летних очередей. Это примерно 1/5 часть потребности.

Ни капвложения, ни обустройство в ПНС или другие нормативы не вошли.

Нам говорят, что у Министерства сегодня достаточно средств для решения жилищной проблемы. Но это ведь у Министерства. А жилье-то просят у нас.

Надо полагать, сто средства на строительство будут выделяться централизованно. Вот этот-то момент и вызывает беспокойство. Система планирования в строительстве, я бы сказал – механизм распределения средств как по капитальным вложениям, так и по обустройству настолько несовершенен, что даже непредсказуем.

Тюмень, и вообще другие престижные нефтяные районы, конечно, не Центральные районы, там искать сложнее, но ведь надо же и меру какую-то знать.

Вот конкретный пример. В X пятилетке Объединению выделялось на доле-вое строительство в среднем по 1,2 млн р. в год, в XI – по 0,9, за два года XII – по 0,7, а на 1988 г. – аж 0,3 млн р. Вот здесь тенденция предсказуема. Причем полу-чается так, что в МГ РСФСР согласуешь, с местными властями кое-как догово-ришься по согласованию объемов, а на самом последнем этапе оказываешься за пределами лимитов.

В этом году в Воронеже, под согласие Минюгстроя, обещания Мингео РСФСР и наши, в ответ на коллективное письмо на XXVII съезд партии, при со-действии обкома КПСС начато строительство дома для объединенной экспеди-ции. Уже второй этаж возводится, а в лимитах на 1988 г. Управлением капита-льного строительства МГ СССР дан отказ. Причем, не за месяц-два до согласо-вания с подрядчиком, а тогда, когда “паровоз уже уходит”.

Поэтому мы с председателем профкома вынуждены были обратиться к Вам, Евгений Александрович, как к последней инстанции, так как на уровне за-местителей вопрос решить не удалось

Чтобы навести в этом деле порядок мы предлагаем:

1. Исходя из фактической обеспеченности жильем, основываясь на прин-ципе коллективной социальной справедливости, ввести твердые внутриотрас-левые нормативы на капвложения и средства, выделяемые на обустройство для каждого объединения.

2. Обратиться в Госстрой СССР с просьбой не распространять действие постановления 1986 г. о жестких сроках строительства на объекты соцкультбы-та, возводимые хозспособом.

3. Объединить фонды развития производства и социального развития в единый фонд развития, что даст возможность маневра и избавит нас и Мини-стерство от ряда тяжелых вопросов. Такая мера нами рассматривается как иск-лючительная в современных условиях.

4. Пересмотреть нормативы отчислений в фонд социального развития с целью увеличения их, но не за счет ФОТ.

И вообще, в условиях, когда социально-бытовые объекты, возводимые за счет фонда социального развития, становятся сейчас на прямое госнабовское обеспечение, нам надо позаботиться об этом фонде. Есть и другие предложения на этот счет, но они требуют обсуждения в рабочем порядке.

В заключение хочу сказать, что новая система, без всякой натяжки, имеет большие возможности и при соответствующей коллективной доводке, очевид-но, сможет обеспечить то, что называется новым качеством роста.

9. Использовать опыт передовых коллективов отрасли

(из выступления на расширенном собрании аппарата ПГО “Центргеология” 05.06.87 г.)

Прошел месяц со времени нашей последней встречи по вопросам пере-стройки. Нельзя сказать, что за этот месяц мы здорово прибавили в работе. Скорее наоборот, май оказался тяжелым и в части выполнения производствен-ных заданий, и в отношении реализации мероприятий по выполнению устано-вок приказа 30-п и документов, изданных позднее в его развитие.

Сегодня я сделаю обзор итогов работы за месяц и попытаюсь оценить на-ше положение во всех основных направлениях работы в свете задач, определен-ных состоявшейся с 1 по 5 июня всесоюзной школой руководителей мини-стерств и управлений геологии союзных республик, а также генеральных дирек-торов объединений по вопросам изучения опыта ПГО “Волковгеология” по пер-естройке работы в свете решений XXVII съезда КПСС.

В качестве справки: ПГО “Волковгеология” входит в состав Всесоюзного объединения Союзгеологоразведка, базируется в Алма-Ате. Объем работ хоз-способом – примерно 36 млн р., объем бурения – 1,3 млн пог.м.

Работу школы возглавлял Министр геологии СССР т. Козловский, делега-цию Мингео РСФСР – первый заместитель Министра т. Логинов.

Первый и последний день проходили в форме совещания и обмена мнения-ми, где большую часть времени занимали сообщения хозяев, а также руководи-телей экономических служб Министерства т.т. Азроянв Э.А., Дурандина А., Клименкова В.В.. С большими вступительным и заключительным докладами выступил Министр Козловский Е.А.

Два дня в промежутке были посвящены поездкам в экспедиции, партии, на буровые, в УПТОК, в Мингео Казахской ССР и др. с целью непосредственного ознакомления с организацией работ.

Прежде всего о ситуации, которая на сегодня сложилась с внедрением НХМ в стране и отрасли.

Вы знаете, что ЦК КПСС определил сроки ввода НУХ – 1987-1989 гг., с тем, чтобы последний год пятилетки уже работать практически всем отраслям в новой системе и войти в XIII пятилетку в новом качественном составе. То же са-мое планируется и в геологии. С нового года на НУХ переведено 16 организа-ций отрасли, с 1988 г. начинается переход всех организаций, который будет осу-ществляться включительно по 1989 г.

Цель проводимых сейчас школ и семинаров – не подводить итоги: о них говорить пока рано. Задача состоит в своевременном выявлении и исправлении недостатков, недоработок, упущений, т.е. слабых сторон НХМ. Ну и конечно же – оперативная передача наработанного опыта.

Вот несколько цифр по итогам работы 16 объединений за 4 месяца этого года:

- Общие результаты хозяйственной деятельности положительные.
- Число производственных единиц, т.е. экспедиций и приравненных к ним организаций, сократилось на 21, в том числе и 2 наших (СМУ и экспедиция в Воронеже), 22 организации лишены прав соцпредприятия, в том числе 3 наших.
- Численность работающих сократилась на 2000 человек, в т.ч. 380 по на-шему Объединению.
- На НУХ активно откликнулись люди, особенно рабочие. Именно рабо-чие раньше ИТР увидели преимущества хозрасчета, а потому для них нет во-проса, который еще задают себе многие ИТР – надолго ли хватит этих новшеств и людей, их внедряющих? Подобные сомнения высказывают и некоторые гене-ральные директора.

На этот счет Министр сказал вполне определенно. Назад пути нет. Система обрела жизнь и главная задача сегодня – “сообща довести ее до ума, т.е. до рабочего состояния”.

1. В области геологии наиболее тяжелыми вопросами остаются перестройка стратегии ГРП, использование ПНС, обеспечение качества.

Забота о придании геологической направленности НХМ приобретает все большую остроту. Обеспечить не сиюминутную выгоду, а прежде всего перспективу – вот главный принцип действий. Именно в этом ключе в последние 2-3 года уже работают ПГО “Волковгеология”, “Востказгеология” и ряд других.

Так, “Волковгеология” в короткие сроки опосковала громадную территорию и создала надежный фонд объектов на период до 2000 г. То же самое сейчас происходит и в “Востказгеологии”. На эту задачу были ориентированы лучшие геологические силы и основные ресурсы. В обоих случаях средства достижения цели оказались одинаковыми: высококвалифицированный геологический прогноз и геохимическая съемка на основе высокопроизводительных и дешевых способов бурения. На опережающие работы в обоих ПГО брошено ежегодно почти по 1 млн пог. м бурения: в “Востказгеологии” на основе КГК-100, в “Волковгеологии” – с использованием обычных установок на базе ЗИФ-650, но со специально разработанной технологией, снарядами и наконечниками. Подчеркиваю: именно качественный прогноз с большими объемами скоростного бурения позволяет реализовать перспективу. Перспектива связана только с поисками на основе прогрессивных методов. Она становится во главу производственной деятельности. И, как ни странно, вопреки расхожему мнению, что поиски – это всегда потеря для экономики. Именно работа на перспективу вывела оба объединения в число лидеров не только в геологии, но и в экономике.

Каковы меры, на которые нацелила всесоюзная школа?

1. Специализация геолого-съемочных работ, слияние съемки, поисков и геофизики в один производственный комплекс.

2. Ориентация тематических работ на главную задачу. С этой целью, например, ПГО “Центрказгеология” ликвидировало всю тематику, имеющую академическую и чисто научную направленность, оставив силы и средства на нужных направлениях.

3. Развитие современных методов анализа, обработки и хранения информации на базе ЭВМ, развитие методов математического моделирования.

Из числа других важных моментов, отмеченных в докладах и выступлениях, заслуживают внимания следующие;

– обостряющаяся проблема сырьевой базы в стране по никелю, золоту, марганцу;

– необходимость пристального внимания таким элементам как стронций, итрий, барий, на основе которых изготавливаются материалы, обладающие в определенных условиях сверхпроводимостью – свойством, которое сегодня обеспечивает качественный прорыв в электронике и некоторых других областях;

– задача комплексного изучения окружающей среды;

– развитие качественно новых геологических технологий на основе геомоделирования, подобно тому, которое выполняется нашей Центральной инженерно-геологической экспедицией для Москвы;

– последовательное и целенаправленное укрепление геологической службы, особенно ее качественного состава;

– широкое использование договорных работ.

Последнее подкреплю примером. В Управлении геологии Киргизской ССР, которое примерно равно нашему объединению, на гидрогеологических работах осваивается 12 млн р. Однако из них госбюджетных – всего 5 млн р., а 7 млн р. – договорных. Причем материальное обеспечение договорных работ осуществляется заказчиком.

Посмотрите, какую предприимчивость проявили киргизские геологи. Они взяли на техобслуживание 1400 водозаборных скважин в агропроме республики. Раньше их обслуживал Минводхоз и брал по 2400 р. за скважину в год. Управление геологии предложило цену на 37 % ниже, т.е. по 1500 р. за скважину, и получает при этом значительную прибыль, не говоря уже о помощи материалами, в том числе и строительными.

Думаю, что нашим гидрогеологам, лично В.Н.Лазаренко*, надо съездить и познакомиться с опытом киргизского управления. И сделать это не откладывая.

Следующий момент – тщательный анализ подрядных работ. Так, “Центрказгеология” пересмотрела все виды заказов другим организациям и высвободила почти 50 % средств, направив их на собственные нужды.

Мы с вами данный резерв еще слабо тронули. А объемы здесь составляют 1,6 млн р.

Поэтому геологической службе нужно в течение июня-июля сделать анализ подрядных работ, выработать предложения по их сокращению, согласовать с экспедициями и представить материалы в первых числах августа для принятия решения.

Нужно отметить, что это же Объединение предусмотрело в смете на 1987 г. 100 тыс.р. на поощрения за положительные геологические результаты, имея в виду в основном новые открытия и находки.

Разумная и крайне необходимая мера для нас.

О тематических работах мы уже говорим давно, а сделали мало. Мне представляется, что принятый нами курс на приземление этих работ, т.е. на ориентацию под перспективу, а не только под имеющихся специалистов, надо проводить неуклонно. Пора вводить в действие положение о временных научно-производственных группах и использовать уникальный научный потенциал Москвы. Что имеется в виду?

Определить перечень проблем, в их составе – перечень тем. Наметить сроки выполнения. Взвесить свои возможности – финансовые и кадровые. Изложить все это в каком-то документе дальнего действия. Решить – какие темы выполняем обычным способом, какие – отдаем временным группам.

* В.Н.Лазаренко – главный гидрогеолог Объединения.

Временная группа может состоять из специалистов других организаций, которые на правах совместительства смогут работать у нас. Единственное условие: минимум один человек – возглавляющий тему – должен работать у нас, т. к. тема проходит через план Объединения.

Если мы хотим получить надежный результат, то надо не скупиться, но и спрашивать. Поручения на общественных началах, если они требуют отвлечения людей от их основной работы, следует соответствующим образом оформлять и оплачивать.

Например, месяц назад мы дали поручение Московской ГРЭ обобщить к сентябрю все ценные предложения, изложенные в отчетах, публикациях и поступивших по объявленному нами конкурсу. Это серьезная работа. Надо не откладывая оформить геологическое задание, составить короткий проект, найти одного ответственного исполнителя. И пусть он подберет себе в группу на правах совместительства всех, кого считает нужным. Вот это и будет временная научно-производственная группа. Ее отчет о выполнении геологического задания и есть тот результат, который мы в прежние времена хотели бы получить на общественных началах. А если точнее – то по принципу отвлечения на сельхозработы или на овощную базу, так сказать – за счет основной деятельности.

На другом примере поясню, что имею в виду, говоря о привлечении сил со стороны.

Давно назрела необходимость сделать для ВКМ, да и не только для него, но и для других геологических структур, полные, я бы сказал – фундаментальные, сводные работы, на которые бы в течение 10-15 лет могли ссылаться все, кто пишет геологические отчеты по данным площадям, а не компилировать из отчета в отчет, со ссылками и без них, разрозненные сведения.

Скажем, одна работа – по магматизму. Вторая – по метаморфизму. Третья – по стратиграфии. Четвертая – по металлогении. Своими силами все эти направления мы не закроем: во-первых – недостаточно специалистов, во-вторых – слабая лабораторная база, в-третьих – лимитируемая численность.

В то же время, магматизм ВКМ неплохо знают ученые Воронежского университета и МГРИ, метаморфизм – ученые ГИНа и т.д.

В обычном варианте на выполнение всех 4 тем потребуется около 20 человек, а в предлагаемом варианте – минимум 4 человека постоянных специалистов и ряд исполнителей со стороны.

Конечно, не все так просто, как на первый взгляд кажется, но это сегодня для нас жизненно необходимая форма организации работы и усиления своего творческого потенциала, привлечения вузовской, отраслевой и академической науки.

Если же говорить по большому счету, изложенный подход следует рассматривать как начальную форму интеграции науки и производства в рамках работы на единый конечный результат в отрасли.

Геологической службе в порядке подготовки к плану на 1988 г. следует иметь в виду мои предложения по ВКМ.

Что касается программы или перспективного плана тематических работ вообще, то их, очевидно, надо будет составлять с учетом “банка идей”, который

мы надеемся сформировать после объявленного конкурса, и анализа фондовых и опубликованных материалов по нашей территории за последние 50 лет.

Менее подробно остановлюсь на ПНС.

Предельные нормативы стоимости единицы геологического задания рассматриваются как новый качественный уровень нормирования геолого-разведочных работ. Первый опыт использования ПНС в работе выявил ряд их существенных недостатков. С одной стороны, в связи с тем, что конкретный норматив является обобщающим для нескольких объектов, при проектировании, как правило, идут значительные отклонения сметной стоимости как в сторону резкого занижения (до 20-50 %) от уровня ПНС, так и почти такого же завышения. По этой причине ПГО “Волковгеология” практически полностью перешло на индивидуальное проектирование, т.е. ПНС утверждается здесь по факту на каждый объект и практически не нужен, т.к. всегда соответствует сметной стоимости.

Иными словами, для целей конкретного проектирования надо бы иметь более дробные нормативы.

С другой стороны, нынешний банк ПНС (а их только в нашем Объединении около 330) исключает возможность пользования ими для планирования работ на уровне Министерства и Госплана. Для этих целей нужно иметь более агрегированные нормативы. Кроме того, ПНС сегодня ориентированы на все стадии и виды работ, а планирование идет обычно по конечному продукту, т.е. по простоту либо утверждению запасов кат. С₁+В.

И наконец, третья особенность: даже будучи идеальным, ПНС не позволяет правильно спланировать квартальное и годовое геологическое задание, т.к. не учитывает неравномерность распределения объемов работ по ходу реализации проекта.

Поэтому важнейшей практической задачей, я бы сказал неотложным первоочередным делом, является возобновление работы по совершенствованию составленных нами ПНС.

Оно должно идти в двух направлениях:

1. **Агрегация**, т.е. укрупнение, с ориентацией по возможности только на конечную продукцию, в частности – на запасы конечных категорий, упуская все промежуточные стадии работ. Очевидно, с этой целью надо внимательно посмотреть нерудное сырье и подземные воды. Таких нормативов для нас должно быть не более 40-50. Именно они в последующем должны наполняться ресурсным содержанием, т.к. будут утверждаться Министерством и использоваться для планирования на уровне Министерство – Объединение. С целью учета территориальных различий возможно применение поправочных коэффициентов; скажем, на песчано-гравийные смеси норматив в целом по Объединению может быть один, но иметь два-три поправочных коэффициента на различные условия. Это задача геологической службы Объединения.

2. **Дифференциация** укрупненных нормативов, причем может быть более дробная, чем ПНС, которые нам утверждены. И, кроме того, их раздвижка по горизонтали, т.е. по срокам реализации проекта. Здесь также возможно выйти на поправочные коэффициенты. Все нормативы данного класса должны разрабатываться экспедициями, экспертироваться и утверждаться Объединением.

В связи с изложенным геологической службе нужно оперативно подготовить задание МПГЭИ и экспедициям. Каждому отраслевому специалисту аппарата лично подключиться к составлению укрупненных нормативов. Кроме того, надо временно привлечь в МПГЭИ по важнейшим отраслям лучших, подчеркиваю – самых лучших – специалистов из экспедиций, оформив их отзыв через Группу внедрения. Группе внедрения подобрать в штат еще одного специалиста-геолога для непосредственного кураторства всей работы по ПНС.

Сроки пересмотра ПНС не установлены. Однако, судя по тому накалу, который придает этому делу Министр, в ближайшие месяцы и кварталы все объединения, которым еще предстоит переходить на НУХ, завалят ЦМГЭИ Министерства “макулатурой” и им будет не до нас. Поэтому либо мы свалим эту работу за июнь-июль, не позднее августа, либо мы окажемся в худшем положении, чем другие организации.

Прошу придать этому заданию самое серьезное внимание, вплоть до корректировки графика отпусков. И чтобы уж совсем завершить с геологической частью вопросов, обсуждавшихся в Алма-Ате, несколько слов о качестве нашей продукции.

Объединением “Волковгеология” дополнительно к утвержденным МГ СССР требованиям к качеству разработаны свои внутренние требования, содержащие подробные пояснения – кто, за что и каким образом отвечает за качество на уровне ПГО, экспедиции, участки и бригады. Объединение проверяет и оценивает только годовое задание. Поквартальная оценка дается экспедициями, но так, что отраслевые кураторы геологического отдела ПГО все же участвуют в этом деле, т.е. держат под контролем.

На уровне экспедиции контроль за качеством осуществляет главный геолог, а на уровне Объединения – геологический отдел. Профилактика качества, т.е. слежение объектов, начиная от проектирования и кончая отчетом, не предусмотрена. Однако здесь несколько иная организация работ геологической службы на уровне экспедиции, которая позволяет обеспечивать качество работ и надзор за ними. Все основные работы выполняются геологической службой экспедиции централизованно: она проектирует, осуществляет авторский надзор за реализацией проекта, пишет отчеты. А участковая геологическая служба обеспечивает лишь техническую сторону дела на бурении.

Именно такую организацию задумано внедрить у нас в Белгородской экспедиции. То же возможно и в Ивановской, и в Подмосковной экспедициях. В остальных – система будет прежняя. Поэтому мы будем реализовывать в новой структуре аппарата предложения по созданию отдела либо бюро качества, совмещенное с ТКЗ.

Что касается самих требований к качеству, то они будут дорабатываться на основании замечаний и предложений от организаций.

Просьба к геологической службе проанализировать материалы “Волковгеологии” по качеству, при необходимости доработать наши внутренние документы того же назначения и довести до экспедиций в течение текущего месяца.

Таким образом, укрепление и активизация работы геологической службы аппарата и экспедиций, ориентация ее действий на перспективу имеет стратегическое значение. Мы выпустили на это счет ряд серьезных документов, органи-

зовали две специализированные экспедиции, определили приоритетные отрасли, назвав их нетрадиционными. Теперь задача, не дожидаясь оформления программ работ, которые будут завершены к октябрю, переориентировать план 1988 г., осуществить для этого ряд конкретных действий. В частности: для поисков структур взрывного типа на площадях, где имеется опережающая геофизика, приступить к проработке технических вопросов по созданию коллективов съемщиков и поисковиков.

Мы начали подготовку долговременного документа по резкому расширению прав молодежи. Очевидно, именно молодежи и надо предложить взять на себя геолого-минерагеническую съемку в тяжелых условиях севера Костромской области, составить костяк специализированной на структуры взрывного типа геолого-съемочной партии в Средне-Волжской экспедиции, пересмотреть и укомплектовать энтузиастами участок по геологической съемке Нелидовского блока в Калининской области, создать участок по доизучению Ульяновской структуры в Калужской экспедиции и специализированный отряд в Воронежской экспедиции по изучению этой же проблемы на юго-востоке ВКМ.

По россыпям мы подошли к такому этапу, когда уже надо внимательно оглядеться и проанализировать имеющийся материал с учетом почти тридцатилетнего опыта, методики работ и направлений. По-доброму, стоило бы сделать обобщающую работу, но нет времени ждать результата. И хотя основные специалисты сейчас заняты на полевых работах, следует выкроить день-два и рассмотреть материалы на специальном совещании. Задача совещания – сориентироваться в направлении работ текущего и будущего года. Совещание провести в июне.

Далее. Если с ориентацией работ на никель и апатиты мы в самом первом приближении определились (во всяком случае, на текущий год), то поиски рудного золота ведутся без надежды на реальный успех. К сожалению, других рекомендаций, кроме как укрепить геологическую службу аппарата нужными специалистами, у меня нет.

И наконец, о геохимии как методе получения оперативной поисковой информации. Наибольшую перспективу развития она имеет на ВКМ в интервале глубин до 300 м.

Я об этом уже говорил не раз. Откровенно говоря, эффекты, полученные и “Волковгеологией”, и “Востказгеологией”, понятны и неновы. Но здесь задача комплексная и тесно связана с бурением. В геолого-методическом плане речь идет о постановке больших объемов геохимического картирования на основе скоростного бурения. Будут ли это КГК-300 или другие комплексы – вопрос второй. Мне кажется, что отсутствие скоростного и дешевого метода проходки чехла на малых глубинах обусловлено не бессилием нашей технической и инженерной мысли, а нечеткостью постановки задачи и неясностью перспектив в объемах такого бурения. А речь ведь идет о миллионах погонных метров, о долгосрочной перспективе.

Сегодня выбор технических средств и разработку технологии скоростной и дешевой проходки чехла мы должны поставить в разряд главных задач и перед партий новой техники, и перед соответствующими службами аппарата Объединения.

Поэтому, забегаая вперед, отмечу, что в программе развития НТП данная проблема должна занять ключевое место, а геологической службе нужно сесть на денек, обсчитать площади в первом приближении применительно к масштабу 1:200 000 и выдать ориентировочные объемы бурения, в том числе и бескернаго.

Следующий крупный раздел, обсужденный школой в Алма-Ате, – это организация производства, в том числе буровых работ, ремонта, производственного обеспечения, техники безопасности и промсанитарии.

Организация производства в ПГО “Волковгеология” полностью базируется на экспедиционно-участковой структуре.

Вот, например, типовая структура экспедиции:

1. Буровой участок.
2. Геологическая служба.
3. Геофизическая служба.
4. Энергомеханическая служба.
5. Автогараж.
6. Хозслужба.
7. Служба быта и подхоз.

Наиболее крупный буровой участок насчитывает 108 человек. В его составе: 3 буровые бригады, 1 – геофизическая (каротажная), 1 – геологическая, 1 – транспортная, 1 – бульдозеристы и т.д. Всего 11 бригад. Так вот этот участок тремя буровыми бригадами бурит в год 320 тыс. пог.м скважин при средней их глубине 380 м и категории по буримости от 4-й до 7-й, т.е. бригада в месяц проходит по 8-9 тыс. пог.м.

На алмазном бурении проходка на бригаду в месяц составляет около 1500-1800 пог.м, при средней категории 10, глубине скважин 350-650 м. Скважины наклонные. Диаметр 59 мм.

В целом приросты скорости за пятилетку составляют 250-350 %. А всего в Объединении 24 буровые бригады, которые обеспечивают выполнение годового объема около 1,3 млн пог.м. Чтобы всем было понятно, что это такое, скажу, что мы имеем 125 бригад, т.е. в 5 раз больше, а бурим в 2 раза меньше, т.е. каждая буровая бригада “Волковгеологии” соответствует в среднем 10 нашим бригадам.

Используют только два типа буровых станков: ЗИФ-650 и ЗИФ-1200. Даже мелкие скважины бурят ЗИФ-650.

Надо сказать, что и буровые агрегаты, и все, что к ним полагается – электростанция, глиномешалка, колонна и т.д. – все смонтирована на колесах, т.е. на пневмоходу. Даже приемные мосты или траппы – тоже на колесах, которые используются для перевозки инструмента. Перевозятся водовозами типа КРАЗ или тракторами С-100. От момента окончания бурения на предыдущей точке до забурки на новой точке проходит от 1 до 4 ч при расстоянии между точками от 100 м до 10 км.

В основе оперативного руководства лежит диспетчеризация. На уровне ПГО эта служба представлена главным диспетчером. В партиях и экспедициях диспетчерские службы круглосуточные, снабжены пультами связи. Диспетчер-

ская служба осуществляет контроль за доставкой всех грузов, ремонтом, транспортом.

Ремонт всего оборудования (текущий) осуществляется на местах, в поле либо на базе экспедиции. Капитальный ремонт – в УПТОКе. Все виды ремонта унифицированы и осуществляются путем замены узлов.

Прошу обратить внимание, что на базах экспедиций и партий нет ни одного запасного бурового агрегата, есть только узлы для ремонта. Узлы комплектуются и поставляются УПТОКом главным образом за счет списанного оборудования.

Большое внимание уделяется инженерной подготовке производства и проекту организации работ.

Кстати говоря, мы еще не дошли до проекта инженерного обеспечения годового задания. Нет на этот счет никаких методических разработок.

Полагаю, что этот вопрос следует обсудить не откладывая, а производственной службе разработать методические рекомендации и довести их до экспедиций в кратчайшие сроки.

Очень приятные впечатления остались от организации производственно-го быта и промсанитарии. В каждой экспедиции и в УПТОКе организованы быткомбинаты по стирке и ремонту спецодежды, у каждого – персональные шкафы для чистой и грязной одежды. Рабочих, если они в грязной или неотремонтированной спецодежде, до работы не допускают. Поэтому выдают сразу по 2 комплекта спецодежды на два срока носки.

Вся служба ТБ в аппарате объединения представлена всего одним человеком – заместителем главного инженера. А на протяжении ряда лет нет ни одного тяжелого несчастного случая. За прошлый год всего два легких случая. Дело в том, что обязанности по проверке и контролю за ТБ распределены между всеми сотрудниками аппарата. Каждый, выезжая на место работ, получает задание по ТБ. Подчеркиваю – каждый!

И наконец, заслуживает внимания методика учета, контроля, гласного обсуждения и использования для вывода КТУ личного баланса рабочего времени каждого бурильщика. Он делается на основе бурового журнала помесечно, в виде диаграмм на всех бурильщиков. Анализируя их, делают выводы для организации учебы, обмена опытом и т.д.

Это очень важный момент. Говорю об этом потому, что время чистого бурения в “Волковгеологии” достигает 55-60 %. По итогам работы за месяц мастер с бригадой анализирует диаграммы на каждого с целью совместного поиска резервов. Диаграммы вывешиваются на видных местах, они же служат основой для вывода КТУ.

Прошу производственную службу принять данный опыт на вооружение и довести его до организаций.

Обобщение материалов по производственному направлению я делаю в тезисной форме лишь потому, что большинство из этого опубликовано в экспресс-информации ВИЭМС и передано мною для ознакомления и принятия соответствующих мер.

Интересен для нас с вами и УПТОК объединения “Волковгеология”, в составе которого функционируют 17 различных участков и служб. Я назову их:

1. Участок по ремонту горно-бурового оборудования.
2. Участок по изготовлению запасных частей, бурового инструмента и трубной продукции.
3. Участок по изготовлению нестандартного оборудования.
4. Участок по ремонту геофизического оборудования.
5. Транспортный участок.
6. Участок по ремонту автотранспорта.
7. Энергомеханическая служба.
8. База стройиндустрии.
9. Участок производственного строительства.
10. Участок жилищного строительства.
11. Участок по строительству пансионата.
12. Участок по капитальному ремонту зданий.
13. ЖКХ.
14. Деревообрабатывающая мастерская.
15. Складское хозяйство.
16. Пансионат.
17. Общежития, гостиница.

Объем работ УПТОКа – 5,9 млн р., численность – 590 чел. Производственные площади – 12,5 тыс.м². Основные производственные фонды на 6,7 млн р. Производит работ, тыс.р.:

- ремонт автомобилей – 285;
- транспортировка грузов – 871;
- капитальное строительство – 1200;
- выпуск нестандартного оборудования – 271;
- капремонт зданий – 140;
- выпуск бурового инструмента – 596.

Оборот материально-технического снабжения – 8,1 млн р. Думаю, что комментарии излишни. Вы видите, что эта та организация работ и структура, к которой мы стремимся. А четкость работы УПТОКа, при расстояниях до объектов до 1000 км и при худших, чем у нас, дорогах – лишнее подтверждение правильно избранной ориентации на создание единой мощной организации на базе нашего УПТОКа.

Я уже не говорю об организации складского хозяйства – там есть чему поучиться. Поэтому прошу предоставить возможность т. Ульянову Н.В.* посетить УПТОК “Волковгеологии”, а энергомеханической службе продумать, как это и поручалось в начале года, загрузку и профильную ориентацию опытного предприятия.

Представляется целесообразным поручить группе внедрения при подготовке вопроса о структуре московских организаций включить рассмотрение материалов с учетом и Пушкинско-Софринского узла, с тем чтобы к началу 1988 г. нам полностью определиться по структурным вопросам.

* Н.В. Ульянов – начальник УПТОК ПГО “Центргеология”.

На фоне таких, я бы сказал – заметных, результатов стыдно, но приходится называть и наши скромные показатели за 5 месяцев текущего года. План по объему бурения мы выполнили на 102 %, задание по скорости – на 96,0 %.

Мне уже неоднократно приходилось спрашивать: что же изменилось по сравнению с прошлым годом? Суровый январь? Но он уже позади и перекрыт мартом. Плохие поставки трубной продукции? Но практика показала, что и из этого положения при энергичном вмешательстве можно выйти.

На предыдущем собрании аппарата мы уже договорились о том, что необходимо внимательно проанализировать положение дел в бурении. Теперь добавлю, что это нужно сделать с учетом опыта ПГО “Волковгеология”.

Третья группа вопросов, затронутых школой, касается экономики. В основном той ее части, которая относится к хозрасчету подрядных коллективов.

Коллективный подряд в ПГО “Волковгеология” внедряется уже более 2 лет. Сегодня там создано 99 хозрасчетных подрядных коллективов, в состав которых входят 117 звеньев и 51 бригада. На уровне экспедиций только аппарат (примерно 30-35 чел.) не охвачен подрядом. В подрядном коллективе обычно 15-30 чел. Разработаны типовые формы договора, положение и другие документы, образцы которых переданы для рассмотрения нашей службе.

Результаты работы за 1986 г. в общих чертах следующие:

Выработка на одного трудящегося составляет 11,3 тыс.р. (в строительстве – 17,2 тыс.р.). Зарплата бурового мастера в 1986 г. была 502 р. За 4 месяца 1987 г. – 681 р. Заработок бурильщика: в 1986 г. – 580 р., 1987 г. – 726 р., геолога соответственно – 356 и 426 р.

При постоянном росте объемов число буровых с 1975 по 1987 г. уменьшилось с 45 до 25.

В объединении “Центрказгеология” для расчетов внутри экспедиций введены чековые книжки, вводятся внутренние договорные цены на взаимные услуги, в т.ч. на ремонт, изготовление продукции и т.д.

Прошу обратить внимание на этот момент, т.к. без внутренних цен (а их наберется много, и чем дальше, тем больше) мы хозрасчет не организуем. Для этого надо разработать рекомендации с изложением элементарных основ ценообразования, возможно, организовать и провести семинар экономических служб. Во всяком случае, в этом деле у нас еще непаханная целина. Надо учиться у других.

На школе проводился ряд примеров делового подхода при формировании хозрасчетных подрядных коллективов. Например, когда в той же “Волковгеологии” стали распределять оборудование экспедиции между хозрасчетными участками, то оказалось много лишнего. То есть здесь чисто психологический момент. Пока оно не “мое”, а “наше”, то вроде все надо, и чем больше, тем надежнее. И все же его не хватало. А когда оплата труда стала прямо зависеть от запасов, то каждый постарался взять минимум. В итоге высвободились крупные ресурсы.

То же самое сейчас происходит и в ПГО “Центрказгеология”. Это объединение даже использовало семинар руководителей, чтобы дать рекламу и сбыть

лишнее оборудование и технику. В списке значится значительное число новых буровых станков, правда, вот труб не было.

В этом же объединении полевые геофизические партии отказались на лето от автотранспорта, который раньше на весь полевой сезон закреплялся за ними. Начальники партий предложили технологическое обслуживание выполнять на имеющихся у сотрудников личных машинах (по 2 шт. на партию) с оформлением их хозяев по совместительству водителями, оплатой горючего, техобслуживания и амортизации. Предложение было принято.

Вывод из этих примеров один: как только у материальных запасов и оборудования оказывается хозяин, т.е. когда они закрепляются за хозяйственными подразделениями, сразу начинает действовать новый подход.

Примеры можно продолжить. А мы по итогам I квартала вынуждены были издавать приказ и грозить строгими мерами за сверхнормативный перебор материальных ценностей и оборудования рядом экспедиций. В Группу внедрения специально ввели т. Левченко, чтобы разобраться с оборудованием и до конца года провести ряд мероприятий по освобождению от излишних и изношенных фондов.

Ясно, что старый административный подход – вынужденная мера, которая менее эффективна, чем процесс самоконтроля или самоочистки на основе экономических рычагов. Поэтому вопрос о скорейшем внедрении коллективного подряда не нуждается в обсуждении.

Экономической и производственной службам, при координирующей роли Группы внедрения, предлагается определить последовательность и сроки действий по постепенному переводу на НУХ низовых звеньев. Без этого НХМ не будет работать. Нужна, если хотите, управляемая программа или реальный комплексный план, охватывающий все организации, уровни и в том числе учебу кадров и рабочих. Естественно, следует обсудить и вариант использования чековых книжек.

Министр геологии СССР, подводя итоги школы, подчеркнул, что перестройка хозяйственного механизма невозможна без изменения оргструктуры. Причем перестройка должна иметь многоуровневый характер, начинаясь на уровне экспедиции и заканчиваясь на уровне Мингео СССР.

Общая тенденция осуществляемых в ряде объединений мер – укрупнение организаций, сокращение и упрощение структуры аппарата.

В частности, в ПГО “Волковгеология” в аппарате 72 человека и 11 отделов. В ПГО “Центрказгеология” с 01.06.87 г. аппарат со 126 чел. сокращен до 108 чел. При этом на базе трех отделов – финансового, планового и ОТИЗ – создан единый экономический отдел, объединены все отделы производственной службы, ОКС и отдел социального развития, упразднена категория главных специалистов, кроме главного инженера и главного геолога. Должности главных специалистов замещены должностями ведущих специалистов, входящих в состав отделов.

Кроме того, здесь пошли на слияние Первого и Второго отделов организаций, базирующихся в одном городе.

В структуре службы материально-технического снабжения на объединение оставили УПТОК и два БПТОКа, ликвидировав ряд БТОКов и закрыв обеспечение ряда экспедиций на УПТОК по образцу “Волковгеологии”.

Реализация новой структуры нашего Объединения, как вы знаете, идет в соответствии со схемой, утвержденной Советом трудового коллектива. На очереди реализация новой структуры аппарата и упорядочение структуры московских городских и областных организаций.

Должен предупредить руководителей всех служб, что наши первоначальные наметки по количественному составу отделов придется скорректировать в сторону еще большего ужесточения, должностные оклады дифференцировать в большей степени, чем намечено; учесть, что 10% высвобождаемых средств в целом по службе будут централизованы на развитие структуры аппарата.

В свое время мы специально отложили переход на новую структуру аппарата на III квартал, полагая, что после июньского Пленума ЦК КПСС возможны изменения в структуре базирующихся в Москве организаций.

Кроме того, Группа внедрения приступила к проработке материалов по нашим московским организациям. Свои предложения Группа представит в конце III квартала специальной комиссии. Не буду предугадывать решение, хотя на этот счет много приходится думать. Возможные варианты: либо единая экспедиция, выполняющая работы по Москве, либо две экспедиции: одна городская, вторая областная. Тематические партии после сокращения так или иначе, очевидно, будут выведены из МГРЭ.

В XIII пятилетку Объединение должно войти более компактной структурой, насчитывающей 12-13 производственных единиц.

В НХМ большое внимание отводится НТП. Его роль становится одной из главных при обосновании перехода на новые ПНС и получении экономии на стадии проектных и инженерных решений. Конкретизируем это положение. Нормативы стоимости устанавливаются на пятилетку. Естественно, с использованием более совершенной методики, техники и технологии, организации производства фактическая стоимость работ будет ниже ПНС. На следующую пятилетку фактический уровень данной пятилетки становится базовым, т.е. нормативным. Теперь, чтобы получить эффект, надо применить еще более совершенные новшества и снова уменьшить фактические затраты. И так далее, как по лестнице: от нынешнего уровня ПНС ступенька за ступенькой – вниз, а роль и уровень НТП – выше и выше. Такова диалектика жизни, прогресса и идея НХМ.

Следовательно, сегодня мы должны видеть и планировать такие технические, методические и другие новшества, которые смогут обеспечить снижение уровня НПС. Конечно, с каждой пятилеткой это придется делать все тяжелее, а когда-то может наступить (чисто теоретически) и предел возможного. То есть с каждым годом мы должны геологическую информацию добывать все более дешевым способом и с меньшими удельными объемами работ.

Что же происходит на самом деле?

Если взять некоторые показатели по бурению – основному виду добычи геологической информации – за последние 3 года, то обнаруживается одна-значная тенденция типичного “затратного” подхода.

Уровень ассигнований, выполняемых Объединением хозспособом, сохраняется. Казалось бы, должны соответственно держаться и объемы бурения. Однако они, наоборот, снижаются, а повышается себестоимость 1 пог. м бурения. В 1985 г. она составляла 57,1 р., в 1986 г. – 58,1 р., по плану на 1987 г. – 59,1 р.

Поэтому задача НТП – сломать тенденцию, а затем развернуть ее в обратную сторону.

Министр Е.А.Козловский так определил основные направления НТП в геологии на современном этапе:

- расширение крупномасштабного картирования, глубинного геоструктурного картирования;
- оптимизация разведочных сетей;
- рациональное комплексирование методов геологических, геохимических и геофизических исследований, методов геологического прогнозирования;
- разработка и внедрение новых невзрывных источников сейсмических колебаний;
- внедрение новых буровых наконечников;
- бурение с циклическим и непрерывным выходом керна;
- использование буровых снарядов со съёмными керноприемниками;
- развитие экспрессных ядерно-физических методов исследования состава проб.

В качестве крупной комплексной проблемы названа разработка на базе установок с гидротранспортом керна принципиально новых комплексов, в состав которых входит установка непрерывного ядерно-физического анализа керна с выдачей информации на машинный носитель.

Применительно к нашим условиям освоение КГК, как уже отмечалось выше, имеет чрезвычайно важное значение. На сегодняшний день в организациях Объединения числится 9 таких комплексов, которыми планируется пробурить 60 тыс. пог. м скважин. Много это или мало? Для сравнения укажу, что одна буровая бригада мастера т. Гвоздева Н. из “ЗапСибгеологии” одним комплексом бурит в год в 1,5 раза больше, чем мы девятью комплексами.

Я, наверное, привожу обидные сравнения, но ведь это же факт. Факт и то, что на сегодня из 9 комплексов КГК в работе было 8, а всего с начала года ими пробурено 5380 пог. м при плане 14300.

Похоже, что наши техническая и производственная службы привыкли к старым методам руководства, когда толчком к работе являлась только команда в форме изданного приказа. Иначе как же понимать почти абсолютное невосприятие моих неоднократных выступлений и обращений по поводу КГК как в этой, так и более широкой и более узкой аудиториях начиная с февраля?

Вы знаете, мне уже неоднократно приходится слышать о том, что Группа внедрения работает изолированно от аппарата, что в ее делах отсутствует гласность и т.д.

Нам надо договориться, видимо, о следующем. Мы не перестроимся и не научимся работать в новых условиях, если не будем реагировать на поручения, я бы сказал – приглашения включаться в работу, независимо от того, звучат ли они с этой трибуны, либо на планерке, либо вообще в частных беседах.

Работа в Группе строится на понимании задач с первого слова и встречной инициативе. Поэтому, когда мне приходится об одном и том же, в частности о КГК, говорить в четвертый раз и не видеть встречного интереса или желания поправить дело, то тут надо еще посмотреть, кто уходит в глухую оборону.

Прочитую фразу, высказанную на предыдущем производственном собрании 4 мая: “Предлагаю производственно-технической службе в мае продумать комплекс мер по форсированному освоению комплекса КГК-300 с целью резкого, а если точнее, то кратного увеличения объемов бурения прогрессивным методом в следующем году. Предложения обсудить с исполнителями, с бригадами и закрепить приказом”.

Кроме того, тогда же говорилось об анализе баланса рабочего времени на бурении, о проведении эксперимента по работе буровых бригад в условиях полного обеспечения. Тогда же было сказано о задании по аттестации всей тематики Объединения, о необходимости повторной учебы аппарата по НХМ, о создании пресс-группы по пропаганде материалов по новым системам и ряд других.

А сколько отделов откликнулось на предложение высказать свое мнение по поводу перераспределения заработка? Единицы! Разговоры о пересоставлении положений об отделах и должностных обязанностях так и остались разговорами. В этом я усматриваю не только инерцию мышления, но и непонимание задач перестройки.

Товарищи, мне приходится так остро ставить вопрос, потому что в мае резко ухудшилось положение с выполнением плановых заданий на буровых работах, с выполнением хозспособа в денежном выражении, плана строительства, особенно в Московской и Подмосквой экспедициях. Мы руководим, так сказать, на расстоянии. Вы знаете, что современный стиль руководства – это принятие решений на основе информации, апробированной собственными наблюдениями. Именно с этой целью сняты ограничения на командировки. За 5 месяцев прошлого года выездов в командировки было 150, а за тот же период текущего – 131. То есть вывод ясен и связь с результатом просматривается.

Причем инициатива на поездки за пределы ПГО, поучиться, идет не снизу, а сверху. Создается впечатление, что аппарат недостаточно хорошо владеет информацией об обстановке в других объединениях отрасли, т.е. плохо читаем.

За 5 месяцев работы в НУХ коллективно высказано столько идей, что на их развитие и внедрение потребуется не менее двух пятилеток. Нужна инициатива на развитие и внедрение.

Второе. Если рассчитываем, что основную тяжесть перестройки вынесет на себе Группа внедрения, то ошибаемся. На начальном этапе Группа – это мини-аппарат. На конечном этапе – это аппарат с задачами Группы внедрения. Однако процесс встречного движения, т.е. вовлечения всего аппарата в работу по освоению НХМ и других направлений, затягивается.

Подчеркиваю еще раз: надо отвыкать от административных методов работы, от легкого отношения к срокам исполнения, от многократных напоминаний, от некачественного исполнения работы. Сейчас в аппарате утверждается стиль инициативного управления, основанный на встречном, взаимном понимании, обсуждении и активном поиске решения проблемы.

10. Перестройка в Объединении: содержание, ускорители, тормоза

(из доклада на Совете трудового коллектива Объединения по итогам работы за первое полугодие 1987 г. 15.07.87 г.)

Товарищи! Мы вступаем в период крупных перемен в народном хозяйстве страны, определенных июньским Пленумом ЦК КПСС. Коренные преобразования начинаются с перестройки управления экономикой на уровне производственного звена, т.е. государственного предприятия и объединения.

Генеральный секретарь ЦК КПСС М.С.Горбачев в докладе на Пленуме отметил, что подготовленные решения базируются на ряде экономических экспериментов, проводившихся в различных отраслях народного хозяйства в последние годы.

Эксперимент, в условиях которого Объединение работает уже полгода, оправдал себя в главном – в возможности работы в условиях хозрасчета, хотя и породил массу трудностей, ранее не известных. По оценке всесоюзного совещания руководителей министерств и объединений геолого-разведочной отрасли, прошедшего в начале июня этого года в Алма-Ате, новые условия хозяйствования позволяют перевести отрасль на принципиально иную хозяйственно-экономическую основу. За 5 месяцев эксперимента в 16 объединениях страны существенно улучшились геологические и экономические показатели, сократилась численность работающих на 2000 чел., число экспедиций и других производственных единиц – на 10 %.

Принято решение и соответствующие предложения представлены правительству о переводе в 1988 г. на НУХ не менее 50 % организаций, а в 1989 г. – всех остальных организаций отрасли.

Практически вся работа большей части аппарата Объединения, а также ваша и вашего актива в промежутке между январским и июньским Пленумами ЦК была направлена на разработку и реализацию концепции перестройки в ПГО, принципиальные основы которой изложены в нашем приказе 30-п от 28.01.87 г., дополнены или развиты рядом последующих решений и документов. Сегодня мы уже можем говорить об итогах первого шага в перестройке, который содержит не только верные решения, действия и положительные результаты, но и ошибки, нежелательные тенденции и отрицательные моменты.

Попытаюсь остановиться на всех главных направлениях работы, а уж ваше право оценить правильность выбора азимута движения, эффективность принимаемых решений, в том числе и моих как первого руководителя.

1. Разработка теоретического обоснования перестройки на уровне Объединения

Академик Аганбегян недавно подчеркнул, что 2 года назад о возможности кардинальных перемен в экономике и управлении нельзя было даже предположить. Дело в том, что теоретической базы перестройки не было, она нарабатывается на ходу. Тем более не было понятия перестройки на уровне отрасли, объединения, экспедиции, партии в геологии. Не прочтете вы об этом нигде и в настоящее время.

Можно ли было входить в состояние серьезных перемен, не проглядев и не изучив всю проблему в комплексе, и не взвесив все возможные последствия? Очевидно, нельзя.

Поэтому в Объединении стала разрабатываться концепция перестройки, которая впервые была доведена до аппарата в середине декабря 1986 г., а затем дополнена и углублена в приказе 30-п. После январского Пленума и опубликования проекта Закона о государственном предприятии многое стало на свои места. Поэтому в ряде докладов, выступлений, инструкций, методичек, приказов, подготовленных в аппарате в последнее время, т.е. в феврале-июне, концепция перестройки на уровне Объединения приобрела более полное содержание, обоснование и более четкое направление. Теперь она нуждается в соответствующем оформлении и тиражировании, что предполагается сделать в форме основных направлений в июле-августе этого года, а полностью завершить I этап работы над ними в I квартале 1988 г.

Понятие перестройки на уровне производственного геологического объединения можно рассматривать как систему мер по коренному преобразованию или существенному совершенствованию всех основных направлений деятельности трудового коллектива, включая геологию, организацию производства и управления, экономику, НТП, материально-техническое снабжение, кадровое обеспечение и социальное развитие.

Каждое направление, будучи самостоятельным блоком единой системы, включает в себя составные части и элементы, тесно связанные между собой технологически, целевой функцией и внутриотраслевой специализацией. В каждом направлении надо различать количественную, т.е. горизонтальную, и качественную, т.е. вертикальную, составляющие. Можно также говорить о структурных или иерархических уровнях каждого направления, а также о временной последовательности реализации мер его составляющих.

В то же время главная особенность системы состоит в том, что между всеми ее направляющими или блоками существуют тесные взаимные связи, формирующие каркас, т.е. структуру, системы, монолитность которой определяет величину системного эффекта, которую уже как-то можно параллелизовать с целью перестройки. Системный эффект – это как раз и есть новое качество роста. Он не может быть реализован, если между блоками системы не будет выработана наиболее оптимальная связь, придающая ей единую направленность. Направления перестройки, блоки структуры перестройки, факторы перестройки, социально-экономические модели перестройки – все это новые понятия, которые вводятся в концепцию и требуют дальнейшего развития.

Роль различных факторов неодинакова. Однако аксиоматично положение о том, что развитие каждого фактора не может идти автономно. Ну, если точнее, то идти может; другое дело – к чему приведет? Нельзя перестраивать одно и не трогать другое. Скажем, применительно к нашей концепции бессмысленно или малоэффективно резко усиливать поисковые работы и не развивать высокопроизводительные способы бурения, внедрять новый хозяйственный механизм и не приводить в соответствие организационную структуру, говорить об ускорении, перестройке психологии и увеличении темпов работы и не усиливать в этом деле роль молодежи, пытаться привлечь молодежь и не строить жилья и т.д.

В развитии системы перестройки следует различать этапы качественного роста и рубежи приближения к цели. На каждом этапе можно выделять одно,

два или несколько приоритетных направлений. Например, на современном начальном этапе перестройки в нашем Объединении предпочтение нужно отдать геологии, экономике и социальному развитию.

Однако стартовые условия для различных организаций далеко не одинаковы. Поэтому и приоритеты, и пропорции между направлениями могут быть разными.

Тем не менее социально-экономические модели, описывающие системы перестройки на уровне производственного геологического объединения, должны быть похожи, а следовательно, и комплексы принимаемых мер будут родственны.

Перестройка – дело всенародное, общее. Она, как известно, касается всех сфер жизни и деятельности трудовых коллективов. Поэтому и осуществляться должна совместными усилиями при активной роли не только администрации, но и общественных организаций. Работа всех органов должна быть строго скоординирована. Например, партийная организация обеспечивает политическое руководство, подбор и воспитание кадров, профсоюзная – непосредственно курирует социальное развитие, комсомол берет на себя геологическую перспективу и т.д.

Таким образом, основные принципы перестройки – это комплексность охвата проблем, этапность в достижении цели, гибкая тактика на каждом этапе путем выделения главных задач, координация и объединение единой целью усилий администрации, Советов трудовых коллективов, партийной, профсоюзной и комсомольской организаций.

2. Содержание концепции перестройки в Объединении

Одна из центральных задач коллектива геологической службы Объединения – переориентировать работы ранних стадий на новые виды полезных ископаемых и резко повысить при этом эффективность поисковых работ.

Вторая задача – принципиально изменить отношение к качеству ГРП, создать службы качества или переориентировать функции имеющихся служб.

Третья задача – коренным образом изменить планирование работ, ориентируя его главным образом на пятилетние и долгосрочные планы, базирующиеся на долгосрочных отраслевых и территориальных программах. Путем создания двухуровневых ПНС и наполнения их ресурсным содержанием перейти на сбалансированное годовое и пятилетнее планирование.

Перестройка в области производства включает следующие основные положения:

- перевод геолого-разведочного процесса со стадийной на этапно-модульную технологию;
- углубление специализации на уровне геолого-разведочных партий и производственных участков;
- переход на состязательную или конкурентную основу выбора объектов, на которые распространяется статус государственных заказов;
- резкое расширение участковой формы организации работ;
- перевод бурения на высокопроизводительные комплексы, позволяющие увеличить проходку на одну бригаду как минимум в 2 раза при снижении себестоимости бурения не менее чем на 20 %;

- кардинально улучшить баланс рабочего времени на буровых работах;
- сократить не менее чем в 1,5 раза парк буровых агрегатов, переводя его ремонт и обслуживание на централизованную основу.

Принципиально должна измениться система управления, для чего до конца текущей пятилетки необходимо перейти с административных на экономические методы.

Стержневым моментом в области экономики является полное внедрение до 1990 г. НХМ, хозрасчетных основ на всех уровнях производства, распределение всего оборудования и ресурсов за подрядными коллективами.

В части НТП перестройка предстоит прежде всего в психологии понимания прогресса, расширении его за счет мероприятий геологического и геофизического содержания, внедрении автоматизированных систем управления: не формальных, а для нас принципиально новых; создании в каждой экспедиции ячеек и служб НТП в виде специализированных и комплексных отрядов, партий, участков.

Принципиально переориентировать необходимо и материально-техническое снабжение – с условий строго лимитированного распределения на свободное приобретение и обмен.

Как обязательный элемент перестройки рассматривается и упрощение организационной структуры. Сокращение числа производственных единиц с 17 на начало 1987 г. до 12 к концу пятилетки; сокращение числа отделов в аппарате Объединения с 19 до 12, дальнейшее развитие форм коллективного руководства через Советы трудовых коллективов.

В кадровой работе главный упор делается на омоложение среднего и высшего руководящего состава Объединения, производственных единиц и их структурных подразделений; выборность и периодические самоотчеты руководителей, гласное обсуждение резерва, широкое привлечение во все сферы молодежи, подготовку специалистов целевым назначением по договорам с учебными заведениями, в том числе и на базе создаваемых в Объединении филиалов кафедр вузов.

Основной проблемой социального развития коллектива является обеспечение жильем. В качестве первоочередной и основной меры решения этой проблемы является всемерное расширение строительства хозяйственным способом, ориентация не менее 70 % всех имеющихся средств по отрасли “строительство” на развитие жилой базы.

3. Основные итоги работы за I полугодие 1987 г.

3.1. В области геологии

Геологические задания выполнены. Государственный план прироста запасов железных руд выполнен Юго-Западной ГРЭ на 113 % (план 100 млн т по кат. С₁, факт 113 млн т), в т.ч. во II квартале – на 112,4 %. Отраслевой план прироста запасов железных руд по кат. С₂ выполнен Белгородской ГРЭ в количестве 1815,4 млн т, что составило 121% к плану.

В ГКЗ СССР утверждены 2 отчета. В том числе – по переоценке запасов подземных вод на действующих водозаборах Липецка, выполненный Воронежской экспедицией и оцененный на “хорошо”, и отчет с подсчетом запасов При-

окского месторождения подземных вод, выполненный Московской ГРЭ и принятый без оценки.

В ГКЗ СССР представлены также два плановых отчета и два ТЭО постоянных кондиций. В НРС ВСЕГЕИ представлены 4 листа Госгеолкарты м-ба 1:200 000. Перевыполнено задание по ГКК; выявлено 23 месторождения и перспективных участка стройматериалов и карбонатного сырья.

В Нечерноземной зоне передано для освоения 6 месторождений нерудного сырья. Кроме того, сельскому хозяйству передано 7 скважин для хозяйственно-питьевого водоснабжения. На 116,4 % выполнено задание по утверждению и сдаче отчетов в ВГФ и на 128,6 % – задание по списанию затрат. Кроме отмеченного, большой объем работ выполнен и по гидрогеологии. Для эксплуатации передано 10 месторождений и участков подземных вод, подготовлено для промышленного освоения 7 объектов, начаты работы по геолого-экологическим наблюдениям в районах действующих АЭС.

В плане реализации концепции геологической службой проведен ряд расширенных НТС по региональным работам и поискам новых видов минерального сырья, совместно с Группой внедрения подготовлено положение о конкурсе на лучшее геологическое предложение, обеспечено утверждение ПНС, ведется работа по пересмотру программ геолого-разведочных работ и др.

Вместе с тем по работе в I полугодии к геологической службе имеются серьезные претензии. В частности, крайне затянулось решение вопроса о возобновлении работ по двум объектам, остановленным Госгеолконтролем: это по Никулинскому месторождению угля Подмосковной ГРЭ и по гидрогеологии ЛПЗ Москвы Московской ГРЭ.

Крупный прокол допущен с ТЭО постоянных кондиций по Журиничскому участку Полпинского месторождения фосфоритов, которые ГКЗ СССР вернула на доработку в связи с нерентабельностью добычи.

Воронежская, Юго-Западная и Средне-Волжская экспедиции не могут как следует организовать работы в районах АЭС, совершенно не уделяется внимание контролю за охраной подземных вод в Орловской и Смоленской областях.

Особенно тревожит положение с кадрами геологосъемщиков и поисковиков, гидрогеологов и др., сложившееся в результате полной бездеятельности геологической службы в части подготовки кадров. Именно геологической, а не кадровой! Неоднократно приходилось слышать, что молодой специалист сейчас пошел не тот, слабак, или, того хуже – беременный или уже с дитем на руках – не отпавишь в поле. Уверен, что это от нашей пассивности. Мы не ходим в вузы, не работаем с практикантами, вообще говоря, не ведем никакой пропаганды на этот счет. Я в этом убедился сам, дважды побывав в Воронежском университете (один раз с лекцией, второй – на защите дипломных работ), а также участвуя в научной студенческой конференции МГРИ. Общие выводы вы уже слышали.

В Воронеже спрашиваю у трех выпускников, пожалуй, лучших в выпуске: “Почему распределились не в наше Объединение?” А они говорят, что за 5 лет впервые увидели и услышали представителя ПГО в моем лице. Они даже не знают, чем мы занимаемся. И вот эти парни, из которых два уже и в армии отслужили, и коренные воронежцы – едут куда-то только потому, что мы с вами стали полностью заформализованными. Подал заявку на молодого специалиста и

жду, когда он появится, – и чтобы мужик, и чтобы с квартирой, и чтобы голова на плечах была, и т.д. Нет! За таких надо бороться, их надо искать!

К сожалению, инертность геологической службы проявляется не только в кадровых делах. Нет пока встречного интереса ко многим предложениям, высказанным за последние месяцы. В частности – по аттестации тематических работ, по использованию временных научно-производственных групп, по организации уже с этого и 1988 г. как минимум 5 коллективов для картирования и опоискования структур взрывного типа, по пересоставлению ПНС, по переоценке наших возможностей для использования ГКК и т.д.

Привыкли мы работать по приказам. Долго привыкали. Сегодня такой стиль работы уже не годится. Я пытаюсь навязать инициативный стиль и метод работы, т.е. такой стиль, когда каждый может в любое время с 8.30 до 20.00 вечера входить с предложением, идеей, сомнениями. Сегодня время идей. Их надо вычерпать как можно больше. С этой целью, собственно, и конкурс предложений организован, чтобы сформировать “банк идей”. Но какое же к нему отношение геологической службы? А чисто регистрационное!

На прошлой неделе был в пос. Фосфоритном, в геолого-разведочной партии Московской ГРЭ. Так вот здесь даже не слышали о конкурсе. Плакаты, оказывается, в рулоне лежат в экспедиции.

Может показаться, что на примере с конкурсом я преувеличиваю. Может быть. Но давайте раскинем вместе. Впервые прозвучало предложение ко всем своим и сторонним специалистам на равных, невзирая на служебные или научные авторитеты, высказать свою точку зрения и получить права на ее реализацию в виде проекта или авторского надзора. Впервые сделана попытка демократично и открыто “попросить помощи у клуба”, если говорить терминами телепередачи “Что, где, когда?”.

Прошу всех руководителей – доведите цель конкурса до каждого инженера, до научной общественности.

Откровенно говоря, начинает беспокоить возможность реализации в сжатые сроки задач, которые стояли при создании Воронежской и Калужской геолого-геофизических экспедиций преимущественно региональной направленности. Как думают руководители экспедиций осуществить эту задачу и думают ли? Какие меры принимают? Где будут воронежцы расселять съемщиков, в какие сроки? А может быть, они уже продумали и решили вдохнуть жизнь в Тамбовскую партию, где есть реальные возможности решить проблемы соцкультбыта?

То же самое относится и к Калужской экспедиции.

Останавливаюсь на этих организационных вопросах в геологическом разделе только потому, что вопрос реализации известного приказа по повышению эффективности работ ранних стадий прежде всего должен быть под контролем геологической службы Объединения.

Как видите, в главной и основной сфере нашей деятельности задач много. Уже не говорю о необходимости осенью переутвердить геологические программы, об отсутствии на территории большинства областей прогнозных карт, в том числе и на сырье повседневного спроса – нерудные полезные ископаемые. Необходимо найти возможности и приемы показать геологическую изучен-

ность территории в сравнении с соседними регионами для защиты плана 1988 г. И еще много чего необходимо и надо.

К сожалению, и я как первый руководитель за эти полгода сумел лишь разглядеть основные проблемы, но пока не сумел организовать их реализацию. Общая оценка работы геологической службы за отчетный период – удовлетворительно с натяжкой.

3.2. Производственное направление и НТП

В I полугодии объем бурения по Объединению перевыполнен на 16,2 тыс.м. При плане 307810 п.м. набурено 323983 п.м. С заданием не справились Белгородская, Воронежская и Подмосковная экспедиции. Весьма неплохо работали Средне-Волжская, Московская и Ивановская экспедиции.

Задание по скорости выполнено: при контрольной цифре 693 м/ст.мес., факт – 698 м/ст.мес. Одна Белгородская ГРЭ при задании 662 м/ст.мес. достигла всего 600 м. Все остальные организации бурили в пределах расчетной скорости или лучше.

По сравнению с I полугодием 1986 г. объем бурения сократился на 10 тыс.м, а скорость возросла на 19 м.

Производственная служба считает, что причина трудностей этого квартала обусловлена суровыми условиями января, неритмичностью поставок трубной продукции, а также задержкой выхода комплексов КГК-100 на полевые работы.

Действительно, эти факты имели место. Но действительно и то, что из 125 бригад колонкового бурения 26 бригад (21 %) не выполнили плановые задания. Хуже всего с ритмичностью работы бригад обстоит дело в ЦИГЭ, где из 4 бригад план выполнила лишь 1 бригада, в Воронежской экспедиции из 16 – не выполнили 8, т.е. половина, в Подмосковной из 10 – не выполнили 4.

С низкой эффективностью в I полугодии использовался и грузовой автотранспорт, хотя основные показатели и не ухудшились по сравнению с I полугодием прошлого года. В таких организациях как УПТОК, Средне-Волжская, Ивановская, Московская и Центральная экспедиции коэффициент использования автотранспорта не превышает 0,5, тогда как коэффициент технической готовности составляет около 0,8.

Причина наших заявлений о нехватке грузового транспорта скорее внутренняя, а не внешняя. Стоит транспорт и будет стоять до тех пор, пока не переведем его и заказчиков на хозрасчет.

Выполнены плановые задания по экономии электроэнергии и твердого топлива.

Не улучшается положение с травматизмом и ДТП. В I полугодии зарегистрировано 8 несчастных случаев и 5 ДТП, в том числе 4 тяжелых. Здесь трудно выделить лучших или худших. Где бы ни проходила проверка состояния охраны труда и техники безопасности – везде выявляются грубые нарушения: будь то в УПТОКе, на буровых ли работах (как в Ивановской ГРЭ) или на заготовке леса. Сказывается недостаточное привлечение к профилактической работе всех ИТР.

В целом фактические результаты этого года близки к показателям, полученным в 1986 г., и если на них смотреть глазами из прошлого года, то вроде бы и нет причин для серьезного беспокойства.

Однако между двумя сравниваемыми годами глубокую борозду пропахали сначала январский, а затем июньский Пленумы ЦК КПСС. Эта борозда стала рубежом отсчета, а все, что было до нее – критерием оценки действенности принимаемых мер и решений после нее, т.е. в настоящее время. И если не видно сдвигов или хотя бы ростков будущих, более высоких результатов, то здесь одно из двух: либо плохо смотрит тот, кто оценивает, либо перестройка в области производства нами еще и не начиналась.

Большие перспективы резкого улучшения дел в области производства мы связываем с новой техникой, в частности с буровыми комплексами, позволяющими проходить скважины с гидротранспортом керна, снарядами с съемными керноприемниками, с очисткой забоя газожидкостными смесями. Но здесь оказалось трудно преодолеть психологический барьер и стандартный подход к пониманию новой техники вообще. Возьмем КГК. Сегодня в Объединении этих высокопроизводительных и, прямо скажем, дорогих установок – 9 штук. С начала года ими набурено 29 тыс.м при плане 15. Вроде внешне все выглядит пристойно. Но вот когда начинаешь сравнивать работу КГК у нас и у других, то возникают пока одни вопросы. Почему в условиях Западной Сибири одна бригада, используя на одних разрезах КГК-100, а на других КГК-300, работает круглосуточно и круглогодично бурит в год по 80-90 тыс.м? А мы 9 комплексами, внедряя их несколько лет, планируем пробурить всего 60 тыс.м в год да и работаем только летом.

Оказывается, главная причина в том, что, внедряя комплексы, мы параллельно не заботимся о представительности и качестве получаемой геологической информации. Геологи встретили новый способ бурения если не в штыки, то без энтузиазма, и упорно держат его на голодном пайке в части обеспечения объемами бурения.

С другой стороны – нужны ли нам 9 комплексов, рассредоточенных по нескольким экспедициям и простаивающих большую часть года? Может быть, надо было сформировать 2-3 буровых отряда, скажем, имеющих по 2 установки, и отдать им все объемы по территории Объединения?

А теперь относительно психологии геологов. Когда-то геологи признавали только обнажение, канаву, шурф, шахту, т.е. выработку, где бы можно было стукнуть молотком, посмотреть, подумать, поспорить. И была мощная оппозиция бурению как таковому. Потом смирились, но крайне неохотно шли на уменьшение диаметра. Это еще и сейчас ощущается.

Что же касается новых способов бурения, то здесь принципиальный отход от понятия керна. КГК – это скорее переходный способ от керна к бурению бескерна. Здесь керн идет в дробленном виде. Стал не нужен молоток, стало сложнее судить о текстуре пород, появились сомнения в достоверности опробования, хотя выход керна материала равен практически 100 %. А между тем до элементарного сопоставительного анализа, скажем, традиционным и новым способами, руки не доходят. Более того, никто не делает экономических расчетов: что лучше – пробурить 2 скважины традиционные или за эти же средства,

но в 2-3 раза быстрее 3-4 скважины с гидротранспортом? Каковы вообще перспективы ускорения геологических открытий, если появится возможность в ближайшие годы от схематической карты масштаба 1:500 000 на ВКМ перейти к картам 1:200 000 и даже 1:50 000? На это вопрос уже найден ответ в ПГО "Востказгеология", где в год бурят примерно по 1 млн м КГК в старых рудных районах, увязали его с геохимией и резко, на порядок повысили поисковую эффективность.

Сейчас дано задание выполнить анализ возможных объемов работ для КГК. Думаю, что уже в этом году надо подойти к рубежу 80-100 тыс.м, а до конца пятилетки выйти примерно на 200 тыс.м в год. Для этого, конечно, следует принципиально перестроить работу технической и производственной служб. И прежде всего в понимании НТП. Изложив в концепции перестройки более широкое понимание НТП, мы имели в виду именно такие комплексные, узловые проблемы, которые надо решать одновременно. Если говорить о внедрении КГК, то это технология бурения до 300 м, совершенствование самих установок и инструмента, обеспечение представительного опробования, внедрение ядерно-физических методов анализов, в том числе и в скважинном варианте, экономическое обоснование оптимальной целесообразности замены традиционных способов новыми. Представляется, что вся служба НТП Объединения должна базироваться на таких вот комплексных проблемах, охватываемых либо единой программой, либо единым планом.

Сейчас готовится программа НТП. Рассматривать и обсуждать ее мы будем на специальном совещании всех творчески мыслящих специалистов Объединения: кандидатов и докторов наук, руководителей тематических и опытно-методических работ. Программа должна вобрать в себя и пересаттестованный план тематических и опытно-методических работ по геологии и геофизике. В ней должны быть выделены все узловые проблемы и заложены пути их комплексного решения.

В плане обсуждения одного из будущих разделов программы по компьютеризации ГРП недавно проведен расширенный НТС, создан координационный Совет. В Московской ГРЭ пересмотрена структура тематических подразделений, работающих под задачи Объединения. Созданы две укрупненные партии: одна прогнозно-геохимического направления, вторая – стратиграфического.

К сожалению, в целом в области НТП сдвиги пока крайне незначительны и осуществляются они в основном в результате прессинга со стороны генерального директора и Группы внедрения. Поэтому общее состояние дел по перестройке этого важнейшего направления я оцениваю между "неудовлетворительно" и "удовлетворительно".

3.3. В области экономики

Экономические итоги работы Объединения в I полугодии вполне удовлетворительные, если не сказать хорошие. Единственный показатель – это освоение госбюджетных ассигнований – оказался ниже установленного. План – 18,1 млн р., факт – 17,3. Но поскольку в НУХ старый затратный подход к результатам работ уже получил отставку, то я пока и не заостряю на нем внимание.

Хозяйственным способом освоено 19,8 млн р. при плане 19,9 млн р. За этот же период прошлого года было освоено на 350 тыс.р. меньше.

Объем договорных работ составил 4,15 млн р. и превысил плановый на 400 тыс.р., а факт I полугодия 1986 г. – на 700 тыс.р. Из этих цифр сделаю пока один предварительный вывод: недовыполнение госбюджета в значительной степени связано с перевыполнением договорных работ. Объем договорных работ составляет 24 % от госбюджета, т.е. 1/4 часть. И по этому поводу не было бы никаких замечаний, если бы не один нюанс. При нехватке материальных ресурсов, особенно труб, направлять эти ресурсы на сверхплановые договорные объекты нельзя. Пока жесткого контроля нет. Но приоритетность государственных заказов (а именно под них выделяются бюджетные ассигнования) должна быть обеспечена безусловно.

Об этом я прошу помнить всех руководителей.

Валовой доход в Объединении сформирован в объеме 11,77 млн р., что составляет 109,1 % к плану (10,79). По сравнению с первым полугодием 1986 г. валовой доход выше на 1,1 млн р. Не уложились в расчете плановых показателей Калужская и Юго-Западная экспедиции. Выработка валового дохода на 1 трудящегося, т.е. производительность труда в НУХ, выполнена на 113,2 % (план 1244 тыс.р., факт 1408). По сравнению с I полугодием 1986 г. производительность труда возросла на 15,7 %. Все организации Объединения уложились в плановое задание. Особенно высокопроизводительно сработали коллективы Ивановской (131 %), Центральной (124,9 %), Московской (116,0 %) экспедиций и Карппредприятия (127,0 %).

Все организации в I полугодии работали меньшей численностью, чем было предусмотрено планом. В целом по Объединению фактическая численность составила 8355 чел., что ниже плановой на 321 чел. и ниже, чем в I полугодии прошлого года, на 381 чел.

Фонд оплаты труда сформирован в объеме 10,88 млн р., что примерно на 900 тыс.р. выше планового и на 1350 тыс.р. выше начисленного.

По сравнению с I полугодием 1986 г. ФОТ этого полугодия выше почти на 1 млн р., или на 11 %.

Средний заработок при плане по Объединению 1152 р. составил 1141 р., т.е. 99 % к плану и 100,7 % к уровню 1986 г.

Таким образом, по итогам I полугодия можно говорить, что экономическое положение Объединения значительно улучшилось. Это обусловлено в общем-то и большой работой по анализу фактического состояния дел в организациях, расчисткой и освобождением от излишнего оборудования и сокращением запасов материальных ресурсов. В частности, в I полугодии приобретено оборудования (в том числе и дорогостоящего для вычислительных машин) на сумму 1516 тыс.р., что на 124 тыс.р. больше, чем в I полугодии прошлого года. Однако при этом реализовано излишнего оборудования на 336 тыс.р., что значительно больше, чем в 1986 г. Общий итог – в пользу мероприятий и решений 1987 г.

За отчетный период сокращены запасы товарно-материальных ценностей почти на 300 тыс.р., т.е. на 6 % от нормативных. Особенно значительная работа проделана в этом направлении в Воронежской и Калужской экспедициях. Здесь чувствуются целенаправленные действия и твердая рука руководителей, хотя и

Владимир Константинович Косарев, и Леонид Петрович Неменко назначены начальниками экспедиций в этом году. Чтобы не быть голословным, назову цифры.

В Воронежской экспедиции (по сумме прежних двух экспедиций) на 01.01.1987 г. сверхплановых запасов было на 11,4 тыс.р., на 01.01.1987 г. запасы стали ниже норматива на 95 тыс.р., а на 01.07.1987 г. снизились на 158 тыс.р.

К сожалению, обратные действия свойственны Московской ГРЭ. Здесь на начало года запасы ТМЦ были ниже норматива на 87 тыс.р., к 01.04.1987 г. это резерв был съеден, а на 01.07.1987 г. сформированы уже сверхнормативные запасы на 24 тыс.р. Такую же затратную политику проводят Ивановская ГРЭ и УПТОК. Медленно сокращают сверхнормативные запасы Белгородская и Средне-Волжская экспедиции.

Новый хозяйственный механизм, внедрению которого было посвящено практически все I полугодие, предполагает резкое сокращение всех нерациональных затрат – будь то ТМЦ или основные средства. Однако, как показал анализ, проведенный Группой внедрения, большинство организаций пока не меняют политику в отношении приобретения и использования основных фондов.

В соответствии с установленным нормативом общая сумма на обновление основных фондов на 1987 г. в целом по Объединению составляет 3985 тыс.р. А заявлено организациями на сумму 5272 тыс.р., т.е. на 1247 тыс.р. больше, чем позволяют средства. Теперь представим себе, что будет, если заявки реализовать. Кто будет платить? А получится примерно то же, что сегодня происходит в УПТОКе. Прибывает транспорт, трактора, а хозяина, т.е. того, кто заказал, найти трудно. Оказывается, заявили лишнее.

За полугодие, как я уже говорил, мы приобрели основных фондов на 1,5 млн р., а списали всего на 1,1 млн р.

Если взять геофизическое оборудование, то его заявлено на 1987 г. на 800 тыс.р., а списать предусматривается всего на 580 тыс.р. Кстати говоря, за полгода пока списано всего на 100 тыс.р.

Несколько лучше, я бы сказал продуманнее, позиция по буровому оборудованию. Здесь подлежит списанию 61 станок на сумму 1,2 млн р., а заказано 30 станков на сумму 0,7 млн р. Однако и здесь остается много резервов. Сегодня на 125 бригад в Объединении имеется 249 буровых станков, в том числе в ЦИГГЭ по 2,5 станка на бригаду, в МГРЭ – 2,6, в БГРЭ – 2,1, в ВГГФЭ – 2,0.

А может быть, эта необходимость, так сказать, эмпирическая норма? Недавно довелось побывать в ПГО “Волговгеология”. Так вот там на базе экспедиций и партий нет ни одного запасного бурового агрегата. Есть, и в достатке, лишь узлы к станкам на случай поломки. Списанное оборудование используется для комплектации запасных узлов. Для информации могу сказать, что 25 бригадами Объединения бурит в год 1,3 млн пог.м скважин средней глубиной около 300 м.

Справочно: у нас 125 бригад и бурим мы всего 640 тыс. м, т.е. в 2 раза меньше, а бригад у нас в 5 раз больше. Глубина (средняя) скважин у нас не выше 200 м.

Иными словами, можно почти в 10 раз работать лучше и иметь станков ровно столько, сколько бригад.

Конечно, для этого нужна принципиально иная организация работ, ремонта, обслуживания и т.д. И все же не по два агрегата на бригаду!

Несколько лучше составлены заявки на 1988 г. Однако и здесь старая психология дает себя знать. Все организации, за исключением ЦИГГЭ, перебрали лимит. А всего заявлено на 800 тыс.р. больше, чем есть возможности.

Особенно крупные заявки (почти на 50 %) сделаны по автотранспорту и тракторам.

Вывод, товарищи, здесь простой: надо не откладывая пересмотреть заявки на 1987 г., дать предложения по сокращению, а отделу материально-технического снабжения оформить отказы с поставщиками. Ту же самую операцию надо проделать и с заявками на 1988 г.

Учитывая же, что экономические рычаги пока работают слабо, мы воспользуемся и административными методами. То есть если реакции со стороны руководителей организаций не последует (скажем до 1 августа), то сокращение будет произведено Объединением.

Затронув в какой-то мере снабжение, не могу не коснуться положения с трубами, так как во II квартале пиковые ситуации с их поставками возникали неоднократно. Действительно, как мы уже не раз объясняли, сбои в поставках трубной продукции заводами-поставщиками приводили к простоям ряда бригад. Объединение вмешивалось в запасы некоторых экспедиций, использовало резерв, занимало у соседей.

Однако все же нельзя рассматривать это в отрыве от нашей внутренней неоперативности, неорганизованности, а подчас и от нежелания поправить дело. Каково фактическое положение дел с трубами сегодня по сравнению с прошлым годом, когда мы бурили больше?

За полугодие израсходовали 996 т катаных труб и 537 т обсадных труб нефтяного сортамента. В прошлом году расход труб был на 197 т больше, что составляет 13 %, а пробурено было на 10000 м больше, т.е. на 3 %.

Волей-неволей, а сработали в этом году более экономично. Остаток на 1 июля по Объединению составляет 891 т, а в прошлом году – 816 т, т.е. на сегодня запасы и положение несколько лучше. Этой продукции достаточно на месяц-полтора работы.

Работу с поставщиками нельзя проводить в отрыве от более оперативного распределения и перераспределения уже полученной продукции. К сожалению, здесь у нас нет должной оперативности сверху, т.е. в аппарате Объединения, а также деловых контактов между экспедициями. Мы привыкли чуть что – просить у Объединения, а Объединение у министерства, министерство у государства. И так во всем народном хозяйстве. А государству просить не у кого. Поэтому и покупаем за валюту трубы в ФРГ, Румынии, Японии. Чаше причина – в искусственном дефиците, т.е. в неоперативном перераспределении.

С ноября в аппарате вводится диспетчерская служба, в обязанности которой будет входить и контроль за обеспечением буровых оборудованием и материалами.

Однако хотелось бы остановиться и на проблеме повторного использования труб. На сегодня во всех организациях в год извлекается около 1580 т, или 50 % от общего расхода.

На хорошую производственную основу поставлено повторное использование труб в Средне-Волжской ГРЭ. Здесь самые высокие показатели извлечения.

Если брать по 1986 г., то при расходе около 300 т извлечено и использовано повторно, а то и многократно – 493 т, т.е. 164 %. В Московской же ГРЭ выполняются работы в аналогичных условиях и в тех же самых объемах, но извлекается всего 19 %. В итоге здесь на I полугодие расходовано 406 т, а в Средней Волге – 126 т, т.е. в 3,3 раза меньше.

Давайте установим льготный норматив на оплату извлекаемых труб, создадим по одной крепкой мобильной бригаде в экспедиции, дадим им всю необходимую технику и предоставим полную свободу действий в условиях столь же полного хозрасчета. Пусть высокий заработок не смущает. Пусть бригада приглашает на помощь любого инженера и платит ему, ищет сама выходы. Можно пойти даже дальше: попытаться при экспедиции организовать что-то вроде кооператива по извлечению и реставрации тр. Надо смелее использовать новые экономические возможности и не ждать приказа сверху.

Естественно, отрицательно сказывается на экономических показателях наличие больших запасов металлопроката (больше чем полугодовой запас), стального троса (двухгодичный запас), автомобильных шин (полугодовой запас) и других материалов.

Вместе с тем еще более отрицательно влияет дефицит цемента, лесоматериалов, шифера, линолеума. Мне кажется, что здесь надо строить более гибкую политику. Например, какова обстановка с лесом? На сегодня более 600 м³ лесоматериалов не поставлено поставщиками, а служба снабжения пока никаких выводов для себя не сделала. Крайне ограничено используются местные возможности, причем часто от незнания обстановки. Например, три месяца назад Московская ГРЭ остро ставила вопрос об отсутствии 300 м³ леса для изготовления столярных изделий на пионерлагерь. Проблема поднималась давно. А как оказалось, надо было просто связаться со своей же Калининской ГРП и уточнить, откуда этот лес забирать. Посильную взаимную помощь могут оказывать друг другу и экспедиции. Так было с тем же лесом для пионерлагеря, когда Калужская экспедиция передала из своих запасов около 100 м³, Юго-Западная экспедиция поделилась цементом для подхоза Средне-Волжской ГРЭ.

Хотелось бы, чтобы каждый руководитель видел и понимал нужды не только свои, но и соседей.

Что же касается леса, то на улучшение снабжения рассчитывать не стоит. Поэтому экспедициям, работающим в лесных регионах (Ивановской, Средне-Волжской, Московской), надо начать проработку с местными властями вопроса об организации лесосек примерно на 2-3 тыс.м³ в год.

Товарищи! Я не случайно рассматриваю службу снабжения вместе с экономическими результатами.

Июньский Пленум принял решение о принципиальной перестройке материально-технического снабжения, перевода его на свободную коммерческую основу, за исключением строго фондируемых материалов и оборудования. В условиях хозрасчета и коллективного подряда снабжение и обеспечение – половина успеха. Сегодня снабжение стало уже чисто коммерческим, т.е. экономическим делом. Поэтому когда мы говорим о перестройке и изменении функций наших служб, то нужно самое пристальное внимание уделить ОМТС и вообще

службе производственного обеспечения. К сожалению, признаюсь откровенно, по-серьезному руки пока не дошли. В планах, как вы знаете, создание УПТОКа – как более мощного единого предприятия, которое считало бы своей обязанностью быть не просто перевалочной базой, а центром обеспечения и ремонта. Такие примеры есть и уже во многих объединениях. Тов. Ульянову Н.В., Тагиеву Р.А.* надо ехать самим, посылать своих помощников и учиться.

В I полугодии проделана огромная работа по внедрению НХМ и переходу на новые условия оплаты труда. Подготовлены и разосланы все основные методические документы, рассчитаны нормативы, определены сроки, завоеваны первые, хотя пока и немногочисленные сторонники системы, начата выплата заработной платы на принципиально новой основе, выделены уже первые кредиты нерентабельным геолого-разведочным партиям (Рязанской и Кировской ГРП).

Главными задачами современного этапа являются разработка и внедрение коллективного подряда на уровне бригад и участков, разработка цен на внутренние услуги и работы, введение способа расчета и учета через чековые книжки и, наконец, новый, но уже более обстоятельный заход на обучение всех трудящихся и ИТР основам и деталям хозрасчета.

Встречи с рабочими и ИТР, беседы с сотрудниками аппарата показали, что со знанием НХМ дело обстоит крайне неудовлетворительно. Например, анкетный опрос секретарей первичных партийных организаций Объединения свидетельствует, что лишь около 30 % из них хорошо знакомы с новыми условиями хозяйствования. А что говорить о других?

Сегодня в аппарате Объединения сформировался костяк специалистов и руководителей, которые за полгода приняли более 30 делегаций из других республик и объединений и вооружили их необходимым минимумом знаний и материалов. Надо, чтобы эти знания были доведены как до аппарата, так и до экспедиций.

Учебу предусматривается начинать в III квартале, по итогам которой внести экзамен. Несдача экзамена руководителями и всеми ответственными специалистами должна рассматриваться как неспособность или нежелание работать по-новому.

3.4. Социальное развитие

Вариант программы социального развития на период до 2000 г. мы обсудили вчера. Ее основу составляет создание материальной базы путем строительства жилья и объектов соцкультбыта.

В I полугодии строительство в Объединении велось хозяйственным способом и по долевого участию. Данные по долевого участию трудно контролируемы, их результаты будут известны по завершению года.

Хозяйственным способом строятся объекты по капитальному строительству и обустройству.

План I полугодия капитального строительства выполнен на 93,4 % (из 219 тыс.р. освоено 204,7 тыс.р.), в т.ч. строительно-монтажные работы на 97,1 %.

План по обустройству выполнен на 94 % (из 791 тыс.р. освоено 746 тыс.р.). Фактически полугодовое задание было реализовано полностью. Однако в свя-

* Р.А. Тагиев – главный инженер УПТОКа.

зи с выявленной припиской в бывшей Центральной экспедиции – 40 тыс.р., сделанной в прошлом году. Калужская экспедиция сняла соответствующую сумму с выполнения.

Состояние дел в строительстве, к сожалению, пока не удалось переломить. УПТОК делает экономику на других работах, во всяком случае со стороны его руководства слышны разговоры только о том, что план по строительству нерален. Нет желания и действий по встречному поиску решений.

Отдел капитального строительства в аппарате практически неработоспособен и строительство дома в Пушкине не курирует. Не оказывает влияние он и на объекты, возводимые по обустройству.

Не символично ли, что не выполняются задания в основном по двум объектам: по капитальному строительству – жилой дом в Пушкине, по обустройству пионерского лагеря в Чеховском районе – т.е. оба в Московской области, под боком у руководства.

Обращаясь к членам Совета, представляющим Московскую экспедицию и УПТОК. Я уже несколько раз говорил и пытался принять меры к тому, чтобы сломить психологию долголетнего благополучия при выполнении заданий на 80-90 %. Мы смирились с таким выполнением. Повторяю. Так больше не будет. Либо мы начнем искать решения, либо под нас начнут подбирать других руководителей. Надо обсудить меры прежде всего внутреннего порядка. Меньше искать причины, подобные тем, которые Московская ГРЭ назвала 3 месяца назад. Доведу до всех эти причины: нет легкого бульдозера: нет бортового ЦАЗа, нет 300 м³ леса и еще кое-что.

Сознаюсь. Поверил я по простоте и незнанию дела этим причинам. Лес, как оказалось, можно было взять в Калининской ГРП; не найти же для важнейшего объекта внутри экспедиции один трактор и одну машину, мягко говоря, несерьезно. Это стало ясно потом, когда выяснилось, что бульдозеры в некоторых экспедициях числятся в неликвидах.

Товарищи! Вопросами строительства мне самому приходилось заниматься очень много. К сожалению, среди руководства Объединения традиционно не принято подключаться на помощь туда, где тяжело и рвется. Поэтому и работу строительной службы, и свою в этой части за прошедший период я оцениваю как неудовлетворительную.

Выход один – не откладывая заняться укреплением кадрового состава службы как в аппарате, так и в организациях.

Решения, принятые вчера по всемерному развитию хозяйственного способа строительства, по резкому увеличению объемов работ, – это единственно правильные решения и их надо обеспечить прежде всего компетентным и энергичным руководством.

3.5. Совершенствование кадровой службы

Общие установки январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС на перестройку работы с кадрами сегодня известны каждому. В духе новых требований проводились в I полугодии все назначения на должность первого руководителя. Советом Объединения введены ограничения по возрасту, деловым качествам и образованию для подбираемых претендентов на должность начальника произ-

водственной единицы и структурного подразделения. Выборность руководителей этого уровня пока более или менее удачно апробирована в Воронежской экспедиции, где с учетом мнения коллективов назначены начальник экспедиции и начальники трех партий.

В ряде экспедиций (Белгородская, ЦИГГЭ) на конференциях голосованием дана оценка доверия руководителям. Стало практиковаться анкетирование. Принято решение о замещении на период отпуска первых руководителей резервистами, независимо от места их работы и проживания. Готовится крупный в масштабе Объединения документ о расширении прав молодежи, который в конце этого месяца будет обсуждаться на семинаре секретарей комсомольских организаций. Сокращена основная и учетно-контрольная номенклатура кадров Объединения. Заключены прямые договоры на подготовку кадров с Воронежским госуниверситетом и Московским геолого-разведочным институтом.

В Объединении создан филиал четырех геологических кафедр МГРИ, прорабатывается вопрос о создании филиала кафедры гидрогеологии этого же института, а также филиала кафедры экономики Института повышения квалификации Мингео СССР.

Переподготовка кадров ИТР планируется на курсах при Объединении, рабочих кадров – в Старооскольском ГРТ.

Пока не решен вопрос, какую организационную форму примет обучение на уровне Объединения, в которую должны войти и филиалы 6 кафедр вузов, и нынешние курсы Мингео РСФСР.

Вместе с тем крайне медленно решаются задачи пересмотра резерва кадров, в том числе и создание второго, чисто молодежного контингента. Затянулась доработка подсистемы “АСУ-кадры”, нет единой программы подготовки и переподготовки кадров. Очень остро стоит вопрос с резервом в Подмосквой и Юго-Западной экспедициях. В Объединении за последние годы слишком повзрослел аппарат, где сегодня 34 человека имеют пенсионный возраст.

С недостаточной требовательностью проведена аттестация ИТР, особенно руководящего состава. Практически все руководители партий и экспедиций и их заместители признаны соответствующими занимаемым должностям и способны осуществить задачи перестройки. В то же время анкетирование сначала председателей профкомов, а затем и секретарей первичных партийных организаций показало, что по независимой их оценке только 80 % руководителей отвечают современным требованиям. Надо полагать, что к главным специалистам и заместителям претензий могло быть еще больше.

Кадровая служба пока не выполнила один из центральных пунктов приказа 30-п – об анализе обеспеченности кадрами, способными осуществить перестройку хозяйственного механизма. Не организована и система обучения кадров НУХ.

То есть перестраиваться здесь еще да перестраиваться!

3.6. Совершенствование управления

Преобразования, начаты в Объединении, потребовали совершенствования форм управления, которые осуществлены на уровне всех коллективов путем избрания соответствующих Советов, и на уровне аппарата.

Всего в трудовых коллективах Объединения членами Советов избраны 354 чел. В том числе рабочих – 92 чел. (26 %), специалистов – 113 чел. (32 %), руководителей – 149 чел. (42 %). Из них 45 % членов КПСС и лишь 2,5 % комсомольцев. В составе Советов 19 % инженеров. По образованию: с высшим – 52 %, в том числе кандидатов и докторов наук – 9 %, со среднеспециальным – 19 %, со средним и неполным средним – 26 %.

Сегодня Советы трудовых коллективов функционируют во всех организациях. Их выборы осуществлены в соответствии с временным положением. После принятия Закона о государственном предприятии будут внесены некоторые корректировки в положение, которое будет представлено на утверждение СТК Объединения в октябре этого года.

Очевидно, целесообразно обобщить и сделать на уровне Объединения рекомендации по Советам производственных коллективов на уровне геолого-разведочных партий, участков, отрядов, бригад и организовать их работу.

Надо также продумать и формы работы нашего Совета. Во всяком случае, наладить информацию о решениях бюро, информировать членов Совета о всех основных приказах и решениях, принимаемых в промежутках между собраниями.

На уровне аппарата Объединения новой формой управления стала Группа внедрения, которая включает сейчас в себя специалистов по всем основным направлениям работы. Группой сделано многое, но можно было бы и больше, если бы побыстрее таял лед недоверия и укреплялось взаимопонимание между Группой и отделами аппарата. Преимущества такой формы руководства как Группа внедрения – в динамике ее состава, т.е. в возможности подключить на время выполнения задачи новых специалистов.

Идея и практика создания такой службы в аппарате одобрена на семинарах и совещаниях, проведенных в последнее время Мингео СССР.

С целью выработки единой линии перестройки, координации усилий и привлечения общественных организаций проводится цикл семинаров председателей профкомов, секретарей партийных и комсомольских организаций.

Организован выпуск информационных плакатов под рубрикой “Перестройка в действии”. Улучшается делопроизводство и, как мне кажется, качество деловых бумаг и прежде всего приказов. С этой целью выпущено специальное положение, проведено занятие в аппарате.

Подготовлены рекомендации по анализу функций управления в аппарате.

Медленно, но уверенно сокращается переписка. В частности, объем входящей почты в Объединение за I полугодие в сравнении с I полугодием прошлого года сократился на 12 %, а объем исходящей – на 20 %. Так, в прошлом году за 6 месяцев из Объединения вышло 4182 документа, в этом году – 3352. В подчиненные организации документов по сравнению с прошлым годом отправлено на 11 % меньше (в 1986 г. – 545, в 1987 г. – 486). Это уже существенный прогресс, хотя и этот объем надо стремиться сократить как минимум в 2 раза. Полагаю, что пока идет внедрение НХМ и фактически ведется излишняя переписка, сокращение документооборота будет идти медленно, чем хотелось бы.

Крайнее неудовлетворение оставляет низкий уровень исполнительской дисциплины, как в аппарате, так и у организаций. Поэтому с III квартала начинает действовать подсистема “АСУ-контроль”, способная не только фиксировать, но и анализировать причины срыва сроков, качество исполнения и другие моменты.

В этом полугодии вскрыты приписки, допущенные в прошлом году в Центральной лаборатории и бывшей Центральной геофизической экспедицией. Оба руководителя строго наказаны и оба не допущены до руководящей работы; в частичное возмещение ущерба установлены денежные начеты.

В целом работу, проведенную в части совершенствования управления, оцениваю удовлетворительно.

3.7. Организация социалистического соревнования в честь 70-летия Великой Октябрьской социалистической революции

Работа в текущем году проходит под знаком соревнования по достойной встрече 70-летия Великого Октября. Принятые социалистические обязательства выполняются. Из числа 47 буровых бригад, решивших завершить к 7 ноября двухлетнюю программу, 5 бригад уже выполнили обязательства.

Выполнено обязательство по приросту запасов железных руд категории С₂, ряд позиции по новой технике.

В оставшиеся 4 месяца соревнованию необходимо придать большую конкретность и целенаправленность, расширить гласность. Очевидно, ОтиЗу Объединения следует подумать о выпуске специального плаката, посвященного передовикам и ходу соревнования.

Перестройка в организации социалистического соревнования, начатая в Объединении, отражена в новом положении. Ее суть состоит в резком сокращении видов соревнования с 9, действовавших в прежние годы, до 3 в текущем и последующих годах. Эта мера позволит сконцентрировать внимание, средства и организацию на главных направлениях, к которым отнесены:

- текущее производственное соревнование коллективов экспедиций и приравненных к ним организаций;
- соревнование коллективов бригад: буровых, горно-проходческих и строительных;
- соревнование за звание лучший по профессии среди: буровщиков; водителей автомашин; геологов, гидрогеологов; геофизиков.

По итогам I квартала победителем соревнования по Объединению стал коллектив Средне-Волжской экспедиции, на втором месте – коллектив бывшей Южной геофизической и на третьем – Московской ГРЭ.

Коллективу Объединения за I квартал было присуждено переходящее Красное знамя и I денежная премия Мингео СССР и ЦК профсоюза рабочих геолого-разведочных работ.

Подводя итоги выступления, подчеркну главные особенности I полугодия текущего года.

В Объединении разработана концепция комплексной перестройки всех сфер деятельности коллектива и развернута масштабная работа по ее реализации. Наиболее весомы и результативны преобразования, связанные с внедрением с 01.01.87 г. нового хозяйственного механизма и новых условий оплаты труда. Выполняются все геологические задания при хороших экономических показателях. Вместе с тем пока нет существенных сдвигов в производственной работе, строительстве, материально-техническом снабжении. Имеются значительные затруднения с кадрами руководителей. Перестройка в комплексном ее понимании пока идет медленно.

В значительной мере я отношу имеющиеся недостатки и на свой счет. Вместе с тем понимаю, что процесс изменений, начавшийся в ПГО, рассчитан на несколько этапов и подэтапов и на период более длительный, чем полгода.

Главная задача – привести Объединение к концу текущей пятилетки к новому качественному состоянию. И это возможно, если задуманное будет осуществляться более слаженно и организованно, чем в I полугодии.

11. О роли молодежи в перестройке

(из выступления на открытии семинара секретарей комсомольских организаций ПГО "Центргеология" 30.07.87 г., пос. Фосфоритный Московской обл.)

Товарищи! Мы пригласили вас на этот семинар-совещание, чтобы посоветоваться и обсудить ряд жизненно важных проблем, возникших в коллективе Объединения на первом этапе перестройки, осуществляемой в соответствии с решениями XXVII съезда КПСС. Несколько раньше, в I полугодии этого года, состоялись встречи с председателями ваших профсоюзных и секретарями первичных партийных организаций.

Чем же вызвана необходимость взаимного обмена мнениями (а именно на такую форму общения мы и рассчитываем!) и что же это за проблемы, не поднимавшиеся ранее и столь остро вставшие сегодня?

Начнем с проблем.

Во-первых, близкая к тупиковой ситуация, сложившаяся к настоящему времени с развитием поисковых ГРП, и значительное отставание геологической изученности территории Центральных районов по сравнению с другими районами СССР. Обстановка сложилась так, что на долю современного поколения геологов и геофизиков Объединения выпала доля либо дорабатывать мелкие недоделки по МСБ традиционных полезных ископаемых (железные руды, уголь, бокситы, фосфориты) и делать основную ставку на гидрогеологию и строительные материалы, либо набраться смелости и сделать рывок к новому качественному состоянию геологических знаний и оценке перспектив территории. Иными словами – бросить вызов традиционным представлениям о металлогении чехла и фундамента Русской платформы, поддержать и реализовать пока еще зыбкие, но смелые прогнозы некоторых наших специалистов на никель, апатиты, золото, редкие металлы, структуры и тела взрывного типа и некоторые другие.

Первый путь – накатанный, спокойный, привычный, сулящий нам совсем безбедное существование. Второй путь – рискованный, опасный, непривычный, чреват неудачами не только геологическими, но и экономическими.

Мы выбрали второй путь и начали готовить наступление на названные нетрадиционные виды полезных ископаемых. Однако ему нужны сторонники – рядовые и ответственные специалисты, энтузиасты, люди – готовые и поддерживать, и повести, люди, которые смогли бы решить поставленную задачу. Жизнь, т.е. практика, показывает, что такой движущей силой нового дела должна стать молодежь.

Во-вторых, стратегия ускорения, выдвинутая партией на ближайший период, может быть реализована при условии соединения НХМ, НТП и демократизации управления. Наиболее слабым звеном в названной триаде явлений – НТП, длительное время отождествлявшийся с новой техникой и технологией на буровых и, в меньшей степени, на геофизических работах.

В концепции перестройки на уровне нашего Объединения разработано более широкое комплексное понятие НТП, в основе которого лежит геология, т.е. разработка и внедрение новых методик прогнозирования, поисков и разведки полезных ископаемых. Такие методики, если на них мы решили делать ставку, возможны в большей степени как результат совершенно новых идей, нетрадиционных подходов, практически недопустимых с позиций устоявшихся научных школ и течений, избалованных бесконтрольным финансированием и безответственностью в период бурного роста затрат на ГРП. Время, когда открытия делались не умом – так молотком или бурением, не уменьем – так числом, уходит в прошлое. Однако вырваться из плена старых выводов и идей могут только единицы из числа зрелых специалистов. Нужны люди новые, сомневающиеся, способные не только генерировать, но и подхватывать, а также быстро развивать свежие, порой даже абсурдные с позиций классики идеи.

Понятно, что новые подходы могут быть эффективны при условии перехода на более высокий качественный уровень сбора, хранения и обработки информации; короче говоря, при безусловной компьютеризации ГРП, создании отраслевых и региональных банков данных, математическом моделировании геологических объектов и процессов. Особая роль должна принадлежать динамическим геолого-экономическим моделям, с помощью которых следует осуществлять мониторинг конкретных объектов начиная с самого раннего прогноза и кончая подсчетом запасов. Надо сознательно отказаться от сизифова труда – составления толстенных книжек кадастров месторождений и перечней рудопроявлений и переориентироваться на ЭВМ.

Понять, что книжная система второго интеллекта, которая долго, очень долго и исправно служила человечеству, перестала справляться со своими обязанностями – аккумулировать знания и оперативно снабжать ими. На смену идет третий интеллект – электронный. Именно он способен обеспечить не просто рост, а новое качество роста.

Кто сегодня может и готов взять на себя задачи компьютеризации? И снова в ответе на данный вопрос мы видим лишь одну реальную силу – молодых инженеров и ученых.

Крупный прорыв в деле бурения скважин может быть связан с комплексами КГК-100, КГК-300, а в перспективе и КГК-500. Это действительно комплексы будущего, реальные средства ускорения. Однако здесь основные трудности только начинаются. Предстоит серьезная доводка технологии бурения и опробования, конструкции самих установок, а главное – коренная перестройка психологии понимания и формализации критериев необходимости и достаточности качества геолого-геофизической информации. К сожалению, техника нового поколения попадает в руки специалистов, не готовых технически, морально, психологически, а иногда и физически воспринять и обеспечить не только ее развитие, но и нормальное обслуживание.

Сегодня 9 установок КГК Объединения в год бурят в 1,5 раза меньше, чем 1 установка в Западной Сибири, работают в одну, редко в две смены, по 2-4 месяца в году.

Кто может и должен взять в свои руки новую технику и довести ее внедрение и развитие до самых широких масштабов? По моему глубокому убеждению – только новое поколение инженеров, техников и рабочих-буровиков.

В-третьих, решающим звеном, творческим потенциалом перестройки являются кадры управления. Цена управленческого решения сегодня в кратное число раз превышает цену инженерных и технических действий. Перестройке нужны свежие силы руководителей. Однако во главе Объединения, экспедиций и партий сегодня находится контингент специалистов либо пенсионного, либо предпенсионного возраста. Конечно, “старый конь борозду не портит”, но, во-первых, и глубоко не пашет, а уж целину-то и подавно не поднимет. Принцип разумного сочетания опытных и молодых кадров в управлении долгое время игнорировался. Сложилась критическая ситуация, когда через 5-7 лет по возрасту сменится около 80 % современного руководства на уровне партий, экспедиций и Объединения. На сегодняшний день перешагнули пенсионный рубеж 15 % руководителей основной и учетно-контрольной номенклатуры Объединения и около 20 % сотрудников аппарата. В то же время у нас работают только 1,5 % (4 чел.) руководителей в возрасте 30 лет и менее и в том числе лишь 1 % – комсомольцев (3 чел.).

Мы как-то стали забывать, что за лесом должен идти подлесок, о том, что лес жив подлеском.

Особенно тревожное положение складывается с учебой и подготовкой кадров. В принятых в начале этого года “Основных направлениях перестройки высшего и среднего специального образования” отмечается необходимость расширения профиля подготовки специалистов, т.е. переход на университетский, более широкопрофильный тип образования. Приведу в этой связи свежий пример. Четыре дня назад бюро СТК утвердило 3 кандидатуры претендентов из числа руководителей, подавших заявления на конкурс на должность начальника Подмосковной ГРЭ. Так вот все трое окончили университеты. Случайность? Может быть, но скорее закономерность!

До настоящего времени в Объединении отсутствует систематическая работа по целевой индивидуальной подготовке специалистов.

Практикой и “Основными направлениями перестройки высшего и среднего специального образования” выработаны на этот счет неплохие меры:

- перенесение части учебного процесса на производство путем создания учебно-научно-производственных комплексов, включающих филиалы кафедр вузов;
- обмена кадрами между вузами и предприятиями как путем привлечения на постоянную работу, так и на условиях совместительства;

- создание совместных временных научно-производственных коллективов из работников производства, преподавателей, аспирантов, студентов.

Отмечены и другие меры, которые столь же актуальны для нашего Объединения, как и для страны в целом. Задача одна – растить смену из числа молодежи.

Таким образом, основные проблемы, ставшие серьезным препятствием перестройки в Объединении, – это отставание поисковых работ на новые виды сырья, узость и консерватизм понимания и развития НТП, угнетенность работ по созданию автоматизированных систем, крайне медленное внедрение комплексов КГК, устойчивая тенденция застоя кадров руководителей и специалистов.

Именно эти проблемы побудили руководство Объединения попытаться активизировать роль комсомольских и других общественных молодежных организаций путем вовлечения их в решение самых первоочередных и наиболее трудных вопросов, предоставления широких прав и полномочий молодежным коллективам в части производства, отдыха, соревнования и поощрения.

В выступлении на XX съезде ВЛКСМ М.С.Горбачев очень емко выразил роль молодежи в перестройке, назвав вас творческой силой революционного обновления: “Сегодняшнее время – великолепная школа гражданственности, политического и идейного мужания. Постарайтесь как можно глубже вникнуть в суть начавшихся перемен, воспринять их новаторский дух, лучше понять что они означают для вашего поколения и для всего общества. Только такое понимание – понимание глубины, масштабности, новизны перемен, связанных с перестройкой, – станет настоящим, живым стимулом творческого труда, поможет обрести ясное представление о собственном месте, о своей роли на одном из ответственных этапов истории нашего социалистического государства”^{*}.

Генеральный секретарь ЦК КПСС выделил три важнейших направления в работе с молодежью на современном этапе:

1. Создание условий для массового участия молодежи в процессе обновления и демократизации общества.
2. Привлечение молодежи как наиболее активных сторонников и участников укрепления экономического потенциала, НХМ, НТП, образования.
3. Пристальное внимание проблемам социального развития молодежи, закрепление ее прав специальным законом.

С учетом указанных направлений Группой внедрения НХМ Объединения подготовлен перечень вопросов и сфер деятельности комсомольских организаций, которые подлежат рассмотрению и закреплению в нашем приказе. Имелось в виду, что до выхода закона мы передадим и расширим ряд прав молодежи нашим внутренним документом. Эти вопросы были доведены до каждого из присутствующих.

^{*} Горбачев М.С. Молодежь – творческая сила революционного обновления. – Политиздат, 1987. – С. 5.

Остановлюсь на некоторых конкретных задачах, которые должны быть обсуждены и решены упомянутым приказом.

Первая задача. Закрепление за молодежью права и ответственности по работам на магматические тела взрывного типа, связанные с зонами тектономагматической активизации.

В последние годы выяснены региональные закономерности развития таких структур на нашей территории, отдельные магматические тела взрывного типа вскрыты на территориях деятельности Воронежской, Средне-Волжской, Калужской экспедиций, перспективы их обнаружения имеются в Калининской, Ярославской, Кировской областях. Задача сегодняшнего дня – ускорить первую региональную оценку продуктивности известных и прогнозируемых структур, для чего с 01.01.88 г. необходимо создать пять коллективов (отрядов, участков) съемщиков и поисковиков, доведя в 1989-19990 гг. их число до 8.

Должен сказать, что работа на взрывные магматические тела и кольцевые структуры отличается не только сложностью и заманчивой перспективностью, но и трудностью. Большая часть представляющих интерес площадей расположена в труднодоступных таежных районах, в условиях бездорожья и заболоченности, осваивать которые без энтузиазма и без убежденности в важности выполняемого дела невозможно.

По нашему мнению, эта новая проблема должна быть полностью передана молодежи.

В рабочем порядке формирование комсомольско-молодежных коллективов уже начато. Руководители экспедиций (СВГРЭ, ВГГФЭ, КГГФЭ) поддерживали предположения создать в каждой из них по соответствующему подразделению. Сегодня остается неохваченной территория Костромской области, где выполнены опережающие геофизические работы; необходимо не откладывая ставить геолого-минералогическое картирование и наземную геофизику. Пока нет экспедиции, которая бы согласилась взять эти работы на себя.

Что может ответить молодежь? Мы готовы высвободить под эту задачу специалистов (5-8 чел.) с любых других работ и сформировать из них КМК под флагом любой комсомольской организации – лишь бы там были силы и желание.

Вторая крупная задача, которая должна решаться при ведущей роли молодежи, – это организация и развитие геолого-съемочных работ и соответствующих коллективов в Калужской и Воронежской ГГФЭ, созданных в этом году.

Длительная ориентация геологической съемки на МГРЭ привела фактически к кризисному состоянию этого важного направления. В геолого-съемочной партии этой экспедиции фактически нет производственной базы. База в Малоярославце запущена. Состав партии сознательно расколот на элитарную и второстепенную части. Первая – 80 чел. – москвичи – руководство и специалисты, которая формировалась только за счет москвичей, хотя партия базируется в Калужской области. Вторая часть коллектива – местные калужане, главным образом рабочий класс. К чему это приводит? К ограничению возможности кадрового пополнения, застою, развитию психологии непогрешимости, ориентации поисковой части съемки на традиционные полезные ископаемые или вообще без

ориентации, т.е. съемка – ради съемки. При этом развивается консерватизм, укрепляется приверженность к старым инструкциям и инструментариям.

Побывал два дня назад на керноскладе этой геолого-съемочной партии в Малоярославце. Стоят штабеля свежего, не тронутого молотком геолога керна большого (89 мм) диаметра. Спрашиваю: что (кто) сдерживает бурение малыми диаметрами? Отвечают: геологи, так как требуют “представительный” керн в соответствии с инструкцией. Почему же никого не беспокоит, что большой диаметр – анахронизм, сдерживающий и производительность труда, и внедрение новой техники? Разве не все равно керн какого диаметра – 46 мм или 89 мм будет лежать годами “нецелованным” только потому, что так слепо мы исполняем инструкцию? Почему нельзя выполнить все исследования на меньшем объеме материала? Почему не поставить опытно-методические работы и не доказать возможность применения малого диаметра бурения? Нет же, за сотни километров тягем по бездорожью тонны керна, сами же надрываемся над этими многопудовыми ящиками, сдерживаем рост своей же зарплаты, ориентируя проекты на бурение техникой прошлого века, но проблему не решаем, да и молодежь прививаем свою косность и апатию.

Только решительным наступлением молодежи на упомянутые и другие канонизированные устои мы сможем продвинуть вперед и качество и эффективность работ за счет НТП.

Ориентация на Москву крайне ограничила развитие опытно-методических работ по дешифрированию и развитию космометодов, привела к слабому или произвольному использованию геофизики.

Прошу прощения, может быть, за излишнюю резкость. Но сегодня о проблемах геологической съемки в Объединении нельзя говорить равнодушно. Стоит задача – возродить съемку, комплексировать ее с геофизикой. Несколько проще это будет сделать в Калуге, сложнее – в Воронеже. Но делать надо!

Кризис съемки заключается не в том, что сегодня она сильно отстает от потребностей поисков. Многие площади, покрытые геологической съемкой масштаба 1:200 000, сняты в 50-х гг., информация устарела; многие листы не изданы и т.д.

Третья задача – освоение и развитие буровых комплексов КГК, о чем уже говорилось выше.

Четвертая задача – компьютеризация.

Пятая – одна из основных задач – кадровая. Привлечение молодежи к руководству бригадами, отрядами, участками, партиями, экспедициями, создание 2-го резерва, обучение его, эксперименты по разовой передаче руководства молодежному резерву и т.д. Молодежи должны быть даны права формировать резерв, выдвигать своих представителей в руководители, в СТК и другие органы управления.

В то же время реализация прав и возможностей немыслима без широких комплексных мер по социальному развитию.

Крупная проблема – жилье: 1550 очередников на квартиры на 30 % состоят из молодежи. По 10-12 лет молодые специалисты стоят на очереди на жилье в Воронеже. Ежегодно по этой же причине теряем до 40 % специалистов.

Есть ли выход из тупика?

Анализ фактической обстановки и возможностей показывает, что этот выход – в развитии строительства хозспособом. Потребительская психология, воспитанная долевым участием в строительстве, отучила хозяйственников строить. Это издержки периода централизованного распределения лимитов. Значительно ведь проще сослаться на то, что “верх” не дал денег или лимитов, а самому оставаться в стороне, чем вешать на себя обузу хозяйственного способа строительства.

Вместе с тем 70 % жилья, вводимого в Министерстве, строится хозспособом, а у нас – 20-30 %. Иногда спрашивают – могут ли строить хозспособом коллективы численностью 100-150 чел.? Да! Пример – Калуга, Белгород! Да и это уютное камеральное здание, в котором мы собрались, построено всего год назад силами одной геологической партии.

Каковы меры, принимаемые СТК по решению жилищной проблемы?

1. Даны задания всем руководителям экспедиций создать свои строительные подразделения и довести их годовые мощности до 0,3-0,5 млн р.

2. Увеличить объемы строительства в 2,5-3 раза, в том числе 65 % средств направить на строительство жилья.

3. Изыскивать другие источники приобретения жилья.

Молодежь должна быть в первых рядах строителей и иметь право формирования и выбора бригад для строительства жилья, право на кредит, право на приоритетное обеспечение материалами молодежных строительных бригад и кооперативов.

Задача руководителей – повернуться лицом к проблема молодежи. В частности, при приеме на работу делать полный расклад по будущему служебному росту, по срокам получения жилья, давать гарантии пользования социальными льготами, осуществлять прием и увольнение молодежи только через комсомол.

Комсомольским организациям необходимо быть готовыми взять на себя всю меру ответственности в соответствии с предоставляемыми правами. Продумать мероприятия по сплочиванию коллективов через трудовые лагеря, базы отдыха, спортивные мероприятия.

Реализация предлагаемых мер нуждается в создании координационного совета комсомольцев и молодежи как единого органа руководства в масштабах Объединения. Молодежный раздел будет выделен и в концепции перестройки Объединения.

12. Задачи партийной организации на новом этапе развития Объединения

(из доклада на открытом партийном собрании аппарата ПГО “Центргеология” 06.08.87 г.)

Немногим более месяца назад состоялся июньский Пленум ЦК КПСС, решения которого носят революционную по сути направленность в области экономики.

Пленум еще раз подтвердил, что перестройка наполняется реальным содержанием, развивается динамично и затронула самые основные и глубинные сферы жизни трудовых коллективов и органов государственного и отраслевого управления.

Последовавшие после Пленума сессия Верховного Совета СССР, совещание в ЦК КПСС и СМ СССР по реализации решений Пленума свидетельствуют об энергичных действиях на уровне ЦК и Правительства, настойчиво и последовательно раскручивающих маховик государственного аппарата.

Главной и важной особенностью рассмотренного основного вопроса “О задачах партии по коренной перестройке управления экономикой” является комплексность охвата экономических проблем, целостность системы намеченных мер. Это – планирование, материально-техническое обеспечение, ценообразование, финансово-кредитный механизм, организационные структуры, оптимальность сочетания отраслевого и территориального управления экономикой, усиление социальной направленности управления.

Решения Пленума по указанным вопросам закреплены в “Основных положениях коренной перестройки управления экономикой”.

Крупным и реальным вкладом в перестройку на государственном уровне являются постановления СМ и Верховного Совета СССР и в том числе и принятие Закона о государственном предприятии.

В чем смысл основных задач партии в области экономики на современном этапе?

ЦК КПСС считает, что главной задачей является “осуществление радикальной реформы, создание целостной, эффективной и гибкой системы управления, позволяющей максимально полно реализовать преимущества социализма”.

“Суть коренной перестройки управления экономикой страны – переход от преимущественно административных к экономическим методам руководства на всех уровнях, к управлению интересами и через интересы, к широкой демократизации управления, всемерной активизации человеческого фактора”.

Предложенной Пленумом системой управления предусматривается:

– резкое расширение самостоятельности предприятий, перевод их на полный хозрасчет и самофинансирование, широкое развитие коллективного подряда, повышение ответственности за результаты труда;

– сосредоточение централизованного руководства экономикой на процессах, определяющих стратегию, темпы, пропорции развития и сбалансированность народного хозяйства; освобождение от мелочной опеки нижестоящих организаций;

– кардинальная реформа планирования, ценообразования, финансово-кредитного механизма, переход к оптовой торговле средствами производства, перестройка управления НТП, внешнеэкономическими связями, трудом и социальными процессами;

– создание новых оргструктур управления, углубление специализации и кооперации, включение науки в производство и на этой основе прорыв к мировому уровню качества;

– развитие самоуправления, демократизация его, четкое разграничение функций партийных, советских, общественных и хозяйственных организаций.

На совещании в ЦК КПСС 24.07.87 г. М.С.Горбачев подчеркнул, что главная задача ускорения и интенсификации развития экономики должна быть обеспечена путем внедрения НХМ и развитием на его основе научно-технического прогресса.

Полагаю, что каждый из вас внимательно ознакомился с основными принципами и содержанием реформ управления экономикой на уровне страны. Наша задача состоит в том, чтобы преломить решение Пленума применительно к Объединению и, если говорить более конкретно, то – к уровню первичной партийной организации аппарата Объединения.

В “Основных положениях коренной перестройки управления экономикой” подчеркнуто, что исходным пунктом радикальных преобразований хозяйственного механизма является основное звено экономики, т.е. предприятие или объединение. В связи с этим попытаюсь интерпретировать основные положения решений июньского Пленума применительно к задачам нашего Объединения, используя уже полугодовой опыт внедрения НХМ и результаты первого шага перестройки, начатой в наших коллективах с января этого года.

Смысл НХМ, внедряемого нами, наиболее близок второй модели полного хозрасчета и самофинансирования (модель коллективного подряда), охарактеризованной в материалах Пленума.

В ее основе – нормативное распределение дохода, полученного как разница между объемом выполненных работ и материальными затратами. Из дохода (в нашей модели – это валовой доход) по пятилетним нормативам производится отчисления в бюджет (норматив для нас – 1 %) Министерству (наш норматив 1,4 %) и проценты за кредит. Оставшаяся сумма составляет хозрасчетный доход.

Хозрасчетный доход расходуется на формирование Фонда развития производства, науки и техники (ФРП) (для нас он установлен в размере 2,4 %), Фонда социального развития (ФСР), который для ПГО равен 5,2 %, и Фонда оплаты труда (ФОТ), определяемого как остаток хозрасчетного дохода. В Объединении он составляет 92 %.

Если рассмотреть, например, как мы сформировали ФОТ для подчиненных организаций, то обнаруживается колебание отчислений от 70 до 100 %. Для Опытного предприятия, не имеющего на своем балансе жилья, объектов соцкультбыта, подсобных хозяйств и имевшего относительно высокую прибыль в 1986 г., отчисления в ФОТ – 70 %, для СВГРЭ, Подмосковной ГРЭ они, наоборот, составляют 100 %. Дифференциация нормативов позволяет в какой-то мере уравнивать или сближать условия организаций на старте с учетом их доли в общем объеме производства и других факторов.

К сожалению, в методике расчета дифференцированных нормативов еще отсутствует субъективный фактор, сохраняющий высокую вероятность возникновения конфликтных ситуаций между аппаратом Объединения и экспедиций; между аппаратом экспедиции и партией или участком и т.д. В частности, близкая к конфликтной ситуация сложилась в Воронежской ГГФЭ. Здесь при нормативе отчисления в ФОТ, равном в целом по экспедиции 92,9 %, для геолого-разведочных партий он колеблется от 64 до 72 %. Причина одна – слишком высока в экспедиции надстройка в виде аппарата и других непроизводительных служб. А вывод для коммунистов аппарата (за исключением того, что экономической службе надо разбираться с экономическими нормативами в Воронеже) следует один: – принцип коллективной социальной справедливости должен быть основополагающим во всей нашей работе.

По моему мнению, обе модели НХМ, приведенные в Основных положениях коренной перестройки управления экономикой и Законе о государственном предприятии, могут быть уже сейчас усовершенствованы в лучшую сторону. Это касается прежде всего необходимости слияния ФРП и ФСР в единый фонд развития.

Результаты работы Объединения в I полугодии в условиях НХМ вполне удовлетворительные. Выполнены все геологические задания, расчетные показатели по объемам, скорости бурения и новой технике. Валовой доход сформирован в объеме 11,77 млн р. при плане 10,79, что составляет 109,1 %; ФОТ соответственно 10,88 млн р. при плане 9,9 млн р.; задание по производительности выполнено на 113,2 %, что на 15,7 % выше, чем в I полугодии прошлого года. Темпы роста производительности труда в 3 раза превышают темпы, предусмотренные пятилетним планом.

Из 16 производственных единиц только две не выполнили задания по валовому доходу, а соответственно и по ФОТ (Юго-Западная и Калужская экспедиции).

В течение всего полугодия сказывались потери в результате суровой по нашим местам зимы и крайне неритмичной поставки трубной продукции. Поэтому в целях выполнения основных показателей работы дважды (в январе и июне) пришлось прибегать к мерам жесткого ежедневного контроля, раскреплению ответственных работников аппарата за организациями и выездами их на места.

Откровенно говоря, план по бурению и особенно расчетное задание по скорости мы вытянули в основном за счет комплексов КГК.

Слабо работают строители. Полугодовое задание не выполнено по строительству как за счет капитальных вложений (93,4 %), так и за счет обустройства баз (94 %). Причем самое тревожное то, что недоосвоены средства по наиболее важным объектам, ввод которых планируется в будущем году: жилому дому в Пушкине и пионерскому лагерю.

В чем причина? Проще всего сказать, что недорабатывает ОКС. Действительно, работа отдела не устраивает руководство, хотя за последние два месяца активность его начальника т. Жовтиса заметно возросла.

Недавно на СТК рассмотрен вопрос о состоянии и мерах по кардинальному улучшению дел в строительстве. Приняты важные решения о наращивании объемов жилищного строительства в 2-2,5 раза при условии, что его удельный вес в общих объемах строительства будет не ниже 65 %.

И до Совета, и после него мне приходилось много заниматься строительством. Спрашивается, почему тогда ОКС и генеральный директор двойной тягой не одолели расчетные задания по важнейшим объектам, которые и расположены-то под боком – в Московской области?

Главная беда в том, что всем могучим аппаратом в 140 чел., мы бросили четверку ОКСа как младенцев в воду и, простите, повернулись к водоему (т.е. к строительству) задом. Даже наблюдать и то не хотим, отмахиваемся как от назойливой мухи на вопли о помощи, хотя помогать надо не так уж и много. Более того, чаще всего не помогать, а исправно исполнять свои служебные обязанности.

Вот всего два примера. Стройучастку на пионерском лагере уже год как нужен бульдозер. Был там один – не работал. Потребовалось вмешательство генерального директора, чтобы в неликвидах, подчеркиваю – в составе неиспользуемого оборудования, найти бульдозер. Прошло 3 месяца. Думаете, что-то сдвинулось? Потребовалось еще одно вмешательство, чтобы выяснить, что бульдозеру нужен ремонт. Скажите, кто должен все-таки следить за техникой, за обеспечением первоочередных объектов? В конце концов почему после того, как вышел протокол по обеспечению пионерлагеря недостающим оборудованием и материалами, механическая служба, коммунисты отдела главного механика не взяли вопрос под контроль и не исправили свои же недоработки?

Второй пример. Вот уже 4 месяца сверлим отверстия для укрепления стен в пушкинском доме. И опять чересполосица. Сколько раз приходилось встречать в проблему – чем сверлить, где сверло заточить и т.д. А причина опять в том, что задача оперативной организации работ, обеспечения их оборудованием не воспринята механической службой. Лишь после неоднократных нажимов отношение начало меняться. Но стоило остроте вопроса снизиться, как интерес к жилому дому снова пропал. А там ведь опять задержка из-за этих самых отверстий.

Или возьмем случай с докладной на мое имя по установке временной котельной на жилом доме в Пушкине. Все расписано т. Губкиным М.С.*, раскритикованы прежние расчеты т. Левченко В.Г.***, указано, чем должен заниматься ОКС и т.д. Одно не ясно, почему же отдел в данном случае выступает то как советчик, то как наблюдатель, то как сигнализатор, а не как организатор? Ведь вопрос о котельной – это вопрос о том, быть пушкинскому дому введенным в следующем году или не быть?

Вот и получается, за невыполнение объема строительства отвечает ОКС, а почему в таком случае в стороне остается отдел главного механика, о степени участия которого в выполнении плана строительства свидетельствуют приведенные примеры?

Я бы мог рассказать, как мы обеспечивали материалами пионерлагерь летом, как неорганизованно руководили заготовкой и вывозкой леса с лесозащитки в Калужской области и о других делах. Чем больше работаю в Объединении, тем больше удивляюсь, насколько же мы с вами обюрократились, извратили понимание и стиль работы аппарата Объединения, подчеркиваю – производственного объединения! Даже в Министерстве и то порой больше попыток проследить ход выполнения своего же решения и вникнуть в дела производства, чем у нас с вами.

На совещании, планерки, оперативки приходим нередко не с желанием выполнить задачу, а с настроением столкнуть ее решение на другого либо оправдаться. Откровенно говоря, и среди заместителей лишь со стороны тт. Никифо-

* М.С. Губкин – главный механик Объединения.

*** В.Г. Левченко – главный энергетик Объединения.

рова, Панкова, Энгеля* не было случаев перекладывания каких-либо поручений, хотя в силу своей широты задачи часто касались и других служб.

И еще один момент. Мы требуем выполнения заданий по строительству при обеспеченности ассигнований материальными ресурсами на 40-60 %. А как бы выглядело, например, бурение при таком же материальном обеспечении?

Принято решение в этом месяце на бюро СТК заслушать руководителей УПТОКа и МГРЭ по вопросам строительства; принимаются меры по укреплению кадрового состава строительной службы. С будущего года пусковые объекты соцкультбыта войдут в число важнейших объектов ГРР Объединения и будут пользоваться приоритетным обеспечением.

Такой более или менее подробный анализ состояния наших дел и акцентирование внимания на недостатках управленческой деятельности аппарата вызваны необходимостью переориентации задач, функций и методов управления в условиях НХМ. Июньский Пленум подчеркнул, что человеческий фактор в начатой реформе экономики – главный фактор. Его составные части: перестройка системы оплаты труда с целью справедливого дифференцированного распределения заработанных средств по принципу – “каждому по труду”; коренное изменение содержательной стороны коллективного подряда, построение его на договорной основе и полном хозрасчете; приоритетное выделение средств на решение жилищной проблемы, широкое привлечение трудящихся к управлению и др.

Что касается перестройки задач управления, то ее смысл недавно, на встрече с буровой бригадой Южно-Воронежской ГРП, выразил буровой мастер Комаров Николай Николаевич. Он спросил у меня, что отвечать сыну на вопрос, что сделал отец полезного для Родины за последние 14 лет работы в геологии. И сам же ответил: “давал метры”. И добавил: “а кому нужны эти метры, если все эти годы скважины были пустыми, безрудными?”

К сожалению, говоря об эффективности ГРР, мы долгое время прикрываемся результатами работ на стройматериалы, железные руды или подземные воды, где открытия не сопряжены с большими трудностями. Работы же на никель, апатиты, золото и некоторые другие пока идут с крайне низкой эффективностью. Причина, как мне кажется, прежде всего в постановке задачи. Откройте любое геологическое задание, любой проект на ранние стадии и вы убедитесь, что задача открыть объект нигде не ставится. Задания звучат на проведение тех или иных работ, поэтому обосновываются не степенью перспективности и вероятностью открытия месторождения или участка, а возможностью постановки и объема работ. Геолог считает свою задачу выполненной, обосновав объем бурения, буровик – быстро и экономично пробурив метры. А за результат – главную цель и задачу, т.е. за задачу открытия объекта, ответчика нет.

На тех же работах на никель геолог появляется только на забурку скважины. А керн впервые видит чаще всего на базе партии, после того как скважина достигла проектной глубины и закрыта без его же участия в результате согласо-

* И.Г. Никифоров – главный инженер.

А.В. Панков – начальник производственного отдела.

Э.А. Энгель – заместитель генерального директора.

вания по рации. Мы настолько привыкли к такому безобразию, что не видим в этом ничего особенного. А ведь так работали годами! И не только одна Воронежская экспедиция!

Задача управления сегодня далеко не в том, чтобы отладить механизм снабжения, организации работ, достижения хороших экономических результатов, хотя это и важные составляющие геолого-разведочного процесса. Задача управления – направить весь этот механизм на открытие, на повышение геологической эффективности, т.е. на конечный результат.

Функции звеньев управления (отделов, служб) в новых условиях расширяются по горизонтали, т.е. захватывают смежные узкоспециализированные направления и углубляются по вертикали, т.е. должны доходить не только до экспедиций – партий, но и до первичной хозяйственной ячейки. Иными словами, функции чисто управленческие дополняются производственно-управленческими.

Методы административные, контрольно-распорядительные, должны быть густо насыщены и во многом заменены методами экономического воздействия, т.е. методами саморегулирования.

Стиль командный, поучающий, равно как и кацелярско-бюрократический, пассивный либо боязливый, строго субординированный, бездумно-исполнительский и т.д. сегодня становится опасным для дела.

Инициатива, готовность взять ответственность на себя, предприимчивость, решительность, компетентность, высокая политическая сознательность – вот требования, определенные январским Пленумом к управленцу сегодняшнего дня.

Сегодня мы пока учимся, учимся на ходу, нащупываем новые функции службы управления, которые предстоит реализовать в новой структуре аппарата, делаем попытки применять экономические рычаги, в том числе и в оплате труда аппарата, обнажаем негативные моменты в стиле работы, настойчиво и терпеливо, от собрания к собранию, от планерки к планерке и от документа к документу в той или иной форме пропагандируем развитие инициативы, содержание и смысл перестройки в Объединении, необходимость изучения НХМ. Иначе говоря, идет проверка способности аппарата, руководства организаций воспринять новое, перестроить работу и с наименьшими потерями выйти из переходного периода.

Июньский Пленум внес принципиальные изменения в содержание планирования, материально-технического обеспечения, ценообразования и финансово-кредитного механизма.

В качестве исходной хозяйственно-политической платформы реализации стратегии партии будет разрабатываться на срок в 15 лет концепция экономического и социального развития СССР, на базе которой должны формироваться основные направления экономического и социального развития страны на тот же срок.

Основным плановым документом становится Государственный пятилетний план, разрабатываемый в годовом разрезе. Проект Государственного плана разрабатывается Госпланом СССР на основе проектов планов министерств СССР и союзных республик.

Принципиально важным моментом является перевод планирования деятельности предприятий на основе контрольных цифр, долговременных экономических нормативов, государственных заказов и лимитов.

Контрольные цифры определяются предприятиям министерствами, хотя и не являются директивными. Они включают для нашего Объединения: объемы ГРР в стоимостном выражении; количество утверждаемых в ГКЗ СССР и количество приращиваемых запасов, валовой доход и, кроме того, могут охватывать общие показатели НТП, а также количество вводимого жилья и данные по другим вводимым объектам соцкультбыта.

Одновременно с контрольными цифрами доводятся стабильные долговременные экономические нормативы: отчисления в госбюджет (2,2 %), отчисления Министерству (1,5 %), отчисления в ФОТ, в ФСР (соответственно 92,7 и 5,2 % от дохода).

Первоочередные общественные потребности будут удовлетворяться путем выдачи государственных заказов. Очевидно, такие заказы будут выдаваться на уровне отрасли (Министерства). Приоритетные направления работ на уровне Объединения мы рассчитываем оформлять в виде важнейших объектов.

Принципиально новый подход в обеспечении качества, геологической и экономической эффективности планируемых работ – это перевод на конкурсную основу выбора исполнителей планируемых заданий. В Объединении начаты первые проработки в этом направлении.

Что касается порядка планирования, то он будет следующим. Объединение определяет контрольные цифры экспедиции. Экспедиция готовит проект плана, согласовывает его с СТК и представляет в ПГО. На основе таких проектов Объединение составляет проект сводного плана, который рассматривается на бюро СТК.

Однако эта схема мало чем отличается от традиционной.

Считаю необходимым разработку в Объединении концепции социального и экономического развития на период до 2005 г., которая фактически и будет несколько видоизмененной концепцией перестройки. На ее основе должны быть выполнены основные направления на эти же годы и пятилетний план в годовом разрезе. К этой серьезной работе необходимо приступить немедленно, с тем чтобы завершить ее к 1989 г.

Второй особенностью будущего планирования следует рассматривать принцип сбалансированности плана. Для этого надо усилить и ускорить работы по составлению агрегированных ПНС и наполнению их ресурсным содержанием.

Следующей особенностью, а скорее – перспективной задачей по совершенствованию уже новой методики планирования является перевод геологического планирования на автоматизированную основу. Что имеется в виду?

Сегодня мы рассматриваем и включаем в свой план в основном те объекты, которые предлагают экспедиции, полагая, что там, на низовом уровне, прежде чем представить тот или иной объект, перебрали целую пригоршню альтернативных вариантов. Вся защита плана превращается в беглое ознакомление с новыми материалами по уже подобранному объектам. Изменения в де-ньгах и сроках работ редко превышают 10-15 %. Изменения перечней объектов

еще менее значимые. В то же время вне сферы внимания остаются сотни и тысячи проявлений, аномалий, точек минерализации, выявленных ранее. В них овещен труд предыдущих поколений, всех тех, кто работал вчера и раньше. С позиций народного хозяйства целесообразно в первую очередь перебрать именно такие объекты, а затем уже искать новые. Однако при обилии материала такой перебор сопряженный с анализом возможен только через автоматизированные базы или банки данных. Фактически речь идет о слиянии процесса прогнозирования с планированием. Планирование можно считать только тогда более эффективным, когда есть возможность выбора. Отсюда следует вывод: перестройка геологического планирования должна начинаться с создания баз данных и банков геолого-экономической информации по всем месторождениям, проявлениям и прогнозным участкам территории. Рассмотрение плана экспедиции в ПГО должно происходить как выбор одного объекта из нескольких: на первых порах – экспертным путем, а в дальнейшем – с использованием автоматизированных систем.

Представляется, что автоматизирован должен быть и процесс разработки ПНС, и процесс расчета (оптимизации) экономических нормативов.

Очень близким по содержанию и технике исполнения должен быть и процесс планирования и реализации материально-технического обеспечения.

Июньский Пленум определил решительный поворот от централизованного фондирования материальных ресурсов к оптовой торговле средствами производства в форме свободной купли-продажи, договоров между посредниками в лице территориальных снабженческих органов и фирменных магазинов. Для этого прежде всего должны быть финансовые возможности.

Недавно на СТК я подробно остановился на том, как мы ориентируемся на эти самые возможности. Суть в следующем. При годовом реальном фонде на замену устаревшего оборудования в 4 млн р. мы с вами заказали на 1987 г. оборудования на сумму 5,8 млн р., а на 1988 г. – на 5,2 млн р. А это означает – подошли по старинке. Хотим жить не по средствам. К сожалению, многие отделы аппарата этого пока тоже еще не поняли. Каждый как из колхозной кассы пытается выгрести побольше.

Технологическая цепочка материально-технического обеспечения в новых условиях в рамках Объединения должна состоять из следующих операций: 1) прогноз финансовых возможностей; 2) прогноз (расчет) потребностей; 3) оценка технического уровня оборудования; 4) поиск производителя или посредника; 5) заключение договоров; 6) контроль, отслеживание поставки; 7) входной контроль качества; 8) комплектация; 9) выявление ранее созданных излишков и их реализация; 10) санкции за недопоставки; 11) оперативные меры по замене недопоставленного оборудования.

Соответственно современная служба МТС должна быть существенно перестроена.

Реформа ценообразования в стране будет осуществляться путем пересмотра оптовых, закупочных, розничных цен на сырье и топливо. В связи с этим необходимо подчеркнуть две задачи для уровня Объединения:

1. Пересмотреть цены-тарифы на внутренние работы и услуги, особенно касающиеся работы Опытного предприятия и УПТОКа, а также сформировать пакет внутренних расценок для перевода всех подразделений на хозрасчет.

2. Геологической службе необходимо проанализировать наличие забалансовых месторождений по различным видам сырья на предмет их возможного перевода в балансовые в результате пересмотра цен. В связи с этим продумать комплекс мер по укреплению партии ТЭО путем создания ее филиалов в крупных экспедициях.

Важнейшим направлением перестройки управления экономикой, определенным июньским Пленумом, является перестройка организационных структур управления.

Основные положения сводятся: а) к созданию крупных, исчисляемых всего несколькими тысячами, отраслевых, межотраслевых и территориальных объединений, способных осуществлять весь цикл работ: от научных разработок до сбыта и обслуживания продукции; б) преобразованию министерств в научно-технические и планово-экономические штабы отраслей, для чего предполагается сократить и упростить структуру аппарата, укрепить его научно-технические и планово-экономические подразделения; в) улучшению деятельности постоянно действующих органов Совета Министров СССР; г) сокращение и упорядочение деятельности контрольного аппарата путем создания на базе КНК СССР единой системы контроля.

Примерно в этом же направлении, но с учетом своей специфики намечены и осуществляются меры по совершенствованию структуры нашего Объединения. На уровне экспедиций начат переход на участково-цеховую структуру, на уровне Объединения – на более крупные экспедиции и организации.

В IV квартале этого года будет решен вопрос по улучшению управления московскими городскими и областными организациями. В октябре на более компактную структуру перейдет и аппарат Объединения. В новой структуре, как вы уже знаете, предусматривается существенно укрепить службу управления НТП и службу организации управления. Очевидно, в свете новых задач следует несколько усилить экономическое направление, качественно улучшить геологическую и строительную службы, перестроить отдел МТС. Всего вместо 19 предполагается сделать 12 отделов (не считая отдел Госгеолконтроля, с которым пока нет ясности).

Пленум ЦК КПСС подчеркнул, что важнейшим условием успешного проведения радикальной реформы хозяйственного управления является четкая организация работ. В 1988-1989 гг. будет распространено действие закона СССР о государственном предприятии на все предприятия по мере их перевода на НХМ. Предусматривается отмена всех нормативных актов и инструкций, противоречащих закону. Предприятию разрешается любая экономическая деятельность, не запрещенная законом.

В настоящее время в аппарате Объединения и в ряде экспедиций организация работ по перестройке возложена на группы внедрения. Практика показала, что этот временный орган, то расширяясь, то сжимаясь в составе (по мере возникновения и решения задач), необходим как организующее и исполняющее звено, связывающее работу всех служб. Очевидно, в новой структуре аппарата

функции группы внедрения в значительной части перейдут к отделу организации управления.

И наконец, в заключение подчеркну, что непременным условием успешной перестройки управления экономикой являются повышение экономических знаний кадров, умение управлять экономическими методами. Поэтому важнейшей задачей является перестройка системы подготовки и переподготовки кадров.

Пленум ЦК КПСС поручил всем организациям наладить повсеместное изучение новой системы управления экономикой. При этом решено в основу обучения положить практическое овладение современными методами хозяйствования.

В связи с этим мы сегодня должны принять по этому вопросу исчерпывающее решение. Речь идет не только об организации учебы аппарата. По этому вопросу уже принималось решение на предыдущем собрании. Задача состоит в охвате специальной подготовкой руководителей экспедиций и организаций и их заместителей; руководителей и главных специалистов геолого-разведочных партий.

Для этого нужны программа, соответствующий календарный план, методические материалы и разработки. Обучение нужно провести до нового года.

В докладе на Пленуме М.С.Горбачев отмечал, что в последнее время снова участились факты пьянства, нарушения трудовой дисциплины, что приводит к крупным чрезвычайным происшествиям. В полной мере это относится и к нашему Объединению. В июле в результате групповой пьянки в буровой бригаде Смоленской ГРП, нарушения ТБ, использования запретных способов ловли рыбы погиб бурильщик.

Механик Юго-Западной ГРЭ в нетрезвом состоянии нарушил правила дорожного движения и совершил аварию, находится в тяжелом состоянии. Уже в этом месяце произошел тяжелый несчастный случай в Ново-Оскольской ГРП Белгородской ГРЭ. Серьезные претензии имеются по состоянию ТБ к УПТОКу и Ивановской ГРЭ.

Все это говорит о том, что отдел ТБ, возглавляемый коммунистом Завершинским М.А., не может обеспечить руководства службой безопасного ведения работ. Принимаемые меры к руководителям служб в организациях крайне мягкие.

Мы за демократизацию управления, за свободное обсуждение и обмен мнениями, за коллегиальность решений, за защиту руководителя! Но только не в ущерб здоровью и безопасности трудящихся! Положение с ТБ остается крайне тяжелым. Поэтому и руководству, и партийному бюро нужно поступать более требовательно и более жестко ко всяким нарушениям дисциплины, к исполнению служебных обязанностей. Службе главного инженера надо решительно заняться охраной труда и ТБ.

М.С.Горбачев выделил особую роль и ответственность партийных организаций предприятий, которые в современной обстановке держат экзамен на политическую зрелость. Такой экзамен проходит и наша парторганизация. И не только она. С целью вовлечения более широкого круга трудящихся в перестройку, придания этому процессу единой направленности мы провели совещание секретарей партийных и комсомольских организаций, председателей профкомов экспедиций и партий.

Созданы рабочие органы по координации действий. Теперь необходимо включить соответствующие разделы работы и в мероприятия, и в основные направления перестройки в Объединении. Руководство предусматривает в новой структуре выделение функций по работе с общественными организациями. Однако ключевые позиции здесь должны все же принадлежать партбюро аппарата; надо подумать, как компенсировать организационную разобщенность и придать единое политическое руководство в плане задач Объединения партийными и общественными организациями наших подразделений. Это новый аспект партийной работы применительно к территориально разобщенным узко-специализированным производствам, не связанным единой партийной организацией. Надо подумать и найти форму реализации единого политического руководства в масштабе Объединения.

13. Еще раз о молодежи и главном факторе реформ

(из выступления об открытии школы экономического всеобща Объединения 05.10.87 г.)

В общем понимании перестройка – это преодоление застойных процессов и ликвидация условий, их породивших, т.е. механизма торможения. В качестве альтернативы партия предложила создание механизма ускорения социально-экономического развития страны на основе слияния достижения НТП и новых экономических условий хозяйствования.

Однако вся система жизнеобеспечения современной стратегии базируется не только на принятии соответствующих законов и решений на верхнем государственном уровне. Центральным звеном перестройки являются люди, их практическая деятельность, их понимание новых задач, готовность и способность осуществить задуманное.

Поэтому люди: рабочие, специалисты, руководители, ученые и другие являются предметом главной практической работы в период перестройки, а человеческий фактор есть главный фактор перестройки.

Понятие “человеческого фактора” не является новым по форме, оно приобрело новое содержание после решений XXVII съезда КПСС.

Что же следует включать в понятие “человеческого фактора”? А точнее – на чем он основывается, какие действия предопределяют его активизацию и главенствующую роль в перестройке?

Средства массовой информации обычно за главный элемент активизации человеческого фактора принимают приоритетное развитие социальной сферы, т.е. строительство жилья, здравоохранение, обеспечение продуктами питания и потребления, создание условий нормальной работы и отдыха, реализацию принципа социализма в оплате труда, расширение сферы использования индивидуальной трудовой деятельности, расширение всякого рода услуг и, наконец, улучшение уровня образования и культуры.

Я бы добавил сюда одну из главных составляющих – всестороннее развитие демократии, самоуправление, укрепление дисциплины и порядка, расширение критики и, наконец, уважение к ценности и достоинству личности.

Однако и это еще не все. В последнее время мы как-то реже стали обращаться к патристическим и национальным чувствам советского человека, за фор-

мулой повышения его экономического положения, уровня жизни не всегда видим идеологическую составляющую.

Таким образом, активизация человеческого фактора – это поиски новых путей развития трудовой активности и творчества масс, введение в действие всех внутренних резервов человека, обусловленных социализмом, национальными традициями, с целью достижения нового качественного состояния советского общества.

Говоря проще – это комплекс мер, направленных на то, чтобы человек прежде всего работал на совесть!

Почему же в составе человеческого фактора мы подчеркиваем молодежную составляющую? Ведь сегодня более ответственную и главную роль в реализации народнохозяйственных задач играют поколения 40– и 50-летних? Может быть, лучше подождать взросления и гражданского мужания молодых, жизнь сама расставит акценты, придет и их время. Жизнь устроена так, что каждое поколение имело свою Магнитку, целину или БАМ. Периодичность крупных социальных циклов так или иначе кратна двадцати годам, т.е. каждому предстоит проверить себя трижды.

В самом деле, по состоянию на 01.01.87 г. в Объединении из 8,5 тыс. работающих в возрасте до 30 лет было 1000 чел., т.е. 22,6 %. В то же время в возрасте 30-40 лет – 31,5 %; 40-50 лет – 22,2 %; 50-60 лет – 19 % трудящихся.

Если взять основной руководящий состав на уровне партий, экспедиций и Объединения, куда входит примерно 300 чел., то здесь на долю молодежи приходится всего 1,5 %.

Так если ли предмет для разговора? Не будет ли вопрос о молодежи обычным пропагандистским приемом с целью набрать голоса за перестройку на этапе ее политического и организационного становления?

Давайте посмотрим на это вопрос с позиций исторического опыта.

Исторический опыт говорит: все крупные, революционные по сути преобразования в обществе связаны с приходом к руководству более молодого поколения. Хотя отклонения от этого правила есть как в ту, так и в другую сторону.

Азбука революционной борьбы также свидетельствует о социально наиболее активной и массовой роли молодежи во всех революционных движениях. Поэтому привлечение на свою сторону молодого поколения – залог успеха. И наконец, надо ли напомнить, что возраст Советского правительства; возраст наркомов и других крупных руководителей страны перевалил за 50 лет лишь в 60-х гг.

Легко ли сегодня зажечь идеей перестройки молодежь и приобрести в ее лице не только союзника, но и идейного помощника?

Представляется, что это трудная задача. Трудная потому, что надо доказательно объяснить молодежи, почему новые силы, приходя к власти, спустя какое-то время превращались у нас в силы консервативные? В чем причина и источник консерватизма в нашем обществе?

Высказывается мнение, что консерватизм – это следствие догматизма, оторванных от реалий стереотипов мышления, искаженного понимания теории социализма, его застоя, монополизация не только власти, но и права развития теории на целые десятилетия.

Попробуйте перевоспитать поколения от упрощенного понимания социализма и объяснить, почему страна, самая богатая в мире природными ресурсами, экспортирующая сотни миллионов тонн нефти, сотни миллиардов кубических метров газа и другие ресурсы, остается нищей.

Почему десятки лет “догоняя и перегоняя”, мы не можем выбраться из ранга технически отсталой страны? Почему достижения в космосе, военной промышленности не улучшают техническое состояние страны в целом?

Зачитаю выдержки из письма западноевропейской фирмы, занимающейся продажей одного из типов наших тракторов (выдержки из письма опубликованы профессором В. Дашичевым в газете “Московская правда” за 16 июля этого года): “Мы вынуждены затрачивать на доводку каждого трактора не менее 150, а как правило, более 200 часов. Завод-изготовитель работает с полнейшей беспечностью и незаинтересованностью: болты не затянуты, шайбы отсутствуют, маслопроводы и гидравлические системы негерметичны, масляные картеры и баки для гидравлической жидкости засорены железными стружками и частицами литья, дверные замки не функционируют, тормозные системы отрегулированы неправильно... Мы должны переделывать всю систему управления, ... шланги для гидравлики не выдерживают давления и должны заменяться шлангами ... нашего производства. Тормозные колодки после 200-400 часов работы настолько изнашиваются, что их нужно заменять. У нас такие колодки выдерживают около 3000 часов работы...”

Скажите, можно ли спокойно читать и слушать такие упреки, свидетельства не только о техническом несовершенстве механизма, подготовленного на экспорт (а значит, по нашим понятиям – лучшего из тех, что идут на внутренний рынок), но и о крайней безответственности, отсутствии элементарной дисциплины производства, понятия качества и т.д.?

Стыдно за державу, за наших людей. Но поверьте, закрутив гайки дисциплины, введя даже тройную госприемку, мы не изменим саму суть, сам механизм, порождающий безучастность и равнодушие. Значит, нужны меры более кардинальные.

В новых условиях, в условиях перестройки, уже нельзя ограничиться старыми приемами: поднять планку требовательности, пустить фонтан громких фраз и т.д.

Во время встреч с трудящимися Мурманской области 30 сентября М.С. Горбачев охарактеризовал текущий момент как критический этап перестройки, когда политика, трансформируясь в реальные дела, уже затрагивает миллионы людей.

Затронула она и более тысячи комсомольцев и молодежи нашего Объединения. Месяц назад, после совещания секретарей первичных комсомольских организаций, был издан пусть не исторический, но очень важный приказ об активизации работы и расширении прав молодежи, работающей в Объединении.

Сегодня состоялось организационное собрание Совета секретарей, рассмотрен и утвержден первый план работы Совета.

Основная и главная струя, вытекающая из приказа и начатых действий, – резкое повышение самостоятельности путем передачи многих прав. Вторая

особенность – выбор и определение приоритетных на ближайшее время сфер наибольшего участия молодежи.

К ним относятся:

- НТП в области геологии, компьютеризации производства;
- управление производством путем создания и включения в работу молодежи резервов кадров руководящего состава.

Особый и главный упор сделан на широкие права в части формирования комсомольско-молодежных хозрасчетных коллективов на формальной производственной и общественной основе.

Каковы внутренние мотивы ПГО по активизации роли и расширению прав молодежи на фоне общеполитических и народнохозяйственных задач, рассмотренных в первой части моего выступления? Об этих мотивах присутствующим здесь членам Совета из числа комсомольцев и молодежи я уже говорил два месяца назад в пос. Фосфоритном, но для остальных они будут нововы, так как в той или иной форме они уже высказывались в течение этого года. Они становятся краеугольными камнями в политике руководства Объединения, и поэтому остановлюсь на них еще раз.

Хотелось бы отметить, что и наше понимание перестройки на уровне Объединения последовательно развивается по мере того, как продвигается эксперимент по работе в НУХ. Практически первый год эксперимента уходит на подготовку самого эксперимента. Все, что мы делаем сегодня, на 90 % – подготовка, включая и учебу, и приказ о молодежи, и другие дела.

Сегодня в Объединении многие права уже выделены и закреплены на уровне внутреннего закона. Теперь начинается главное, взять эти права, т.е. воспользоваться ими. И вот здесь-то как раз и возникают большие опасения. Дело в том, что, как справедливо заметил в беседе с корреспондентом “Советской России” член-корреспондент Академии наук СССР Л.И.Абалкин, опубликованной 19.07.87 г., всякое благо, продолженное дальше своих естественных границ, оборачивается негативными явлениями. Социальная гарантированность, которая присуща социализму, – это действительно огромное преимущество нашей системы. Упомянутым приказом мы еще более ее усилили в части наших внутренних взаимоотношений. Сейчас важно, чтобы люди не представляли все благо (права) чуть ли не даровыми, а человека – как бы осчастливленным государством или предприятием, так как будут усиливаться иждивенчество, желание получать, не соизмеряя с затратами своего труда.

Недавно пришлось снова заниматься вопросом о предоставлении жилья молодой специалистке – технику-геофизику Воронежской экспедиции. Во все инстанции какие можно она уже написала и сама выезжает на личные приемы с одним – дайте жилье. А между тем в течение года отказалась:

- от новой квартиры в Обояни, куда ее направляли на работу;
- от малогабаритной квартиры в Воронеже;
- от новой нормальной квартиры в новом микрорайоне Воронежа под предлогом того, что до работы ездить далеко (кстати, ближе, чем многим здесь присутствующим);

– и наконец, от квартиры, которая в новом доме, рядом (5 мин ходьбы) с экспедицией, но сдаваться будет в I квартале следующего года. Требование: дайте немедленно, в центре и под перспективу расширения семьи.

Вот это как раз и есть проявление иждивенчества в самой яркой форме. Если же учесть, что ранее эта же специалистка пыталась получить квартиру, выделенную ветерану труда, то приходится поражаться терпению трудового коллектива, который продолжает рассматривать все новые и новые варианты, тогда как в жилье нуждаются сотни людей.

Позиция здесь должна быть ясной. Каждый гражданин имеет право на минимум обеспеченности жильем, на гарантированное право получить среднее образование, на работу. Однако все остальное зависит от результатов его труда.

Период, в который мы вошли с перестройкой, не зря называется сложным. Надо опасаться поспешных выводов, надо быть готовым на каком-то этапе не к лучшим, а даже к худшим результатам, как это уже есть в ряде отраслей. И надо опасаться отхода от задуманных моделей в экономике, социальной политике. Реформы нельзя изучать по книгам и газетам, их не усвоить и через лозунги. Они придут только с опытом практической работы и только через собственные усилия. Иллюзии прошлого о том, что сверху “все видят, все знают и по-отечески решают за нас”, канули в вечность, ушли в историю.

Поэтому сегодня задача реализации намеченного должна начинаться прежде всего с человека, и прежде всего с человека молодого, ради которого и начата вся эта гигантская работа. Дать возможность молодежи почувствовать себя хозяином, творцом и исполнителем реформ. Но прежде всего подтолкнуть ее к этому, научить взять предоставленные права, объяснить, что с правами приходит и сбалансированная ответственность, и соответствующие обязанности.

Только не надо возвращаться к старым мыслям и разговорам о том, что сначала будем учить, а на следующий же день как научимся, начнем осуществлять на практике.

Говоря языком хоккеистов – “шайба вброшена в зону”, теперь надо ее забивать. И не надо бояться ошибиться – не попасть в ворота.

14. Подтянуться и прибавить в работе

(из приказа 300-п от 15.10.87 г., подготовленного В.П. Орловым при участии тт. А.В. Панкова, Э.А. Ангеля, С.Г. Нестеренко, А.В. Бурунова, В.П. Дмитриева, А.М. Бреля, Н.И. Черния)

В общие положительные результаты работы 16 объединений отрасли, переведенных с 01.01.87 г. на новые условия хозяйствования, внесло вклад и объединение “Центргеология”.

Коллектив Объединения активно включился в перестройку хозяйственно-экономической и общественной жизни в соответствии с решениями январского и июньского (1987 г.) Пленумов ЦК КПСС, концепцией перестройки на уровне Объединения, изложенной в приказе Объединения № 30-п от 29.01.87 г. и дополненной рядом последующих документов, положений и рекомендаций. Руководством, партийными и профсоюзными и комсомольскими организациями геолого-разведочных партий, экспедиций, предприятий и аппарата Объеди-

нения проделана большая работа по внедрению нового хозяйственного механизма и подготовке к переходу на новые условия оплаты труда. Применяемые меры осуществляются на фоне успешного выполнения текущих производственных задач. Коллектив Объединения в течение трех кварталов работы в условиях эксперимента является победителем Всесоюзного социалистического соревнования в отрасли. Успешно выполнены все геологические задания 9 месяцев, технико-экономические показатели и социалистические обязательства в честь 70-летия Великого Октября.

Особенностью принимаемых мер является их комплексность, в результате чего охвачены все основные направления производственно-экономического и социального развития коллектива: производственно-геологическое, производственно-техническое, экономическое, научно-технический прогресс, материально-техническое обеспечение, организация управления и самоуправления, активизация человеческого фактора, социальное развитие и др.

1. В области производственно-геологической деятельности

Проведен ряд расширенных заседаний НТС, закрепленных приказами Объединения № 134-п от 08.04.87 г. и № 247-п от 30.07.87 г. В соответствии с ними стратегия геолого-разведочных работ в Центральных районах РСФСР ориентирована на усиление поисков новых видов дефицитного минерального сырья, расширение объемов работ геолого-экономического направления, внедрение вычислительной техники и автоматизацию процессов сбора, хранения и обработки геологической информации, резкое повышение качества геолого-разведочных работ и конечной продукции. В плане на 1988 г. ассигнования на ранние стадии работ под новые виды полезных ископаемых увеличены на 15 %, созданы две специализированные геолого-геофизические экспедиции (Воронежская Калужская) с задачей последовательной концентрации в них региональных геологических, геофизических и поисковых работ. Начата подготовка к постановке с 1988 г. нового вида региональных геологических исследований – геолого-минералогического картирования закрытых территорий в масштабах 1:500 000 и 1:200 000, приняты меры по проведению специализированной аэромагнитной съемки площадей, перспективных на полезные ископаемые зон тектономагматической активизации.

В целях усиления работ на традиционные дефицитные виды сырья увеличены ассигнования по отрасли гидрогеология и инженерная геология – на 5,6 %, усилены (более чем в 5 раз) тематические работы по прогнозированию и переоценке месторождений нерудных полезных ископаемых, прежде всего – строительных материалов. В аппарате Объединения сформирован геологический отдел по управлению качеством геолого-разведочных работ. Разработаны и намечены к внедрению положения о конкурсном проектировании геолого-разведочных работ, о временных творческих коллективах.

Большая работа проделана по составлению предельных нормативов стоимости единицы геологического задания, по формированию в новых условиях плана работ на 1988 г.

Государственный план прироста запасов железных руд по категории С₁ за 9 мес. в объеме 200 млн т выполнен на 111,5 % (Юго-Западная ГРЭ). Отраслевой

план прироста запасов железных руд по категории С₂ в объеме 1500 млн т выполнен на 170,2 % (Белгородская ГРЭ). В ГКЗ СССР утверждены 4 отчета по подсчету и переоценке запасов подземных вод, 2 ТЭО постоянных кондиций. В НРС ВСЕГЕИ в соответствии с планом представлены 4 листа с объяснительной запиской Средне-Волжской серии Госгеолкарты СССР м-ба 1:200 000. Задание по глубинному геологическому картированию м-ба 1:200 000 выполнено на 114 %.

В результате поисковых работ за 9 мес. 1987 г. выявлено 46 месторождений и перспективных участков. Организациям сельского хозяйства в Нечерноземной зоне РСФСР передано для освоения 7 месторождений нерудного сырья при годовом задании 6 месторождений. Сельскому хозяйству передано 11 скважин для хозяйственно-питьевого водоснабжения. В целом народному хозяйству за 9 мес. передано 21 месторождение подземных вод, нерудного сырья, угля. Пере-выполнен план утверждения и сдачи отчетов в Геологические фонды и списания затрат по законченным объектам.

Успешно проведен конкурс на лучшую геологическую идею (обоснование, предложение) по постановке работ ранних стадий, ряд предложений включен в план работ на 1988 г.

В IV квартале завершается разработка отраслевых территориальных программ геолого-разведочных работ на период до 2000 г.

Вместе с тем перестройка производственно-геологической деятельности Объединения идет пока медленными темпами.

В полевой сезон 1987 г. не выявлены новые перспективные участки на бокситы, никель, апатиты, золото, структуры взрывного типа, что свидетельствует о недостаточной эффективности геолого-съемочных и прогнозно-поисковых работ в Белгородской, Юго-Западной, Воронежской и Московской экспедициях.

Медленно улучшается структура региональных работ, которые в значительных объемах продолжают на малоперспективных или непервоочередных площадях (Белгородская ГРЭ). При выборе новых площадей решающую роль нередко играет давность срока предшествовавших работ, а не геологические перспективы. В результате третий год Средне-Волжская ГРЭ не включает в план работ северные районы Кировской области, где ранее случайно сделана интересная находка. Не предусматриваются анализ и пересмотр всего геофизического материала по северным районам территории деятельности Объединения с целью локализации объектов взрывного магматизма. Не решается вопрос рационального сочетания аэромагнитных съемок с наземными геофизическими исследованиями.

Большинством экспедиций крайне затянулась подготовка территориальных и отраслевых программ геолого-разведочных работ на период до 2000 г. Геологическая служба аппарата Объединения пассивна к внедрению этапно-модульной технологии, остаются без внимания новые прогрессивные принципы экстерриториального ведения работ на основе состоятельности при выборе объектов на стадии планирования, крайне низкими темпами ведется работа по разбровке многочисленных ранее разведанных месторождений нерудного сырья. Мало внимания уделяется методике и практике геологического прогнозирования. Только на территорию одной из 25 областей (Калининская обл., Московская ГРЭ) составлена обоснованная прогнозная карта на нерудное сырье.

Не улучшается положение с обеспечением качества геолого-разведочных работ, начиная с этапов составления предельных нормативов стоимости, выбора площадей для постановки работ и проектирования и кончая составлением и утверждением отчетов. В Объединении практически не функционирует система управления качеством геологической продукции.

Из утвержденных в I-III кварталах в ГКЗ СССР отчетов и ТЭО кондиций только два приняты с отличной оценкой, три – с хорошей и два – без оценки. В течение 1987 г. по значительному числу объектов продлевались сроки завершения работ в связи с отставанием технологических испытаний, полевых работ, несвоевременным оформлением земельных отводов, неудовлетворительной организации работ и по другим причинам.

Имеют место срывы графика представления проектов на экспертизу. С опозданием на срок до одного месяца в 1987 г. представлено 15 % проектов (в основном Ивановская, Московская, Средне-Волжская и Калужская экспедиции).

Ухудшается качество проектно-сметной документации. Снятие объемов работ по результатам экспертизы в 1986 г. составило 10,9 %, за 9 мес. 1987 г. – 11,1 %. По проектам, составленным Юго-Западной, Московской, Белгородской экспедициями, необоснованное завышение сметной стоимости достигает 21-32 %. Главные причины низкого качества проектов – в слабом обосновании методики работ, в самоустранении геологической и производственной служб аппарата Объединения и экспедиций и ослаблении кураторских и контрольных функций в части проектирования. Не проводится анализ причин неудовлетворительного проектирования, не организовано обучение специалистов проектного делу. Геологическая служба не внедряет конкурсное проектирование, положение о котором разработано Группой внедрения во II кв. 1987 г.

Многие из подготовленных в IV кв. 1986 г. и утвержденных в I кв. 1987 г. ПНС, ввиду низкого качества использованной при их разработке методики и поверхностного анализа фактического материала, оказались непригодны для практического применения. Отклонение сметной стоимости работ по ПНС по многим объектам достигает 40-80 %, в связи с чем в организациях Объединения преобладает индивидуальное проектирование. Геологическая служба аппарата Объединения и экспедиций отнеслась к работе над ПНС как к разовому заданию, не организовала опытно-методические работы, с одной стороны, по расширению вертикальных и горизонтальных зон действия ПНС, а с другой – по большей детализации действующих нормативов. По-прежнему к составлению ПНС не привлекаются специалисты производственной и снабженческой служб, в результате чего откладывается на неопределенное время возможность использования ПНС как комплексных региональных нормативов для сбалансированного планирования ассигнований и материальных ресурсов в зависимости от геологических заданий.

Недостаточными темпами идет подготовка к экспериментальному переводу изучения ряда объектов с затратной стадийной технологии на более компактную во времени и экономную этапно-модульную технологию.

Не сокращается число объектов. Их число в 1987 г. составляет 714, а на 1988 г. запланировано 773. Продолжается неоправданное увеличение объемов геологических отчетов, особенно по региональным и тематическим работам.

Значительный объем завершаемых работ по-прежнему планируется на IV квартал года (в 1987 г. – 43 % отчетов, на 1988 г. – 30 %), особенно по отрасли “неметаллы”, где на I квартал в 1988 г. запланировано всего 11 % отчетов, а на IV квартал – 42 %.

Слабо развивается инженерно-геологическая и гидрогеологическая служба по изучению и прогнозу изменений геологической среды под воздействием крупных градопромышленных комплексов, особенно необходимых в Воронеже, Горьком, Казани.

Геологическая служба самоустранилась от подготовки и систематической работы по подбору кадров геологов, гидрогеологов и геофизиков. Не предпринимаются меры по усилению подразделений ТЭО в Горьком и Воронеже.

Изложенное свидетельствует о необходимости решительного поворота геологической службы на путь практической реализации задач начавшейся перестройки в геологической деятельности Объединения.

2. В области производственно-технической деятельности

Изменения произошли лишь в части организации управления производственно-технической службой на уровне Объединения: из трех разрозненных отделов – производственного, отдела главного механика и техники безопасности – сформирована единая производственная служба в составе производственно-диспетчерского отдела. Основные усилия производственной службы были направлены на обеспечение выполнения геологических заданий года и XI пятилетки.

Расчетные объемы бурения за 9 мес. выполнены на 107,2 %, при плане 488355 пог.м пробурено 523556 пог.м. Задание по скорости бурения выполнено на 103,1 %. Фактическая скорость составила 726 пог.м/(ст.мес.), что на 22 пог.м выше плановой и на 26 пог.м превышает уровень 1986 г.

Несколько возрос уровень технической оснащенности организаций Объединения; некоторый недостаток ощущается в электростанциях, поршневых компрессорах, погружных насосах, автомобильном (автобусном) транспорте, тяжелых тракторах, гаражном оборудовании. Выполнены задания по экономии электроэнергии (115,5 %), несколько повысился коэффициент выпуска автомобилей на линию.

Из 126 буровых и 8 горно-проходческих бригад 64 бригады выполнили задания первых двух лет пятилетки к 70-летию Великого Октября. Досрочно завершили двухгодовую программу по бурению коллективы Ивановской, Московской, Юго-Западной, Средне-Волжской экспедиций, Южно-Воронежской, Октябрьской, Игуменской, Ульяновской, Заволжской, Удмуртской и других партий.

Вместе с тем производственная служба в течение I-II кварталов 1987 г. по различным объективным и субъективным причинам не смогла включиться в общий процесс начавшихся прогрессивных изменений в Объединении, что привело к значительной потере времени, к невыполнению ряда положений приказа № 30-п, сокращению или усугублению отрицательных тенденций, проявившихся в прежние годы.

На уровне 1986 г. осталось число бригад, не выполняющих план по объему бурения (19 %). Возросли простои – с 5,8 % в 1986 г. до 6,5 %. В таких экспедициях как Калужская и Подмосковная простои составляют соответственно 12,0 и

9,8 %. Не снижается забалансовое время. В целом по Объединению оно составило 38,9 %, в Калужской ГГЭ – 56,3 %, в Подмосковной ГРЭ – 51,2 %, в Средне-Волжской ГРЭ – 46,8 %. Лишь в одной Юго-Западной экспедиции выполнили план 9 мес. все бригады, тогда как в Центральной, Подмосковной и Воронежской экспедициях задание выполняют лишь 50-63 % бригад. В балансе рабочего времени наиболее тревожным является сокращение времени чистого бурения с 45,7 % в 1986 г. до 43,7 % в 1987 г., в основном за счет Белгородской, Средне-Волжской, Юго-Западной и Центральной экспедиций.

Металлоемкость бурения, выраженная через удельный расход трубной продукции на 1 пог.м. скважин, составила 4,47 кг/пог.м при 4,52 кг/пог.м в 1986 г. В то же время этот показатель остается крайне дифференцированным для организаций с примерно сопоставимой структурой бурения: в Московской ГРЭ – 6,30 кг/пог.м, в Средне-Волжской – 2,39 кг/пог.м, что свидетельствует об отсутствии должного анализа технологии бурения и серьезных недостатках в техническом нормировании расхода трубной продукции.

В условиях значительно ухудшающегося снабжения трубной продукцией и снижения ее качества руководителями большинства экспедиций не сделаны должные выводы из критики, прозвучавшей на СТК Объединения в июле 1987 г. в части извлечения обсадных труб и вовлечения их в повторное использование. За 9 мес. извлечено и направлено в повторное использование 1158 тыс.т, что составляет 49,4 % от их расхода и на 13 т меньше, чем в том же периоде предыдущего года. Крайне недостаточное внимание уделяется данной проблеме производственной службой Юго-Западной ГРЭ (т. Сафронов), Московской ГРЭ (т. Силаков), Белгородской ГРЭ (т. Эйтенер), где извлекается менее 20 % трубной продукции. Аппаратом Объединения слабо распространяется опыт Средне-Волжской ГРЭ.

При снижении общего объема бурения по сравнению в 1986 г. на 7,2 тыс.пог.м настораживает сокращение бурения (на 22 тыс.пог.м) за счет госбюджета. В то же время резко возрос объем бурения на сверхплановых договорных работах, а следовательно, и расход материальных ресурсов, в том числе и дефицитной трубной продукции.

При большой потребности в капитальном ремонте организациями Объединения, при слабом контроле со стороны аппарата (т. Губин), неудовлетворительно используются выделенные ремонтные места. Так, из 160 ремонтных мест для автомобилей, тракторов и их агрегатов за 9 мес. использовано всего 49 (31 %), в том числе Московской ГРЭ (т. Силаков) из 20 выделенных мест использовано 7, Подмосковной ГРЭ (т. Бакуничев) из 17 – 7, Юго-Западной ГРЭ (т. Сафронов) из 22 – 6. Полностью не использовали выделенные ремонтные места Воронежская ГГЭ (т. Ткачев) и Центральная ИГГЭ (т. Печорин).

Крайне нерационально используется значительное число буровых агрегатов, число которых в Объединении в 2 раза превышает число бригад, недостаточно проводится работа по эксплуатации грузового автотранспорта. В 1987 г. по сравнению с 1986 г. значительно снизился коэффициент технической готовности грузовых автомобилей (с 0,78 до 0,69). Не решается вопрос расширения специализированного капитального ремонта собственными силами организа-

ций Объединения, более рационального использования возможностей Опытного предприятия, широкого развития агрегатно-узлового способа ремонта.

Аппарат Объединения не организовал широкого изучения и внедрения опыта организации буровых работ ПГО "Волковгеология".

В 1987 г. не улучшилось положение с состоянием техники безопасности. За 9 мес. 1987 г. зарегистрировано восемь дорожно-транспортных происшествий, из которых пять совершено по вине водителей организаций Объединения. За это же период произошло 17 несчастных случаев, из которых 5 тяжелых. Наибольшее число дорожно-транспортных происшествий и несчастных случаев допустили Юго-Западная, Воронежская, Калужская, Московская и Средне-Волжская экспедиции.

Приведенный анализ характеризует неудовлетворительный ход перестройки в производственно-технической службе Объединения, обусловленный потерей времени на ее начальном этапе, и обязывает резко усилить работы в части завершения концепции и корректировки программы интенсификации производства.

3. В области научно-технического прогресса

В соответствии с приказом по Объединению 30-п от 29.01.87 г. начата принципиальная переориентация тематических, опытно-методических, конструкторских и внедренческих работ по наиболее важным направлениям производственной деятельности. За счет привлечения фонда развития производства в плане на 1988 г. предусмотрено увеличение общих ассигнований на 10 % по сравнению с 1987 г. Основные объемы ассигнований направлены на усиление исследований в области геологии. Проведена аттестация тематических работ, в результате которой более 60 % объемов ориентировано на прогнозно-геологические исследования, исключено или переориентировано 35 тем.

В качестве приоритетных и первоочередных направлений НТП в Объединении определены: геологическое прогнозирование, компьютеризация, внедрение высокопроизводительных буровых комплексов с гидротранспортом керна, разработка и внедрение ресурсосберегающих технологий и новых технических средств на буровых работах. Указанные и другие направления нашли отражение в долгосрочной комплексной Программе внедрения достижений научно-технического прогресса на период до 2000 г., рассмотренной в октябре 1987 г. научно-технической конференцией и Советом трудового коллектива Объединения. С целью усиления руководства и придания комплексности работам по научно-техническому прогрессу в аппарате Объединения создан отдел НТП, принимаются меры по комплектации его кадрами высококвалифицированных специалистов.

Определена программа первого этапа действий по развитию лабораторной службы, подготовлена к промышленной эксплуатации лаборатория ядерно-физических методов на базе Белгородской ГРЭ. Выполнены все задания по внедрению новой техники и технологий.

Вместе с тем в большинстве экспедиций пока еще не преодолен психологический барьер в понимании возможностей комплексов КГК, применения пьезометров, необходимости совершенствования установок по извлечению из сква-

жин обсадных труб, перехода на малый диаметр бурения при разведке нерудных полезных ископаемых, внедрения геофизических методов опробования и технологического картирования.

Служба НТП действует разрозненно в виде узкоспециализированных маломощных подразделений (отрядов, реже участков и партий) и не отвечает современным требованиям сосредоточения работ всего технологического цикла: от научной разработки до опытной проверки, внедрения в производство и сервисного обслуживания (доработки) в серийном виде – будь то новая техника, технология или более совершенные методы поисков и разведки. В Объединении отсутствуют специализированные комплексные подразделения, ориентированные на решение определенных выше приоритетных проблем и направлений. В большинстве случаев тематика и задания по НТП подбираются под имеющиеся подразделения и специалистов, тогда как в интересах дела необходимо, наоборот, подразделения формировать под наиболее актуальные задачи. Переход на динамичные организационные структуры в службе НТП, действующие по принципу временных коллективов, является одной из актуальных задач ближайшего периода.

В крайне запущенном состоянии находится лабораторная служба. Долговременная ориентация на Центральную лабораторию, базирующуюся в Москве и не имеющую перспектив развития в силу ограниченности производственных мощностей и лимитов численности, привела к сужению номенклатуры аналитических работ, значительной перегрузке мощностей, отсутствию высокоточных современных приборов и оборудования. Не решается проблема технологических испытаний нерудного сырья, организации современной лаборатории по всему циклу инженерно-геологических исследований, проведения высокоточной диагностики минералов и т.д.

В течение 1987 г. не улучшилось положение с внедрением вычислительной техники. Работа партии АСУ Московской ГРЭ ориентирована главным образом на решение разовых частных задач и оторвана от стратегических проблем Объединения. В методическом арсенале слабо используются программные средства, разработанные в других организациях отрасли. Руководство партии увлеклось изысканием путей получения наиболее “легких заработков”, уклоняется от актуальных задач формирования автоматизированных кадастров месторождений, рудопоявлений и перспективных участков, задач создания динамических геолого-экономических моделей изучаемых объектов и поэтапного введения подсистем управления, определенных приказом по Объединению № 30-п от 29.01.87 г., слабо осуществляются функции методического руководства и определения долгосрочной технической политики внедрения ВТ в организациях Объединения.

На низком уровне организовано обеспечение инженерно-технических работников Объединения производственно-технической информацией. Особенно неудовлетворительно состояние дел с пропагандой передового опыта по внедрению нового хозяйственного механизма, популяризацией достижений, геологических открытий и наиболее важных результатов через многотиражную печать, радио, телевидение, плакаты, специальные фотовыставки, стенды, короткометражные фильмы и т.д. Слабо поставлена работа по руководству и

организации издания статей, сборников по наиболее важным научным направлениям, отсутствует учет опубликованных работ, подготовленных сотрудниками Объединения.

За последние два десятилетия по территории деятельности Объединения накоплен огромный геологический фактический материал, имеющий большую научную и практическую ценность, нуждающийся в обобщении и монографическом оформлении. Учитывая, что указанная территория практически не изучается отраслевыми и академическими институтами, данная задача должна войти в число основных перспективных проблем тематического плана Объединения.

Изложенное свидетельствует о том, что перестройка в области научно-технического прогресса пока еще не вышла из стадии постановки задачи, а также концептуального и организованного оформления. Основными причинами затянувшейся раскочки являются слабая организаторская работа аппарата Объединения и руководства экспедиций, крайне медленная переориентация психологии понимания необходимости кардинальных изменений как основы успешного внедрения нового хозяйственного механизма и повышения эффективности геолого-разведочных работ.

4. В области экономики и стимулирования труда

Стержневым моментом перестройки, начатой в Объединении, является переход в экспериментальном порядке с 01.01.87 г. на новый хозяйственный механизм и новые условия оплаты труда и последовательное внедрение экономических методов управления.

Всеми организациями и аппаратом Объединения проделана значительная организаторская работа, позволившая осуществить переход на условия хозрасчета и самофинансирования. С этой целью составлены и доведены до всех структурных единиц экономические нормативы. В их основу положен принцип, исключающий изъятие фонда оплаты труда, образованного в структурных единицах.

Разработаны нормативно-методические материалы:

- Временное положение об оплате труда;
- Положение о премировании за положительные геологические результаты;
- Положение об использовании резерва централизованного фонда оплаты труда Объединения;
- Временное положение об оплате труда работников аппарата управления;
- Положение об использовании резерва фонда оплаты труда аппарата Объединения;
- Рекомендации по внутрипроизводственному хозяйственному расчету;
- Новая форма финансового плана.

Все экспедиции и другие структурные единицы, абсолютное большинство партий переведены на хозяйственный расчет, начато внедрение принципов хозяйственного расчета на уровне участка, цеха, отряда. Проведена значительная подготовительная работа и осуществлен переход на новые оклады и тарифные ставки всех организаций Объединения.

Распределение и выплата заработка осуществляются в зависимости от результатов труда и образования фонда оплаты.

Перестройка экономической системы осуществляется одновременно с выполнением напряженных производственных заданий, частичным сокращением и упрощением экономической службы, в условиях значительных производственных перегрузок, при необходимости оперативного анализа и сравнения получаемых результатов в двух системах хозяйствования, со значительным отвлечением кадров для консультаций и помощи более 50 группам специалистов других организаций Министерства геологии СССР, в условиях широкомасштабной учебной аппаратуры Объединения и экспедиций.

Выполнение геологических и производственных задач 9 мес. 1987 г. достигнуто при хороших экономических показателях в большинстве организаций.

Объем работ хозспособом составил 32,6 млн р., что на 1,5 млн р. больше, чем в том же периоде 1986 г., при сокращении общей численности трудящихся на 360 чел. На 2,1 коп. снижены затраты на 1 р. геолого-разведочных работ: с 86,3 коп. в 1986 г. до 84,2 коп. Наибольший вклад в снижение затрат внесли Ивановская ГРЭ (12 коп.), УПТОК (17,9 коп.), Подмосковная ГРЭ (8,5 коп.), Калужская ГГЭ (7,4 коп.), ЦИГГЭ (6,1 коп.).

Доход сформирован в объеме 19,7 млн р. при плане 17,8 млн р. (110,7 %) и на 2,3 млн р. превышает уровень 1986 г.

Фонд оплаты труда образован в объеме 17,8 млн р. (110,7 % к плану).

Средний заработок составил 1901 р. при плане 1771 р. (107,4 %).

Производительность труда составила 115,4 % к плану, или 116,6 % к уровню, достигнутому в 1986 г. Наибольший рост производительности обеспечили Центральная, Ивановская, Средне-Волжская экспедиции, Опытное предприятие и УПТОК.

В 1987 г. впервые за последние годы наметился перелом в экономической эффективности геолого-разведочных работ: увеличена фондоотдача (с 0,71 р. в 1986 г. до 0,74 р. в 1987 г.), значительно снижена материалоемкость (с 22,2 % в 1986 г. до 18,6 % в 1987 г.), что обеспечило получение условной экономии средств 1170 тыс.р.; сформированы необходимые финансовые условия для социального и производственного развития, на собственные средства финансируется строительство 180-квартирного жилого дома в Пушкине.

В то же время преимущества нового хозяйственного механизма используются еще ограниченно. Экономические и хозяйственные службы Объединения и организаций оказались слабо подготовленными для работы в новых условиях. Во многих случаях хозяйственный расчет внедряется еще формально, особенно на уровне низовых подрядных коллективов. Основные фонды и материальные ресурсы не закрепляются за подрядными коллективами, хозрасчетные отношения редко закрепляются договорами подряда.

До настоящего времени отсутствуют и крайне медленно разрабатываются внутренние нормы, цены и тарифы на работы и услуги подсобно-вспомогательных производств, что стало серьезной преградой к внедрению полного хозяйственного расчета.

Экономические нормативы, разработанные в отдельных организациях (Опытное предприятие, Подмосковная, Московская экспедиции и др.), не были

детально проанализированы экономической службой Объединения, в результате чего в процессе их применения возникают внутренние конфликты и справедливые нарекания трудящихся, а сами нормативы неоднократно пересматриваются. Проверкой, проведенной на Опытном предприятии, установлено завышение норматива отчислений на содержание специалистов, служащих и руководителей, в результате чего заработная плата после перевода на новые условия труда у рабочих осталась на уровне 1986 г., а у ИТР неоправданно возросла на 40 %.

При установлении новых окладов специалистам и служащим не изжита уравниловка, медленно внедряется способ распределения коллективного заработка с использованием коэффициента трудового участия.

Снятие ограничений с объемов договорных работ привело к резкому их росту (с 5,0 млн р. за 9 мес. в 1986 г. до 8,3 млн р. за 9 мес. 1987 г.) главным образом за счет недовыполнения госбюджетных ассигнований (план 29,1 млн р., факт – 28,16 млн р.). Наибольшие перекосы допущены Московской ГРЭ (недовыполнение по госбюджету 466 тыс.р., перевыполнение по договорам – 1120 тыс.р.), Подмосковной ГРЭ (соответственно 361 и 253 тыс.р.), Воронежской ГГЭ (соответственно 168 и 242 тыс.р.).

Рядом организаций не преодолена многолетняя тенденция увеличения затрат на 1 р. геолого-разведочных работ: в Воронежской ГГЭ они возросли на 1,09 коп., в Средне-Волжской ГРЭ – на 0,9 коп., в Белгородской ГРЭ – на 0,7 коп., в Центральной лаборатории – на 1,1 коп.

Экономические показатели в некоторых организациях ухудшились в связи с возвратом банку средств, затраченных в предыдущие годы на проектирование строительства объектов, работы на которых по различным причинам не были начаты (Подмосковная ГРЭ).

Еще недостаточная работа проводится по увеличению оборотных средств, снижению запасов товарно-материальных ценностей, обновлению основных производственных фондов. За 9 мес. 1987 г. основные производственные фонды Объединения увеличились на 200 тыс.р., а запасы товарно-материальных ценностей – на 230 тыс.р., в основном за счет Московской, Воронежской и Калужской экспедиций.

Повышение экономической эффективности работы Объединения сдерживается медленными темпами выбраковки и списания изношенного оборудования, особенно в Московской, Ивановской, Средне-Волжской, Юго-Западной экспедициях, Опытном предприятии и УПТОКе: за 9 мес. 1987 г. списано оборудования всего на 1347 тыс.р., что составляет лишь 5,1 % от наличия активной части основных фондов на начало года.

Недостаточную активность проявляют руководители ряда экспедиций и партий по передаче с баланса на баланс местным Советам жилого фонда и объектов соцкультбыта (Смоленская ГРП, Рязанская ГРП, Тамбовская ГРП, УПТОК, Кировская ГРП и др.).

В целом удовлетворительные темпы перестройки хозяйственного механизма, обеспеченные в I-II кварталах 1987 г., к концу III квартала начали снижаться и нуждаются в новом импульсе ускорения за счет внедрения полного хозрасчета на низовом уровне, массового экономического всеобуча трудящихся, глубокого анализа первых результатов и устранения имеющихся недостатков.

5. В области материально-технического снабжения

Разработана принципиальная схема построения службы материально-технического обеспечения, издан приказ № 332-п "О перестройке материально-технического снабжения", завершена разработка структуры построения АСУ-МТС, начата опытно-промышленная эксплуатация 1-й очереди АСУ-МТС (разработка планов снабжения), 28 чел. прошли переподготовку на курсах Госснаба СССР, Мингео СССР и Мингео РСФСР. В результате реализации программы "Экономия материальных и трудовых ресурсов" за 9 мес. 1987 г. сэкономлено 69 т металлопроката, 89 т цемента, 231 т автобензина, 276 т дизтоплива и ряд других материальных ресурсов. Выявлено и реализовано излишнее оборудования на 336 и материалов на 327 тыс.р., аннулированы поставки излишне заказанного оборудования на 997 тыс.р. (16 % от полученного в 1986 г.).

Вместе с тем в 1987 г. служба материально-технического снабжения не сумела организовать устойчивое обеспечение производства работ и в первую очередь строительства жилья и объектов соцкультбыта. Ухудшилась реализация планов снабжения УПТОКом. Неудовлетворительно ведется переход учета товарно-материальных ценностей с номенклатурных номеров на учет по кодам ОКП. Практически не организован контроль за ходом комплектации строительства. Недостаточно уделяется внимания оснащению организаций Объединения современной компьютерной техникой. Медленно решаются вопросы укрепления кадрового состава отделов снабжения в организациях Объединения. Организации Объединения заявляют оборудование без учета реальной возможности оплаты. При возможности оплаты оборудования на 4,15 млн р. в год, заявлено на 1988 г. оборудования на 5,12 млн р. Отделы аппарата вместо ограничения заявок предлагают дополнительно приобретать различное оборудование по своим направлениям без учета обстановки в целом.

Перестройка, начатая в области материально-технического обеспечения, осуществляемая одновременно с внедрением АСУ-МТС, пока затронула лишь аппарат Объединения и крайне медленно идет в подчиненных организациях.

6. В области организации управления и самоуправления

Во всех трудовых и низовых коллективах организаций Объединения в I квартале сформированы Советы, которые функционируют в соответствии с Временным положением, утвержденным Советом трудового коллектива Объединения.

В Советы трудовых коллективов (СТК) экспедиций и приравненных к ним организаций избраны 354 чел., в том числе рабочих – 92 (26 %), специалистов – 113 (32 %), руководителей и главных специалистов – 149 (42 %). Из них 45 % членов КПСС, 52 % с высшим образованием. В большинстве организаций Советы стали активным органом самоуправления, принимающим решения по всем важнейшим направлениям хозяйственной деятельности.

В составе СТК Объединения успешно работает Бюро Совета как орган оперативного управления, действующий в промежутках между заседаниями Совета.

Значительно расширены права структурных единиц в части утверждения штатного расписания, планирования, экономического стимулирования, оплаты труда, подбора и назначения кадров и др.

Новой формой управления на уровне аппаратов Объединения и некоторых экспедиций стали временные группы внедрения нового хозяйственного механизма, возглавляемые первыми руководителями и принявшие на себя руководство перестройкой на начальном ее этапе. Улучшилось качество деловых бумаг и внутренних документов. За 9 мес. 1987 г. по сравнению с тем же периодом 1986 г. на 21 % сокращена переписка. В структуре писем, жалоб и заявлений трудящихся снизилось число обращений в вышестоящие органы с 61 % от общего их числа в 1986 г. до 26 % в 1987 г., в 2 раза снизилось число повторных обращений. Впервые в практике Объединения проведены семинары с секретарями первичных партийных и комсомольских организаций и с председателями профкомов, позволившие выработать меры по координации действий в перестройке. Подготовлен ряд методических положений и информационных плакатов. Упрощена структура аппарата Объединения, в результате чего число отделов сокращено на 26 %, а численность аппарата – на 10 %. В структуре аппарата сформированы новые отделы: геологический отдел управления качеством, отдел научно-технического прогресса и отдел организации управления. Разработана и утверждена Советом трудового коллектива схема развития организационной структуры Объединения, в соответствии с которой сформированы две специализированные геолого-геофизические экспедиции (Воронежская и Калужская), а общее число структурных единиц, подчиненных Объединению, сокращено с 19 до 16.

В результате принятых мер суммарная численность аппарата Объединения и подчиненных организаций уменьшена на 65 чел.

Однако коренных изменений в области управления и самоуправления пока не произошло. Нуждается в качественном улучшении состав Советов трудовых коллективов с целью повышения в них роли рабочих и молодежи. Группой внедрения аппарата Объединения задерживается выдача второй редакции Временного положения о СТК; слабо организована работа по подготовке вопросов для рассмотрения на Советах, а также по своевременной информации о принимаемых решениях.

Не проводится анализ деятельности СТК производственных единиц и структурных подразделений в целом по Объединению.

В аппарате Объединения и в подчиненных организациях на низком уровне находится исполнительская дисциплина, слабо организован контроль за исполнением решений, затягивается ввод в эксплуатацию подсистемы "АСУ-контроль".

Не меняется стиль работы аппарата. По-прежнему преобладают формально-бюрократические и административные методы и приемы управления на расстоянии. Работники аппарата, руководители отделов, руководство Объединения редко выезжают для оказания практической помощи на места работы, крайне мало встречаются с рабочими. Несмотря на то, что с 01.01.87 г. сняты ограничения расходов на командировки, число выездов в организации по сравнению с 1986 г. сократилось на 15 %.

Всего по 1-2 раза за 9 мес. 1987 г. выезжали в организации начальники отделов тт. Губкин М.С., Бурунов А.В.; заместители генерального директора тт. Энгель Э.А., Панков А.В., Сумароков А.И., Дмитриев В.П.

В ряде экспедиций (Воронежская, Московская) сохраняются высокая численность аппарата и чрезмерно дробная его структура, слабо внедряется опыт Белгородской ГРЭ по организации и построению аппарата, пересмотру функциональных и должностных обязанностей.

Группой внедрения Объединения (т.т. Панков, Энгель, Нестеренко) в III кв. 1987 г. ослаблено внимание оперативности выпуска информационных плакатов о ходе перестройки, а также организации временных бригад по разработке методических материалов, проверке хода перестройки в подчиненных организациях и по оказанию им помощи.

В целом проводимая работа в области совершенствования управления и самоуправления нуждается в большей активности, лучшей организации и ускорении.

7. В области активизации человеческого фактора и кадровой работы

На основании приказа 30-п от 29.01.87 г. и решения СТК Объединения от 02.03.87 г. в 1987 г. принципиально изменена практика подбора и назначения кадров руководителей всех уровней. В соответствии с временным положением об организации и проведении выборов в 1987 г. избраны 27 руководителей, в том числе два начальника экспедиции и 6 начальников партий. По итогам работы за I полугодие руководители большинства организаций и структурных подразделений отчитались на собраниях, конференциях, Советах трудовых коллективов и получили оценку (тайным голосованием) доверия на дальнейшее руководство.

Внедрена практика замещения на период отпуска начальников экспедиций, партий и других организаций специалистами из резерва. В соответствии с приказом по Объединению № 270-п от 27.08.87 г. значительно расширены права комсомольцев и молодежи. Предусмотрено формирование молодежного резерва кадров руководителей и главных специалистов. Сокращена основная и учетно-контрольная номенклатура кадров Объединения.

Осуществлен ряд мер по подготовке и переподготовке кадров. Заключены долгосрочные договоры на целевую подготовку специалистов в Московском геологоразведочном институте, Воронежском и Казанском университетах. Через ИПК Мингео СССР силами Группы внедрения Объединения организовано обучение с отрывом и без отрыва от производства особенностям работы в новых условиях хозяйствования. По состоянию на 20.11.87 г. обучением по 72-часовой программе охвачено 243 чел., в том числе аппарат Объединения, руководители и главные специалисты экспедиций, партий и других организаций.

Большая работа проводится по оказанию помощи, проведению консультаций, чтению лекций, обеспечению методическими материалами по новому хозяйственному механизму и перестройке в целом специалистов других объединений Министерства геологии СССР. В I-II кварталах аттестационными комиссиями Объединения и подчиненных организаций аттестовано 3900 руководителей и специалистов.

В организациях Объединения расширена гласность, стало больше демократизма, повысилась социальная и творческая активность трудящихся. Внедряются формы самостоятельного распределения заработка и коллективных

фондов, определения победителей социалистического соревнования. Пересмотрена система организации социалистического соревнования, число видов соревнования сокращено до трех при одновременном увеличении средств экономического стимулирования победителей в 2 раза. Успешно проведен конкурс геологических идей, стало практиковаться поощрение бесплатными туристическими путевками передовиков соревнования.

Однако наряду с некоторыми позитивными изменениями в области активизации человеческого фактора и кадровой работы имеются и существенные недостатки.

Крайне медленными темпами расширяются демократизация и гласность, особенно в подборе кадров резервистов на выдвижение и для работы за рубежом. Слабо организована подготовительная работа при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей, в результате чего коллективы в ряде случаев оказываются неподготовленными в правовом и социальном отношении и отстаивают на выборах групповые интересы. Имели место неудачная попытка организации выборов начальника Калужской ГГЭ, неверная трактовка прав коллектива при увольнении работника в Калининской партии Московской ГРЭ.

До настоящего времени не разработана целостная система сквозного обучения новым условиям хозяйствования. Руководство экспедиций и Объединения крайне редко встречается со студентами и выпускниками вузов. В результате отсутствия индивидуального отбора и подготовки студентов во время практики большая текучесть среди молодых специалистов.

По вине Московской ГРЭ и бесконтрольности со стороны руководства Объединения (т. Бреля*) на 2 года затянулась разработка подсистемы "АСУ-кадры".

В организациях Объединения испытывается значительный дефицит кадров специалистов – гидрогеологов, геофизиков, топографов, геологов-съемщиков.

Однако соответствующие службы Объединения и экспедиций практически не принимают участия в формировании контингента студентов-стипендиатов организаций, недостаточно проводится профориентационная работа среди школьников. Кружки юных геологов действуют только при Московской и Средне-Волжской экспедициях.

Руководители экспедиций крайне редко выносят на Советы трудовых коллективов вопрос о предоставлении резерва жилья для внеочередного выделения квартир наиболее высококвалифицированным специалистам с целью закрепления кадров.

По причине отсутствия кадров рабочих буровиков 17 % буровых бригад работают неполными составами и хронически не выполняют плановые задания.

Кадровые и другие службы Объединения и экспедиций оказывают крайне недостаточную помощь Старооскольскому геологоразведочному техникуму в подготовке специалистов, организации учебных и производственных практик, оказании помощи в комплектации оборудованием и проведении ремонта.

* А.М. Брель – заместитель генерального директора Объединения.

Изложенное свидетельствует о том, что в Объединении сделан лишь первый шаг по перестройке кадровой работы в соответствии с решениями январского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС, для достижения коренного перелома необходимы более энергичные и последовательные усилия.

8. В области социального развития

В 1987 г. подготовлен и одобрен Советом трудового коллектива первый вариант Программы социального развития коллектива Объединения на период до 2000 г. Определены меры по обеспечению семьи каждого работающего отдельной квартирой, по расширению и реконструкции баз отдыха, организации оздоровительных мероприятий, развитию отдыха детей, увеличению не менее чем в 2 раза объемов услуг населению, развитию подсобных сельских хозяйств и повышению производства мяса не менее чем по 30 кг на одного работающего.

В качестве приоритетной задачи ближайшего периода определено усиление жилищного строительства, в том числе в 2,0-2,5 раза собственными силами, с доведением его доли в общем объеме строительства не менее чем до 65 %.

За 9 мес. 1987 г. выполнен план по вводу в эксплуатацию жилья (Калужская ГГФЭ, Ивановская ГРЭ). По сравнению с 1986 г. в 1,4 раза возросли объемы работ по обустройству базовых поселков; впервые за последние годы выполнено задание по строительству своими силами. Объемы строительно-монтажных работ, выполняемыххозспособом, за счет всех источников финансирования в 1987 г. увеличены на 35 % и будут доведены к 1991 г. до 3,5-4,0 млн р. при фактически достигнутом уровне в 1986 г. – 1,8 млн р. В Московской, Белгородской, Юго-Западной и Калужской экспедициях и УПТОКе созданы и укрепляются строительные службы, способные при некотором их усилении и подкреплении материальными ресурсами полностью решить проблему жилья в своих организациях (включая и все московские) к 1995-2000 гг.

Планом работ на 1988 г. предусмотрены объемы строительства в 3,5 млн р., в том числе на строительство жилья и объектов соцкультбыта – 3,2 млн р. (91 %), из них 2,6 млн р. – собственными силами (144 % к 1986 г.).

Совместным решением СТК и профкома Объединения принято решение о переводе с 01.01.88 г. детей всех трудящихся на бесплатное содержание в детских яслях, детских садах, санаториях и пионерских лагерях. Данная мера стала возможной в результате успешного внедрения нового хозяйственного механизма и позволит улучшить социальные условия более чем для 1200 трудящихся, направлена на снижение текучести кадров среди молодежи, повышение привлекательности рабочих мест в организациях Объединения.

Принято ряд мер по дальнейшему развитию подсобных сельских хозяйств. Подхоз “Красные Усады” Средне-Волжской ГРЭ определен в качестве базового хозяйства для ряда организаций Объединения, не имеющих собственных хозяйств. Заключен договор с ПГО “Ухтанефтегазгеология” о сотрудничестве в развитии кормовой и материальной баз подхоза.

В 1987 г. на каждого работающего в Объединении будет произведено 10 кг мяса и 15 кг молока. На 1988 г. запланировано соответственно 11,5 и 16 кг. При этом в экспедициях, активно занимающихся развитием подсобных сельских хо-

зяйств, в 1987 г. будет произведено на одного работающего мяса: в Калужской ГГФЭ – 35,2 кг, в Средне-Волжской ГРЭ – 15,3 кг, в Белгородской ГРЭ – 14,5 кг. Получают развитие пчеловодство и овощеводство (Белгородская и Средне-Волжская экспедиции). В 1987 г. на укрепление подсобных сельских хозяйств направлено 162 тыс.р.

План 9 мес. по производству товаров народного потребления (садовые домики) выполнен на 125,4 % (УПТОК). Трудящимся Объединения и населению оказаны платные услуги на сумму 313 тыс.р., что составляет 119 % к плану и 185 % к тому же периоду прошлого года. Введен здравпункт в Московской ГРЭ.

Вместе с тем начатые изменения идут пока медленно. Формально, как к очередной компании, отнеслись к составлению программы социального развития все экспедиции, за исключением Калужской ГРФЭ.

Не преодолена психология потребительского отношения к жилищной проблеме. Многие руководители и коллективы геолого-разведочных партий еще не поддерживают линию на концентрацию материальных ресурсов по строительству жилья на базах экспедиций и перспективных партий, по-прежнему ориентируются только на долевое участие в строительстве жилья за счет централизованных источников, не ищут других возможностей, не занимаются земельными отводами и практически полностью отвергают возможность организации строительных бригад. При больших объемах договорных работ (около 25 % всегохозспособа) руководители производственных коллективов (за исключением Средне-Волжской ГРЭ) не ставят перед заказчиками в качестве обязательного условия выделения жилья в счет выполненных работ и услуг.

Аппаратом Объединения не пропагандируется, а руководством организаций не используется опыт Белгородской ГРЭ в создании ЖСК, а также возведения жилья будущими жильцами с отрывом их от основного производства на время строительства; опыт Средне-Волжской ГРЭ по организации отряда инженерно-геологических изысканий с целью приобретения жилья на договорных условиях; опыт Калужской ГРП по строительству малыми силами в относительно короткие сроки и с высоким качеством пятиэтажных жилых секций. До настоящего времени не приняты меры по развитию строительных служб в Ивановской, Подмосквонной, Воронежской, Средне-Волжской, Центральной экспедициях. В результате в очереди на получение жилья в Объединении стоят около 1500 (17 %) работающих, в том числе 130 ветеранов Великой Отечественной войны и труда. Особенно напряженная обстановка сложилась в Воронеже, где за многие последние годы своими силами не построено ни одной квартиры.

Крайне медленно осуществляются реконструкция и расширение баз отдыха в Воронежской, Средне-Волжской и Центральной экспедициях. Несмотря на значительное (в 2,4 раза) увеличение объемов выполненных работ в 1987 г. по сравнению с предыдущим годом, задание 9 мес. по строительству пионерского лагеря выполнено Московской ГРЭ лишь на 78,5 %. Не улучшается организация работ на строительстве 180-квартирного жилого дома в Пушкине (УПТОК), в результате чего объемы СМР в 1987 г. снизились по сравнению с 1986 г. на 7 %.

Длительное время не развивает подсобное хозяйство группа московских организаций. Не сделано пока должных выводов их руководством и после за-

крепления за базовым хозяйством “Красные Усады”. Сократили производство мяса и пока слабо разворачиваются по восстановлению хозяйств Воронежская и Юго-Западная экспедиции. В аппарате Объединения и Средне-Волжской ГРЭ еще не преодолены настроения на отторжение и избавление от подхода “Красные Усады”, что крайне отрицательно сказывается на темпах его развития.

В большинстве организаций, за исключением Московской и Средне-Волжской экспедиций, медленно увеличиваются объемы и номенклатура платных услуг трудящимся.

Сложившаяся в 1987 г. обстановка в Объединении свидетельствует о том, что перестройка в области социального развития пока сделала лишь первый шаг. Преодолены инерция и тормоза первого этапа – этапа разработки концепции и программы дальнейших действий, определения целей, средств, исполнителей и сроков. Практическая реализация начатых изменений идет неудовлетворительно и встречает устойчивое противодействие со стороны отдельных руководителей, специалистов и коллективов. Механизм торможения обусловлен сочетанием административно-бюрократического руководства, низкой исполнительской дисциплины, приверженности многих руководителей, особенно на уровне геолого-разведочных партий, к консервативным представлениям о путях решения жилищной проблемы через “верхние” органы (Объединение, Министерство), нежеланием аппарата и специалистов развивать хлопотные и малорентабельные строительные подразделения и подсобные хозяйства, слабой разъяснительной работы среди трудящихся, недостаточной обеспеченностью кадрами, неудовлетворительным материально-техническим снабжением, пассивностью общественных организаций.

Анализ первых итогов перестройки, начатой в Объединении, показывает, что в 1987 г. руководством ПГО выработана теоретическая и программная основа системы комплексных преобразований, направленных на ускорение экономического и социального развития трудового коллектива. Работа в новых условиях придала рабочим, служащим, специалистам и руководителям уверенность в жизненности и больших возможностях нового хозяйственного механизма. Выработана и закреплена в виде долгосрочных программ новая стратегия в области геологии, научно-техническом прогрессе и социальном развитии – как наиболее приоритетных составляющих первого этапа перестройки. Внедряются полный хозрасчет и самофинансирование, расширяется демократизация во всех сферах жизни коллектива. Общая концепция перестройки, изложенная в приказе 30-п от 28.01.87 г., закреплена в нормативных документах и находит отражение в первых практических делах.

Дальнейшая демократизация управления и развитие нового хозяйственного механизма являются центральной задачей современного этапа перестройки в Объединении.

Наличие большого числа недостатков, упущений, замедленный ход преобразований свидетельствуют о значительной сопротивляемости и силе тормозного механизма, развитого на всех иерархических уровнях Объединения. Главными его рычагами являются: консерватизм, бюрократизм, низкая исполнительская дисциплина, недостаточная подготовленность и застойность руководящих кадров, социальная инертность многих трудящихся. В сочетании с объек-

тивными трудностями в части материально-технического обеспечения, слабой активностью большинства общественных организаций, крайней ограниченностью лимитов и средств на строительство жилья, неопределенностью с положением и численностью московских организаций и др. указанные факторы значительно снизили темпы реализации положений приказа № 30-п.

В целях дальнейшего углубления и всестороннего развития перестройки в Объединении, перехода к этапу практической реализации концепции и подготовленных на ее основе программ, предложено:

Рассматривать прилагаемые “Мероприятия по комплексной перестройке производственно-экономической деятельности и демократизации управления совместно с концепцией, изложенной в приказе ПГО от 29.01.87 г. и № 30-п (п.1.2), как комплексную ПРОГРАММУ ПРАКТИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ второго – внедренческого этапа начатых преобразований.

Принять все меры общественного, экономического и административного воздействия для выполнения указаний Программы, считать ее реализацию делом государственной важности на уровне Объединения.

Развернуть совместно с партийными, профсоюзными, комсомольскими и другими общественными организациями широкую разъяснительную и организационную работу по выполнению Программы. Принять ее положения, рубежи и задания за основу планирования экономического и социального развития трудовых коллективов, разработки годовых планов и социалистических обязательств на 1988-1990 гг.

Тщательно и всесторонне проанализировать результаты работы партий, экспедиций, организаций в условиях нового хозяйственного механизма в 1987 г., рассмотреть их на собраниях и конференциях трудящихся в период с 11 по 22 января 1988 г. Довести результаты и выводы до каждого трудящегося: на конкретных примерах организовать широкое обсуждение результатов, недостатков и новых задач в бригадах, цехах, отрядах, участках и положить в основу экономической учебы.

Ориентировать собрания (конференции) по итогам 1987 г. как отчеты руководства о ходе перестройки в организациях в соответствии с решениями XXVII съезда КПСС, январского и июньского (1987 г.) Пленумов ЦК КПСС, положений приказа ПГО от 29.01.87 г. № 30-п с оценкой голосованием доверия руководителю и его заместителям на дальнейшее руководство коллективом.

Принять исчерпывающие меры по устранению недостатков, ускорению внедрения внутрипроизводственного хозрасчета во всех звеньях, своевременному обновлению основных средств, выбраковке и списанию изношенного оборудования, резкому снижению непроизводительных расходов, дальнейшему сокращению запасов товарно-материальных ценностей, укреплению исполнительской и финансовой дисциплины.

Усилить внимание охране труда и технике безопасности. Принять срочные и действенные меры по укреплению производственной дисциплины, снижению уровня травматизма, обеспечению безопасных условий труда на всех рабочих местах.

При активном сотрудничестве с партийными, профсоюзными, комсомольскими др. общественными организациями развернуть организаторскую ра-

боту по дальнейшей демократизации всей деятельности коллективов посредством активизации личности, человеческого фактора, шире привлекая трудящихся к управлению производством, решению вопросов социального развития, подбору и расстановке кадров.

В соответствии со второй редакцией Временного положения о Советах трудовых коллективов в январе 1988 г. произвести довыборы и частичное обновление состава СТК, повысить их роль и авторитет. С целью обобщения и распространения опыта работы СТК в срок до 01.02.88 г. представить в Объединение материалы и предложения по работе СТК и их качественному составу.

Учитывая, что Группой внедрения выполнены возлагавшиеся на нее задачи по организации работы первого (подготовительного) этапа перехода на новые условия хозяйствования, а аппарат Объединения прошел необходимое обучение, задачи Группы внедрения, определенные приказом ПГО от 28.01.97 г. № 30-п, считать задачами всех служб и отделов аппарата.

15. Научно-технический прогресс и реформы

(из выступления на совещании по НТП ученых и специалистов Объединения, 26.10.87 г.)

Совещание ведущих специалистов Объединения – руководителей тематических и опытно-методических работ, главных специалистов, большинство из которых являются кандидатами наук, является необходимой мерой определения статуса и задач НТП на сегодня, на завтра и на более отдаленную перспективу.

1. Общие направления перестройки НТП

С начала этого года Объединение в порядке эксперимента работает в новых условиях хозяйствования. Пересмотрены роль и содержание НТП в ПГО, функции различных, в том числе и общественных, организаций по разработке и внедрению НТП, значительно активизированы творческие и конкурсные начала. Объектом специального внимания стал почти двухтысячный отряд комсомольцев и молодежи.

Данное первое совещание актива НТП с обсуждением программы развития НТП до 2000 г. тоже является звеном в общей цепи мероприятий. Только что подведены итоги конкурса идей и предложений на геологические открытия в Центральных районах РСФСР, в которых участвовало 58 специалистов и 34 работы. В итоге 12 работ включены в план производственных и тематических работ на 1988 г. Разработаны или находятся в стадии обсуждения положения о конкурсном проектировании, о временном творческом коллективе, о комсомольско-молодежном коллективе. Пользуясь правами хозяйственной самостоятельности, Объединение за счет собственных источников увеличило ассигнования на тематические работы. В целях привлечения вузовской науки заключены долгосрочные договоры о создании учебно-научно-производственных комплексов и филиалов ряда кафедр Воронежского и Казанского университетов, Московского геолого-разведочных институтов.

В условиях хозрасчета и самофинансирования успешно выполнены все геологические задания и технико-экономические показатели; производитель-

ность труда за 9 мес. этого года по сравнению с тем же периодом прошлого года увеличилась на 15 %.

Как видно из этого короткого перечня, комплексность не только звучит в концепции перестройки, но и начинает внедряться в жизнь.

Что касается НТП, то здесь комплексность должна выражаться в полноте и всестороннем решении отдельных проблем. Таких проблем может быть несколько. Задача планирования НТП – охватить каждую проблему необходимым и достаточным числом тем и работ, которые бы обеспечивали ее цельное изучение и внедрение.

Вторая особенность – в горизонтальном расширении понимания НТП в геолого-разведочной отрасли, традиционно не выходящего за пределы новой техники и технологии на проходке скважин и горных выработок, геофизических и лабораторных работ, так как все это средства добычи геологической информации. А между тем в среднем из 100 рудных участков, изученных с помощью все равно каких – устаревших или новейших технических средств, лишь первые единицы становятся месторождениями. Как сделать, чтобы поисковая геологическая эффективность измерялась не первыми процентами, а десятками процентов и соответственно результативность поисковых работ отрасли повысить в кратное число раз? Очевидно, в содержании понятия НТП приоритет нужно отдать конечной цели – открыть, оценить или разведать объект. Соответственно службы НТП должны быть комплексными.

Анализ направлений и конкретной тематики формальных и неформальных коллективов по разработке и внедрению достижений НТП на уровне Объединения свидетельствует об отсутствии единой программно-целевой и организационной основы их осуществления. Например, внедрение высокопроизводительных буровых комплексов с гидротранспортом керна не сопровождается параллельными разработками в части внедрения скоростных способов документации, опробования, их представительности, расширения числа полезных ископаемых и стадий работ, на которых можно применять данные комплексы. В результате уже имеющиеся технические возможности используются ограниченно. Установки КГК в Объединении большую часть времени простаивают из-за отсутствия объемов работ, т.к. геологическая сторона их применения не проработана.

Еще большая разрозненность свойственна геологической тематике. Работы традиционно ставились под людей, без учета эффективности и важности. Действия НИИ, производственных тематических и опытно-методических служб, а также организаций НТГО не скоординированы и не разграничены. В какой-то степени это было удобно для всех, и в том числе для НТГО. Все, что делалось в Объединении в области НТП по линии администрации, относилось и в актив научно-технического общества. Ну а как же иначе – у нас ведь почти все члены НТО! С таким же успехом все, что делается, можно отнести и в актив профкома, так как все члены профсоюза, и т.д.

В настоящее время для ликвидации этих недостатков и решения новых задач в Объединении формируется единый координационный план работ администрации, Совета трудового коллектива, Советов секретарей партийных, комсомольских организаций, профкома и других общественных организаций.

Цель такого плана – придать единую направленность действиям, четче распределить усилия и обязанности, выявить проблемы и конкретные задачи, решение которых целесообразно поручить на конкурсной основе с широким обсуждением альтернативных вариантов.

Третья сторона заключается в развитии новых форм и методов работы по внедрению НТП (конкурсы, создание временных творческих коллективов на хозрасчетной основе и т.д.).

Четвертая сторона – это общие задачи развития производственной науки, определенные Постановлением ЦК КПСС и СМ СССР “О переводе научных организаций на полный хозяйственный расчет и самофинансирование”, где отмечается, что развитие науки в стране шло в основном за счет создания новых учреждений и увеличения численности работников.

Деятельность многих научных коллективов не оказывает влияния на повышение технического уровня производства.

В постановлении предусматривается широкое внедрение договорной основы в проведении исследований за счет предприятий, конкурсных начал, создание совместных органов науки и производства, а также регламентация направлений исследований академической и вузовской науки, НПО и научных организаций, входящих в состав производственных объединений.

В последнем случае, имеющем отношение к нам, отмечено, что деятельность подразделений производственной науки должна быть направлена в основном на обеспечение собственных нужд, на повышение технического уровня и улучшение организации производства, совершенствование технологических процессов, повышение качества продукции.

Финансирование таких работ осуществляется из ФРП. Применительно к Объединению речь идет о ежегодных ассигнованиях на тематику в объеме 1,1 млн р., на опытно-методические работы – около 0,1 млн р.

Сегодня в Объединении на тематических и опытно-методических работах занято около 500 чел., работают 90 кандидатов и два доктора наук, ежегодно публикуются несколько десятков статей, т.е. фактически в ПГО в распыленном состоянии действует средний по мощности научно-исследовательский институт.

В связи с переходом на НХМ появился соблазн, используя самостоятельность, “причесать” тематику, ограничить ее решением сиюминутных задач. В частности, на указанные 2,1 млн р. можно приобрести половину годового фонда машин, буровых станков, геофизического и другого оборудования для всего Объединения. Это крупные средства, цель которых – обеспечение перспективы всему коллективу.

2. Некоторые ближайшие задачи

Принципиально важное значение в отрасли приобретают исследования по совершенствованию технологии геолого-разведочного процесса. Традиционно это считалось прерогативой Министерства. В результате многолетней последовательной, все более узкой специализации геолого-разведочный процесс (ГРП) разделен на 8 последовательных стадий работ. В то же время выявившиеся в последние годы тенденции интеграции, агрегирования технологически сближенных узкоспециализированных производственных процессов позволяют поста-

вить вопрос о переводе ГРП на более сокращенную во времени технологию, разделив ее сначала на три технологических этапа (поиски, оценка, разведка), а в последующем и вообще перейти на безэтапную внестадийную технологию на основе моделирования геологических объектов и создания автоматизированных систем непрерывного слежения за степенью их изученности.

Вопрос стоит о переводе процесса оценки конечной продукции ГРП на формализованную основу путем расчетов уровней надежности, как это делается в технических системах, и постепенном отказе от экспертных методов. Почему в технике есть понятие надежности, а в геологии все оценивается “на глазок”? Это крупная проблема не только в геолого-разведочной отрасли. Разработка новых технологий производственных процессов сулит резкое повышение эффективности и производительности труда. Этапная или внестадийная технология – неотъемлемая составляющая интенсификации.

В ПГО “Центргеология” начат эксперимент по переводу изучения ряда крупных объектов на новую этапную технологию. Пока намечено 10 объектов, по результатам которых будут сделаны выводы о возможности более широкого внедрения такой технологии.

Полагаю, что работы в области совершенствования производственных процессов с целью их перевода на интеграционную основу должны войти в число главных задач служб НТП в условиях интенсификации и перестройки экономики.

В последние годы все заметнее становятся диспропорции в геологической изученности отдельных территорий страны. Известное выражение М.В. Ломоносова о том, что могущество России будет прирастать Сибирью, в наше время все чаще и чаще требует поправки. Как ни странно, в последние годы по отношению к сырьевой базе некоторых остродефицитных и обычных массовых видов полезных ископаемых, наоборот, могущество страны прирастает европейской частью России, хотя затраты на ее геологическое изучение в несколько раз ниже, чем на Востоке (по любому счету: на 1 км² территории, на сумму основных фондов отраслей народного хозяйства, на удельную потребность, на геологические перспективы и т.д.). Причина одна – в значительном отставании геологической изученности центральных и северных областей европейской части РСФСР по сравнению с другими регионами. Важнейшие геологические открытия здесь идут на 15-20 лет позднее, чем в Сибири, на Урале, Дальнем Востоке.

И хотя именно здесь, в Центре, сосредоточен основной костяк академической и отраслевой науки, и та, и другая наука по-прежнему свои взоры и силы устремляет за Уральский хребет. Например, территория нашего Объединения в 1,1 млн км² с расположенными на ней 25 областями и автономными республиками и 1/3 всего населения России, почти не упоминается в планах работ институтов. На всю европейскую часть РСФСР нет ни одного регионального НИИ из 42 институтов отрасли. В геологическом же отношении эту территорию изучать куда сложнее, чем многие другие, так как она закрыта чехлом рыхлых отложений. С другой стороны, здесь сосредоточено более 80 % всех железорудных ресурсов страны, крупнейшие базы по бокситам, имеются перспективы других открытий.

Сегодня по сопредельным территориям – Кольскому п-ву, Карелии, Прибалтике, Белоруссии, Украине, Уралу и др. – созданы фундаментальные работы по геологии и полезным ископаемым, причем в таком количестве, что можно составить целые библиотеки. Однако по КМА, Центральным районам России имеются лишь единичные издания и разрозненные статьи, а на картах геологической изученности эта территория во многом – белое пятно.

Вопрос не только в социальной справедливости, но и главным образом в экономической целесообразности ввоза многих видов сырья из других регионов в центр при наличии своих перспектив.

Полагаю, что территория Центральных районов должна стать объектом первоочередного внимания научной общественности Объединения.

В связи с этим нужно планировать подготовку и издание фундаментальных работ по геологии и полезным ископаемым территории Центральных районов.

Важнейшей задачей НТП называется качество продукции. Качество, как известно, закладывается на стадии проектирования, затем обеспечивается в процессе выполнения работ и оценивается по их завершению. Роль госприемки выполняют государственная или территориальная комиссии по запасам; промежуточная продукция оценивается Научно-техническим советом Объединения. Таким образом, во всех случаях качество фиксируется после завершения работ, т.е. происходит обычная констатация факта соответствия результата (продукции) требованиям отраслевых или государственных инструкций.

Задача комплексного управления качеством в связи с переходом на новый хозяйственный механизм становится одной из центральных в работе каждой организации. В ее основе должен быть переход от обычных методов текущего контроля службами Госгеолконтроля или специалистами производственной организации к обеспечению бездефектного производства. Это означает перенос центра тяжести на контроль и анализ запроектированных методик, технических средств, условий выполнения задания (обеспеченности и квалификации кадров, состояния и надежности техники, получения и обработки информации и т.д.). Например, американские и японские специалисты по качеству машиностроительной продукции считают, что 75 % всех мер по обеспечению качества должны осуществляться при поиске конструкторских и проектных решений, отработке макетного образца, доводке опытных изделий и отладке технологии, 20 % приходится на контроль технологических процессов и лишь 5 % – на выходной контроль продукции.

Управление качеством путем регулирования производственных процессов должно стать сферой специализированной деятельности администрации, специалистов, ученых. Прежде всего нужен анализ причин снижения качества. Таких служб в геологии пока нет. Поэтому создание хозрасчетных групп, я бы сказал – групп быстрого обслуживания по анализу проектов, методик, технологий, условий выполнения геологических заданий, изучению основных недостатков работ и подготовке рекомендаций, можно считать одной из приоритетных задач, особенно территориальных правлений НТО.

В любой системе управления всегда должны действовать две подсистемы: функционирования и развития. Цель первой – обеспечить достижение плано-

вых показателей сегодня, цель второй – через внедрение достижений НТП обеспечить выполнение проектируемых показателей на завтра и послезавтра.

В связи с перестройкой управления экономикой большие проблемы появились в части разработки внутриотраслевых и территориальных нормативов, а также в обосновании оптимальных организационных структур предприятий, в пересмотре и переориентации функций управленческого и производственного персонала. Здесь явно сказывается большой дефицит компетентных специалистов, поэтому оргструктуры, особенно новых объединений, начинают строиться без расчетов управляемости, без обоснования целесообразных структурных уровней специализации и интеграции, простым арифметическим сложением или вычитанием, экономические нормативы составляются в отрыве от нормативов материально-технических. Важная задача возникла по увязке функций традиционно административного управления с функциями управления через экономические методы и т.д.

Следующим крупным разделом, пока не тронутым в нашей предыдущей исследовательской работе, является изучение организационных структур партий, экспедиций, Объединения, а также всей системы управления на уровне производственного объединения.

Вопросы сочетания специализированных и интегрированных производств, структурные уровни их, вопросы рационального размещения баз, складов, вопросы оптимальной крупности партий и экспедиций, первичных подрядных коллективов – все это звенья одной цепи, которая пока еще практически не создана в теоретических конструкциях, а существует так, как мы ее эмпирически создали.

Мы имеем экспедиции с объемом годовых ассигнований в 2 и 9 млн р. При этом все чаще приходится констатировать, что организации с промежуточным уровнем ассигнований (3-5 млн р.) менее рентабельны, менее эффективны. В чем дело? Какова должна быть структура одних и других, где пределы крупности?

В последнее время пошла мода на создание все более мощных экспедиций и объединений. С одной стороны, это упрощает руководство для верхних органов, так как сокращается число организаций. Но не является ли это следствием административных методов управления, которые сейчас будут “разбавляться” экономическими методами?

Ведь в условиях, когда предприятия получают больше самостоятельности и начинают работать в экономически саморегулирующемся режиме, задачи верхнего органа меняются, а следовательно, должны меняться и представления о крупности и управляемости организаций.

Возьмем вообще проблему малых предприятий. Было время, когда мы их почти совсем свели на нет, создав всевозможные объединения. А между тем мировая практика доказала, что крупные предприятия более инертны на нововведения, а малые чаще всего и являются испытательными полигонами для новой техники.

Малые предприятия сейчас становятся органической частью, дополнением крупных производственных систем. Их целесообразно специализировать на выполнение межотраслевых задач, в нашем случае – межэкспедиционных за-

дач. Например, у нас такими малыми предприятиями в какой-то мере и являются партия новой техники, а также Опытное предприятие.

В промышленности малые предприятия специализируются на малосерийном и нестандартном оборудовании, на запасных частях, на инструменте, на ремонте оборудования, а также на производстве некоторых дефицитных видов продукции и изделий, товаров народного потребления и т.д.

Представляется, что и в пределах Объединения есть место таким предприятиям, которые могут развиваться как специализированные межэкспедиционные службы. Имею в виду прежде всего партию или участок по инженерно-геологическим изысканиям и проектированию несложных строений производственного и социального назначения.

Полагаю, что геологическая служба Объединения должна сделать соответствующие выводы. Давайте совместно со строителями продумаем, где целесообразно разместить такую службу в виде партии или участка, наметим меры, сроки и начнем действовать.

Следующая проблема – обеспечение производственных организаций трубной продукцией за счет повторного ее использования. Сегодня со ссылками на отсутствие приспособлений, мощных домкратов, плашек и т.д. мы всячески уходим от решения проблемы. Причем если в Средневолжской ГРЭ извлекаем за счет двойного-тройного использования около 150 % труб, то в Московской – около 30 %, в Юго-Западной – около 17 %.

Сегодня явно назрела необходимость безотлагательного создания специализированного коллектива инженеров, механиков, конструкторов, буровиков для решения проблемы извлечения труб, в том числе и из наклонных скважин.

Думаю, что и инженерная служба подумает, как и где создать такое малое предприятие, которое может принести такую большую пользу.

3. Роль НТО “Горное” в научно-техническом прогрессе

НТО – это общественная составляющая НТП, его массовый творческий потенциал. Поэтому основные проблемы НТП – это и проблемы НТО.

Только что состоялся IX съезд Научно-технического общества, которое в этом году отмечает свое столетие. Съезд определил необходимость развития новых форм и методов массового инженерного творчества. Признано целесообразным участвовать в решении общих проблем НТП через различные формы общественных рецензий, дискуссий, хозрасчетные временные творческие коллективы.

Наш первый опыт работы в новых условиях хозяйствования выявил целый ряд больших и малых проблем научного и научно-прикладного характера, решение которых не может откладываться на долгие годы и не может быть осуществлено в полной мере силами производственных коллективов. Здесь требуется действительно массовое участие научно-технической общественности. Организационной ячейкой вполне может быть временный научно-производственный коллектив (группа), действующий на принципах творческой заинтересованности и на хозрасчетных условиях. Такие коллективы целесообразно формировать в творческие объединения при территориальных правлениях НТО. Территориальные правления могут выступать в качестве центров, куда стекаются от

предприятий большие и малые проблемы-заказы. Довести их до членов общества, организовать обсуждение и на конкурсных началах – реализацию и будет означать реальный вклад в развитие НТП.

В заключение хочу подчеркнуть некоторые моменты.

Внедрение достижений НТП в практику работ Объединения – необходимая важнейшая часть перестройки, осуществляемой в Объединении. Как и сама перестройка, НТП носит комплексный характер и касается всех сторон хозяйственной жизни коллектива. На современном этапе приоритетная роль принадлежит НТП в области геологического прогнозирования, автоматизации управленческого процесса и обработки информации, внедрения высокопроизводительных буровых комплексов.

Предлагаемый макет программ является первым наброском, содержит набор мероприятий, которые после обсуждения предстоит сгруппировать в проблемы, составить текстовую часть, четко обозначить цели, средства и сроки внедрения НТП.

Раскачать инженерную мысль в Объединении, дать поверить людям (убедить их в этом!), что расшатать каркас обложивших нас инструкций и регламентаций можно и должно!

Направить инициативу, подкрепленную средствами и вниманием администрации, по приоритетным направлениям – вот наша главная задача сегодня. Надо стронуть вагон с места!

16. Пути решения жилищной проблемы

(из выступления на конференции трудового коллектива Воронежской экспедиции 19.01.88 г., Воронеж)

Мое выступление перед вашим коллективом – это в некотором роде отчет о работе Объединения в 1987 г. и о ходе перестройки в наших организациях.

Сегодня можно сказать, что в прошедшем году жизнь в Объединении заметно активизировалась. Концепция перестройки, разработанная в соответствии с решениями апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС и изложенная в январском приказе Объединения № 30-п, была дополнена рядом других документов и в концентрированном критическо-аналитическом виде доведена до всех коллективов в виде приказа № 300-п. Мы называем его программой на второй – внедренческий этап перестройки, измеряемой периодом 1988-1990 гг.

Что на сегодня сделано? Во-первых, во всех организациях на уровне экспедиций и в большинстве геологических партий внедрен хозрасчет, заработал новый хозяйственный механизм.

В этом же году мы перешли на новые тарифные ставки и оклады. Прделана колоссальная организаторская работа по разработке всех положений, обучению руководящих кадров, включая руководителей и главных специалистов партий.

Проведен комплекс мероприятий по упорядочению организационной структуры Объединения. На базе 6 экспедиций созданы 3 новые экспедиции, в том числе и ваша. На базе УПТОКа, СМУ и Опытного предприятия создано единое крупное управление производственно-технического обеспечения и ком-

плектации. В итоге этих мероприятий число организаций в Объединении уменьшилось с 16 до 12, на 25 % уменьшилось число отделов в аппарате Объединения, на 19 % сокращена численность АУП.

Объем переписки сокращен на 20 %.

Перестроена полностью служба НТП, создана специальная программа внедрения достижений науки и техники. Например, тематические и опытно-методические работы, на которые ежегодно расходуются примерно 2,0 млн р., переориентированы полностью, 35 % тем закрыто или завершено досрочно.

Крупный шаг сделан в направлении демократизации управления и развития самоуправления. Созданы Советы трудовых коллективов. Из 29 замененных в 1987 г. руководителей участков, партий, экспедиций – 28 назначены путем выборов. На 25 % обновился и несколько помолодел аппарат управления. Введена оценка голосованием доверия руководителям на дальнейшее руководство коллективами. Новые формы активизации человеческого фактора будут развиваться и дальше. Новая система позволила усилить социальные гарантии трудящимся в виде бесплатного содержания детей в детских яслях, детских садах и пионерских лагерях.

В общем итоге Объединение успешно выполнило все главные задания года. Открыто 65 новых месторождений и участков. Объемы бурения выполнены на 105 %, а скорость – на 103 %. Проходка на бригаду возросла на 157 м.

Доход сформирован в размере 111 %, производительность к 1986 г. возросла на 29,1 %, средняя зарплата – на 15 %. При этом численность трудящихся уменьшена примерно на 600 чел., а объем работ хозяйством возрос почти на 2,0 млн р.

Ваша экспедиция с одного из последних мест в начале года постепенно приблизилась к числу лидеров.

Сегодня наибольших успехов в Объединении достигли Средне-Волжская, Московская и Ивановская экспедиции.

Однако при всем этом сегодня еще очень много недостатков, которые обнаружены и показаны в приказе № 300-п. Дана оценка всех служб и роли каждой экспедиции. Указано, что перестройка в области организации бурения, материально-технического снабжения, социального развития идет неудовлетворительно. Намечены меры по улучшению положения.

По-прежнему одной из первоочередных проблем Объединения является обеспечение жильем. Не стоит сейчас говорить о причинах запущенности этого вопроса. Прямо скажем, наследие нам досталось в этом отношении незавидное: 1533 очередника на квартиры, или 17 % от всех работающих. В том числе около 170 чел. в вашей экспедиции.

Однако хотя в целом эта цифра и не такая уж тревожная, по отдельным организациям, в частности по УПТОК, Юго-Западной и Воронежской экспедициям, она достигает 20-26 %.

Более 2 лет ваш коллектив ведет поединок с Объединением, а через него – с Мингео СССР о выделении средств на строительство жилья. Вчера в обкоме КПСС мне показали третье коллективное письмо трудящихся экспедиции в самые верхние органы страны.

Прежде чем ответить на главный вопрос того письма – будут ли выделены средства на строительство жилья в Воронеже? – хотел бы пояснить содержание общих мер, принятых в течение прошедшего года по Объединению.

Во-первых, выполнен анализ обеспеченности жильем каждого из 8250 работающих.

Во-вторых, составлен первый вариант программы социального развития коллективов Объединения, в которой по каждой организации рассмотрены меры и этапы обеспечения отдельной квартирой каждой семьи в соответствии с решениями XXVII съезда КПСС.

В-третьих, проанализировав реальные возможности выполнения программы, мы пришли к выводу, что главным источником приобретения жилья является строительство его своими силами. Т.е. необходимо развивать именно тот способ, который длительное время в Объединении не только не развивался, а, наоборот, снижался. Поэтому начиная с января прошлого года руководство Объединения начало интенсивную административную и воспитательную работу с руководителями экспедиций с целью переориентации психологии ожидания сверху “манны небесной”, в виде лимитов на долевое участие в строительстве, на психологию развития хозяйственного способа. Можно задавать резонные вопросы типа того, почему мы – геологи, задача которых – изучать недра, должна переквалифицироваться в строителей? Пусть работники строительных министерств делают свое дело, т.е. строят. Пусть сельское хозяйство производит мясо, а мы будем делать то, что умеем и обязаны делать – изучать недра.

В идеальной постановке дела все это правильно. Однако остаточный принцип планирования развития социальной сферы, подвергшийся критике на XXVII съезде КПСС и последующих пленумах ЦК КПСС, сказался и на нашей отрасли.

Можно ждать, пока строительные мощности страны расширятся. Потом, имея деньги, будем уверенно “заказывать музыку”, т.е. строительство жилья и строительство хороших производственных баз. Но для этого надо ждать как минимум 10-15 лет.

Сегодня беда страны как раз и заключается в том, что организации, имея деньги, не могут их реализовать на свои нужды. Это примерно то же самое, что и дефицит в наиболее нужных нам предметах потребления и продуктах питания.

Ясно, что в течение определенного периода, ориентировочно до 2000 г., диспропорции между потребностями, платежеспособными возможностями и реальными ресурсами (в нашей случае строительными мощностями) будут иметь место. Ждать сбалансированности – преступно, надо искать выход из положения сегодня.

Учитывая, что мы имеем специальную статью финансирования на обустройство базовых поселков, позволяющую строить жилье своими силами, вопрос о поисках путей ускорения решения жилищной проблемы для нас может решиться только через строительство своими силами.

Сегодня в Объединении два источника финансирования строительства: 1) обустройство базовых поселков – 1,9 млн р. в год; 2) капитальное строительство своими силами или с помощью подрядчиков, или через долевое участие на сумму около 0,7 млн р. Увеличить данную сумму можно только через

экономии на приобретении оборудования (буровых станков, автотранспорта, материалов). Средства на обустройство не могут использоваться для передачи в долевое строительство, так как они обеспечены ресурсами (стройматериалами) всего на 30 %. Значит, остаются только средства фонда социального развития. А их всего 700 тыс.р. на год. Много это или мало?

Если рассматривать с позиций вашей экспедиции, то – достаточно для финансирования в течение 1,5 года строительства вашего дома стоимостью 1150 тыс.р. А если смотреть с позиций Объединения, где производственные подразделения рассредоточены по 30 городам, то это означает по 1-2 квартиры в год на один город.

Поэтому и только поэтому мы приняли стратегию обеспечения жильем путем строительства своими силами. Не буду распространяться по поводу того, что, даже имея 700 тыс.р. в год, мы не сможем их направить на то же долевое или подрядное строительство, пока Министерство не выделит на эту сумму лимиты подрядных работ. А Министерству в свою очередь лимиты выделяет Госплан СССР. Так, на прошлый год Мингео СССР имело лимитов подрядных работ по Минюгстрою всего 2,8 млн р., а на 1989 г. выделено лишь 1,4 млн р. Если учесть, что в зоне действия данного министерства находится около 40 подразделений примерно 10 организаций нашего Министерства, то можно реально оценить перспективу получения требуемых вам 1,7 млн р. для строительства дома. В разном порядке ее просто нет и не будет. Выделив почти всю сумму нам, Министерство обделит другие организации, в которых положение, кстати, не лучше.

Подчеркиваю еще раз – долевое участие становится для нас второстепенным, вспомогательным источником получения жилья. Главный источник – это строительство своими силами и в основном за счет статьи “обустройство базовых поселков”.

В результате принятых воспитательных и административных мер объем строительства своими силами в Объединении за прошедший год увеличился на 20 %. Если в 1986 г. мы освоили всего 1,9 млн р., то в 1987 г. – 2,4 млн р. Дважды в течение года обращались в Министерство об увеличении плана по строительству, чего история Объединения еще не знала. В итоге план по вводу жилья в 1987 г. выполнили на 111 %, сдано 2,7 тыс.м², а на 1988 г. планируем ввести уже 5000 м². Это высокие темпы. Но давайте посмотрим, кто их обеспечивает.

Московская экспедиция за прошлый год освоила 0,6 млн р., Белгородская – 0,5 млн р., УПТОК – 0,4 млн р. Остальные, в том числе и ваша экспедиция, по 50-150 тыс.р.

На 1989 г. планируем освоить уже 2,8-3,0 млн р., а в 1989 г. довести объемы строительства своими силами до 3,5 млн р., в 1990 г. – до 4,0 млн р. Уровень – 4,0-4,5 млн р. в год – это минимум, который нам необходим для решения жилищной проблемы.

Следовательно, при каждой экспедиции надо иметь строительный участок, способный осваивать по 0,5 млн р. в год.

Напоминаю, в средствах пока не ограничиваем, наоборот, постоянно подталкиваем руководителей экспедиций к их наращиванию.

Для примера разъясняю ситуацию, сложившуюся на 1988 г.

Нам удалось разместить на строительство, т.е. определить максимально возможную сумму, которую взяли экспедиции, – 2,5 млн р. А программа предусматривает 2,8-3,0 млн р. Поэтому в феврале при корректировке плана силовым давлением, если хотите – административным путем навязем дополнительные средства и задания экспедициям, в том числе и вашей, с тем чтобы потом с них спрашивать. Иными словами, сегодня инициатива в развитии хозспособа в строительстве пока идет сверху. А мы бы хотели видеть инициативу снизу. Но снизу пока традиционные письма в самые верхние инстанции с одной просьбой – постройте нам жилье.

На предыдущих встречах мне уже приходилось говорить о новых формах строительства и приобретения жилья, которые успешно применяются в ряде экспедиций. В частности, в Белгороде 36-квартирный дом строит бригада из будущих жильцов. В Горьком организован отряд по договорным инженерно-геологическим изысканиям под строительство домов других организаций. Отряд приносит в год 5-7 квартир. В Ульяновске и Казани геолого-разведочные партии взялись за решение крупных проблем для городов, в результате чего горисполкомы из своих фондов выделили им безвозмездно по 6-10 квартир. В Дзержинске геолого-съемочная партия оказывает помощь крупному предприятию, в результате чего последнее принимает от нее деньги на долевое строительство без лимитов подрядных работ. В Смоленске партия по договору взялась бурить для санатория 900-метровую скважину под минеральную воду с оплатой в счет стоимости выполненных работ не деньгами, а квартирами.

Приведенными примерами хочу подчеркнуть, что попытка, сделанная в 1987 г. по изысканию всех возможных источников приобретения жилья, уже дала некоторый опыт, который надо брать на вооружение и вашему коллективу.

Мне нередко задают вопрос – как может коллектив в 100-150 чел. (т.е. геолого-разведочная партия) строить себе жилье? В таких случаях советую: езжайте в Калугу, поучитесь, как можно строить малыми силами. В этом году там сдан 5-этажный дом. Причем, прекрасный дом, в котором не только жить приятно, но и со стороны на него посмотреть – и то душа радуется. А ведь построен он Калужской геолого-разведочной партией, по масштабам такой же, как ваши партии.

Объемы, в пределах которых вы сегодня строите (133 тыс.р. за 1987 г.), от силы соответствуют объемам небольшой геолого-разведочной партии. Надо выходить на уровень 500 тыс.р. в год. Для этого – создавать полноценные строительные участки в Воронеже и Тамбове во главе с инженерами-строителями. Надо вдвое, втрое прибавлять в работе службе снабжения и организации производства, надо проникнуться сознанием того, что строительство – это одна из центральных задач коллектива, ибо оно дает жилье и рабочие места.

Полагаю, что по настрою руководства вашей Тамбовской партии в этом коллективе уже к концу текущей пятилетки проблема жилья будет полностью снята. И мы такую линию поддержим всеми возможными способами.

Возвращаясь теперь к третьему коллективному письму из вашей экспедиции в адрес ЦК КПСС, хочу разъяснить следующее.

По вчерашней встрече в обкоме КПСС можно судить, что руководство экспедиции в лице В.К. Косарева вышло на нужные деловые контакты и имеет там

соответствующую поддержку. На днях Мингео СССР дало гарантию о выделении на 1989 г. дополнительно к ранее выделенным 250 тыс.р. еще 400 тыс.р., обеспеченных лимитами подрядных работ. Еще один такой заход примерно тысяч на 500 и острога финансирования строящегося дома может быть снята.

Конечно, для этого надо прежде всего заручиться решением горисполкома о распределении под данные авансы дома для трудящихся экспедиции (это забота руководства экспедиции) и решением Министерства о гарантии компенсации недостающих лимитов в счет выделенного жилья (это совместная задача экспедиции, областного руководства и Объединения).

Могу вам обещать всяческую поддержку, хотя, как вы уже, наверное, поняли, данная мера может быть осуществлена только за счет других экспедиций, т.е. выделение вам 400, а потом 500 тыс.р. лишает все остальные экспедиции и партии возможности в течение 2 лет получать даже тот минимум (1-2 квартиры), который они бы имели при обычном распределении средств.

Таким образом, если говорить о стратегии решения жилищной проблемы, то надо ориентироваться на строительство своими силами, укрепляться кадрами, знающими и умеющими строить. Пока в вашей экспедиции известен опыт двух партий – Южно-Воронежской, где за последние годы был построен 60-квартирный жилой дом, и Тамбовской, где строительство ведется в настоящее время.

Привлечь кадры из названных партий и использовать их опыт – право вашего Совета трудового коллектива.

Заканчивая выступление, дам общую оценку деятельности руководства за прошедший год.

Мы не случайно предложили провести конференцию как отчет руководителей о ходе перестройки в экспедиции. Это веление времени.

Введение с 01.01.88 г. Закона о государственном предприятии означает необходимость либо перевыборов первого руководителя, либо оценки его деятельности и доверия на дальнейшее руководство.

Прошло еще совсем мало времени, чтобы окончательно судить о том, правильный или неправильный вы сделали выбор при избрании В.К.Косарева на должность начальника экспедиции. Нам представляется, что он после первого этапа механического расталкивания внезапно свалившихся на него забот перешел ко второму этапу – осмысленного и целенаправленного руководства, которое должно оправдать наши с вами надежды при условии, конечно, помощи со стороны аппарата и заместителей. А пока складывается впечатление, что аппарат экспедиции много брать на себя не хочет.

Учитывая, что экспедиция начиная с III квартала постепенно набирала темпы в работе и к концу года вышла на одну из лидирующих позиций, Объединение оценивает деятельность т. Косарева В.К. удовлетворительно и высказывает пожелание более энергичной и строгой работы с заместителями и аппаратом. Необходимо привести численность аппарата в соответствие с решаемыми задачами, т.е., говоря открытым текстом, сократить его примерно на 10-15 %.

Одновременно с оценкой первого руководителя предложено оценить и его заместителей, полагая, что и коллективу, и заместителям небезынтересно выяснить отношения и прояснить руководителю, какие фланги у него не отвечают духу перестройки.

Для начальника экспедиции ваше доверие будет означать возможность руководить экспедицией в течение последующих 5 лет, если, конечно, не возникнут ситуации досрочного освобождения. Для заместителей – возможность сориентироваться – отвечают ли они требованиям коллектива и времени.

Отрицательная оценка того или иного из отчитывающихся сегодня руководителей будет означать, что партбюро и руководство экспедиции при участии Объединения должны определить – давать ли испытательный срок на 0,5-1,0 года такому руководителю либо сразу ставить вопрос о его замене.

Мы пошли на такую меру, исходя из чрезвычайной важности и ответственности второго этапа перестройки, т.е. этапа практической реализации концепции, разработанной ранее. Без руководителей, которым доверяют коллектив и руководство Объединения, поставленные задачи мы не выполним.

17. Задачи 2-го этапа перестройки

(из доклада на конференции представителей трудовых коллективов объединения "Центргеология", 02.02.88 г.)

Товарищи! Десять дней назад закончились конференции и собрания трудящихся организаций Объединения, на которых были заслушаны отчеты руководства о ходе перестройки по итогам работы в 1987 г., определены меры и задачи по дальнейшему углублению процесса радикальных преобразований, начавшихся в стране и в наших коллективах в соответствии с решениями апрельского (1985 г.) Пленума ЦК КПСС, XXVII съезда КПСС, январского и июньского (1987 г.) Пленумов ЦК КПСС.

При обсуждении отчетов в экспедициях и партиях выступило 513 чел., поднято 673 вопроса, голосованием оценено доверие на дальнейшее руководство 114 руководителям и их заместителям, в том числе 72 на уровне партий и 42 на уровне экспедиций. В адрес Объединения и вышестоящих органов высказано 63 критических замечания, в адрес руководства экспедиций прозвучала критика по 99 позициям.

Высокая активность трудящихся в процессе обсуждения итогов работы за год, острая, как правило, открытая критика, конструктивность предложений в сочетании с впервые предоставленным правом не только высказать свое личное мнение по поводу руководителя, но и непосредственно откорректировать направление, скорость и содержание перестройки в коллективе путем тайного голосования – все это придало новое социальное и политическое звучание собраниям и конференциям и отражает значительные изменения в лучшую сторону, происходящие в коллективах.

Накануне данного отчета я внимательно ознакомился с материалами всех конференций (докладами, протоколами, решениями), принял участие в работе конференций Воронежской и Калужской геолого-геофизических экспедиций, встретился с трудящимися Ивановской экспедиции, переговорил с товарищами, которые выезжали в январе в ваши коллективы, и пришел к выводу, что наш сегодняшний разговор нужно ориентировать на самые болевые точки, а следовательно, на главные недостатки из числа нарабатанных за год или перешедших из предыдущих лет. К ним относятся социальные проблемы, в основном

обеспечение жильем (20 % из числа всех поднятых на конференциях вопросов), материально-техническое обеспечение (19 % вопросов), внедрение хозрасчета (14 %), геология и организация производства (15 %), демократизация управления и самоуправления (10 %).

Имеющиеся у вас на руках материалы и данные, приведенные здесь в виде плакатов, дают достаточно полное представление о ходе перестройки в Объединении, о принятых мерах и первых результатах, о стратегических и тактических задачах, выработанных руководством совместно с общественными организациями. Детальный анализ хода перестройки, имеющихся недостатков и оценка роли каждой службы аппарата Объединения, основанные на предварительных данных, доведены до всех организаций около двух месяцев назад в форме приказа № 300-п. В нем же сформулированы и основные мероприятия на 1988 г. Поэтому повторяться нет необходимости.

Однако прежде чем ответить на вопросы, поднятые на конференциях, несколько слов о значении, содержании и основных результатах прошедшего года для нас с вами и страны в целом.

1987 г. – это год исторических – январского, июньского и октябрьского Пленумов ЦК КПСС, обосновавших две главные составляющие перестройки: внедрение нового хозяйственного механизма и развитие самоуправления. В этом же году принят Закон о государственном предприятии (объединении), завершён первый концептуальный этап перестройки и начат ее второй – собственно внедренческий этап. 1987 г. – переломный год в развитии страны, начало движения к новому качеству. Он знаменателен и для отрасли, в которой с начала года был поставлен эксперимент по переводу 16 объединений на новые условия хозяйствования. Прошедшая недавно итоговая (за 1987 г.) коллегия Мингео СССР отметила значительные успехи в экономике указанных 16 объединений и подчеркнула необходимость расширения эксперимента. В прошедшем же году осуществлены некоторые структурные изменения в отрасли, в результате которых вместо республиканских министерств геологии сформированы несколько государственных производственных объединений. В европейской части РСФСР образовано ГПО “Росзападгеология”, куда вошел и наш коллектив.

ГПО “Центргеология” в прошедший год стало одним из первых объединений страны, где одновременно вводились новые условия оплаты труда и внедрялся полный хозрасчет. Сегодня уже можно сказать, что в результате напряженной работы коллектив Объединения добился некоторых положительных результатов. Выполнены все геологические задания года. Минерально-сырьевая база страны пополнилась 60 новыми месторождениями. За счет интенсивных факторов повысилась скорость на бурении скважин – 2,7 %, проходка на одну бригаду и станок возросла почти на 5 %. К 70-летию Великого Октября досрочно завершили программу двух лет XII пятилетки 49 % буровых и горно-проходческих бригад, досрочно выполнены годовые задания по приросту запасов железных руд.

Производительность труда на геолого-разведочных работах увеличилась на 21,4 %; по сравнению с планом и на 29,1 % по сравнению с уровнем 1986 г, т.е. за год выполнено пятилетнее задание по этому показателю. Доход превысил на 16,7 % плановое задание и на 22,0 % уровень 1986 г. Это стало возможным в ре-

зультате перевыполнения на 5,7 % объема работ, выполняемых хозспособом, что, кстати, на 8,2 % больше, чем достигнуто в 1986 г. Одновременно сокращены материалоёмкость, внеерализационные убытки, амортизационные отчисления; численность трудящихся сокращена на 331 чел. (3,9 %) к плану и на 696 чел. (7,8 %) к 1986 г. Впервые за последние годы приостановлено падение фондоотдачи, которая возросла на 7,4 % к уровню 1986 г. Заработанный фонд оплаты труда на одного работающего составил 2997 р. (или по 250 р. на одного человека в месяц), что на 21,6 % выше плана. На уровне всех экспедиций и партий, а также некоторых участков внедрен полный хозяйственный расчет, на 19 % сокращен аппарат управления, упрощена организационная структура Объединения, в результате чего на базе 8 организаций сформированы 3 более крупные экспедиции и УПТОК. Развиваются процесс демократизации и самоуправления. Во всех организациях в течение года успешно действовали Советы трудовых коллективов, состав которых в январе приведен в соответствие с Законом о государственном предприятии. На всех уровнях практикуется выборность руководителей, избрано 28 начальников экспедиций, партий, участков, отрядов, расширены права молодежи, на 20 % увеличены объемы работ по строительству жилья хозяйственным способом. За счет заработанных средств все трудящиеся переведены в 1987 г. на новые тарифные ставки и оклады.

В течение I-III кварталов коллектив Объединения являлся победителем отраслевого всесоюзного социалистического соревнования, а по итогам работы за год представлен для поощрения переходящим Красным знаменем ЦК КПСС, СМ СССР и ЦК ВЛКСМ.

Указанные результаты мы считаем практической реализацией концепции и программы перестройки, изложенных в приказах 30-п и 300-п. В чем смысл перестройки в Объединении?

Во-первых – в переориентации и резком усилении ранних стадий ГРП, т.е. геофизических, геохимических, аэрокосмических геолого-съёмочных и поисковых работ с целью выхода на новые виды полезных ископаемых взамен традиционным железным рудам, углю, фосфоритам, бокситам, по которым уже созданы достаточно надежные минерально-сырьевые базы.

Во-вторых – в переводе на новый качественный уровень технологии и содержания комплекса работ на общераспространенные полезные ископаемые и подземные воды, на основе сокращенной технологии и широкого внедрения вычислительной техники в процессе прогнозирования, учета, обработки геологической информации и развития геолого-экономического моделирования.

В-третьих – в переориентации буровых работ с низкопроизводительных буровых агрегатов на высокопроизводительные комплексы гидротранспортом керна, в кардинальном изменении баланса рабочего времени в пользу чистого бурения за счет улучшения организации труда и материально-технического обеспечения, диспетчеризации, централизации ремонта оборудования и широкого развития участковой формы организации производства.

В-четвертых – в резком усилении геологической составляющей среди разрабатываемых и внедряемых мероприятий научно-технического прогресса, перевод его с разрозненных единичных тем и разработок на целевые комплексы, соответствующие более крупным задачам, одновременно охватывающим все

стороны проблемы: техническую, технологическую, геологическую, геофизическую, лабораторную и т.д.

В-пятых – в последовательном внедрении полного хозяйственного расчета на основе коллективного подряда и в переходе с административных на преимущественно экономические методы управления.

В-шестых – во всемерной активизации человеческого фактора путем развития демократических форм управления через СТК и общественные организации, омоложении коллектива за счет расширения прав молодежи и повышения уровня социальных гарантий, в резком (в 2-3 раза) расширении строительства собственными силами и переводе его в разряд главных источников приобретения жилья и объектов соцкультбыта.

В-седьмых – в переводе всех указанных выше работ на программно-целевую основу с выделением приоритетов текущего этапа.

Как вы знаете, сегодня такие программы частью составлены, а частью завершаются. Приоритетными задачами 1988 и 1989 гг. объявлены внедрение НХМ, развитие строительства и переориентация стратегии ГРР.

Почему же наряду с явно положительными моментами в работе Объединения, упомянутыми в начале доклада, имеется еще много недостатков? В чем же причины и что мы предпринимаем по их устранению?

1. Геологическая деятельность

Геологической службой Объединения сделано немало в прошедшем году. Однако, как уже отмечалось при рассмотрении итогов работы за I полугодие, если на полученные результаты смотреть из прошлой пятилетки, т.е. с позиций требований 1981-1985 гг., то геологическая служба работала успешно, хотя некоторые недостатки имеются. Однако особенность современного периода как раз и состоит в том, что старые мерки, прежние понятия о весомости результата, о роли и функциях аппарата в организации службы требуют принципиального пересмотра. Геологическая служба еще не овладела инициативой в реализации главных мероприятий перестройки, определенных концепцией. Из 109 заседаний НТС лишь в 15 случаях рассматривались перспективные вопросы, да и те в ряде случаев готовились без серьезной глубокой проработки, без привлечения специалистов с мест. Планирование геологических заданий и ассигнований осуществляется в отрыве от материальных и кадровых возможностей, на что справедливо указывали выступающие на конференциях в Белгородской и Калужской экспедициях.

Постановка геофизических работ часто осуществляется без тесной увязки с конкретными заданиями по разведке или поискам, как в части площадей, так и в части сроков. Похоже, что задача геофизической службы – набрать объемы, выдать количество ПГУ – неважно где и под какое сырье. То есть геофизика и геология пока слабо завязаны на единую конечную продукцию, а подрядные отношения между службами остаются на бумаге.

Крайне неохотно, настороженно принимают наши геологи предложения перевести на конкурсную основу выбор объектов на стадии выдачи задания, конкурсное проектирование, переход на сокращенную технологию, на малые диаметры бурения и другие новшества, требующие нестандартных подходов,

усиления организаторской работы и т.д. Не случайно на конференции в Ивановской ГРЭ прямо прозвучало, что внедрение комплексов с гидротранспортом зерна тормозят геологи.

Примером консервативности является и ход выполнения задания по составлению программы ГРР Объединения на период до 2000 г. Отсутствие этой программы сдерживает уточнение схемы развития организационной структуры и программы социального развития. Приказом 30-п на программу давался срок в целый год. Этот срок истек. Однако на НТС Объединения еще не рассмотрены материалы 3 экспедиций, а Калужская и Московская экспедиции свои материалы даже не представили.

Второй пример – отношение к тематическим работам. По-прежнему пытаемся вставить в план разрозненные темы под людей, под письма и просьбы академиков, Министерства, под частные задачи. В то же время задача создания единых прогнозных карт даже под такие виды сырья как общераспространенные полезные ископаемые, на которые ежегодно получаем сотни заявок, задача создания автоматизированного кадастра месторождений и проявлений торпозятся то непроработкой задания, то ссылками на нехватку кадров и т.д.

С большим трудом удалось организовать головную группу по пересмотру ПНС. Положения приказов 30-п и 300-п, где работа над ПНС определена как постоянная и чрезвычайно важная, принимаются к руководству неохотно. В большинстве экспедиций слабо поняли суть ПНС, сразу бросились их критиковать, сетовать на то, что они ничего не дают, вместо того чтобы готовить аргументированные предложения по улучшению нормативов.

Здесь надо понять, товарищи геологи, следующее: ПНС – это удачное решение проблемы отсутствия стоимости продукции ГРР. Нельзя ждать, когда экономическая наука созреет до признания необходимости развития чуть дальше Маркса теорию трудовой стоимости и наделить запасы полезных ископаемых стоимостными оценками, которые позволят нам развивать хозрасчетные отношения. ПНС – это временный и удачный выход из положения. Свалить ПНС и ничего не дать взамен, кроме прежнего индивидуального проектирования, со ссылкой на природную непохожесть объектов, значит, оставаться на крайне консервативных позициях, т.е. укреплять механизм торможения перестройки.

Заостряя внимание на этом вопросе, т.к. в экспедициях не находится ни людей, ни средств на организацию служб пересмотра ПНС, а геологическая служба Объединения не проявляет ни интереса, ни тем более – организующего начала для выполнения этой важной работы. Подчеркиваю уже не в первый раз высказанную мысль: мы рассматриваем ПНС как основу составления единых укрупненных нормативов планирования, т.е. ПНП. ПНП – это тот же ПНС, начиненный материальным и ресурсным содержанием. Именно ПНП, составленный вначале только для заданий государственного заказа, а затем и для других работ, позволит выйти на сбалансированное планирование. Без него мы не решим проблему четкого снабжения и обеспечения работ. Поэтому нужно признать справедливой критику в наш адрес, высказанную в Калужской, Воронежской и Средне-Волжской экспедициях в части пассивности геологического руководства по совершенствованию ПНС и госзаказов.

Должен сообщить, что данные вопросы нашли обсуждение на недавно прошедшей коллегии Министерства, составлено новое положение о ПНС, пересматриваются госзаказы и их объемы.

И еще одна группа замечаний в адрес геологической службы Объединения, высказанных в Воронеже, Иванове, Московской экспедиции. Она касается отсутствия в Объединении систематической работы по анализу недостатков отчетов, проектов, методик, полевых работ и обучению на их основе специалистов экспедиций.

Для примера возьмем качество проектно-сметной документации. Если судить по отчетным материалам, то величина снижения сметной стоимости работ в результате экспертизы за последние годы уменьшается. Так, в 1985 г. в среднем по Объединению экспертиза обнаружила у нас излишков на 12,6 %, в 1986 г. – уже на 10,9 %, а в 1987 г. – 9,6 %. То есть тенденция вроде бы положительная. Но если сопоставить величину 9,6 % с величиной среднего снижения сметной стоимости по Министерству, равной 6,5 %, то станет ясно, что хвалиться нечем.

Пока не удалось переориентировать геологическую службу с потребительской на созидательную позицию и в области кадровой работы. Мы привыкли только требовать, в том числе кадры – от кадровиков, жилье – от хозяйственников, керн – от буровиков, анализы – от лабораторной службы и т.д. Забываем, что геологический персонал аппарата экспедиции и Объединения – это тоже аппарат управленческий, задача которого не только организовывать геологическую работу. Действительно, кадров геофизиков (особенно операторов), геологов-съемщиков, гидрогеологов не хватает. Но стоит ли надеяться на изживший себя метод заявок на специалистов, если ежегодно они выполняются на 35-40 %, да и то в основном за счет женщин?

Хочу подчеркнуть, что задача обеспечения кадрами геологов – в руках геологов, кадрами буровиков – в руках буровиков и т.д. Встречаясь в течение прошлого года с выпускниками и студентами старших курсов ВГУ, МГРИ, я убедился в нашей пассивности и нежелании искать себе помощников и смену среди студентов. Объединение располагает уникальной возможностью индивидуального подбора и обучения специалистов, так как на нашей территории находятся 4 вуза и 2 техникума по требуемому профилю. Однако мы забыли дорогу в учебные заведения, плохо организуем практики студентам, слабо ведем соответствующую профилактическую работу со школьниками.

Откровенно говоря, начинает беспокоить также и задача усиления региональных геолого-геофизических работ, ради которых создавались Калужская и Воронежская экспедиции. По-прежнему ассигнования растаскиваем по мелким отрядам и всем экспедициям, мотивируя опять-таки кадровой и жилищной проблемами, т.е. фактически не реализуем стратегию постепенной концентрации сил и средств в нескольких экспедициях.

К сожалению, должен констатировать и наличие застоя среди руководящих геологических кадров. Средний возраст главных геологов, гидрогеологов и геофизиков экспедиций, а также всех сотрудников геологической службы аппарата Объединения составляет (за исключением некоторых возрастных ано-

малий) – 54 года, т.е. буквально к концу данной, началу будущей пятилетки произойдет массовая смена специалистов, к чему мы не готовы.

Примеры можно было бы приводить еще и еще.

На прошедших конференциях главные специалисты экспедиций – геологи, геофизики и гидрогеологи в среднем получили 66 % голосов в поддержку их работы, 11 % голосов – против и 23 % голосов воздержавшихся. Обращаю внимание на самое большое число воздержавшихся при оценке именно геологической службы. Например, в Воронежской экспедиции их доля достигала 40-45 %. То же самое относится и к руководству геологической службы Объединения, о чем свидетельствует проведенное анкетирование. В частности, из 96 человек, участвовавших в анкетировании на уровне аппарата ПГО и аппаратов экспедиций, в среднем лишь 42 % знают в достаточной степени руководство геологической службы.

Главная задача гг. Дмитриева В.П., Бойдаченко В.Н., Лазаренко В.Н., Ермакова Г.И. – как руководителей геологии Объединения – прибавить в части восприятия нового, пришедшего с перестройкой, взять в свои руки инициативу по реализации программы, изложенной в приказах Объединения.

2. Производственно-техническая деятельность и НТП

В составе производственно-технической деятельности трудно что-либо выделить выдающееся по сравнению с предыдущим 1986 г. Несколько возросли объемы бурения, скорость, проходка на бригаду, сократилось число бригад. Иными словами, курс и темпы движения, выработанные в предыдущие годы, полностью сохранились. Может быть, поэтому критика на конференциях была направлена на недостатки тактического характера: условия производственного быта и отдыха, организацию ремонта оборудования, сбои в работе лабораторной службы, низкое качество и высокую стоимость укрытий для буровых, отсутствие гидрогеологических приборов и др.

В то же время вскользь были затронуты такие крупные проблемы – как значительное ухудшение состояния техники безопасности, низкие темпы развития прогрессивных способов бурения, крайне неудовлетворительный баланс рабочего времени на буровых работах, слабое вовлечение в повторное использование труб, бюрократизация инженерно-технической службы и некоторые другие.

Попробую в меру лимита времени раскрыть суть перечисленных недостатков.

Любую хорошую работу можно испортить (а мы считаем, что Объединение в прошедшем году по всем показателям сработало неплохо) как бочку меда ложкой дегтя. Мы увлеклись перспективными делами. И за всем этим не смогли не только поправить, но и допустили ухудшение работы по охране труда и техники безопасности. В результате число несчастных случаев увеличилось с 15 в 1986 г. до 25 в 1987 г. Причем рост произошел главным образом на основных видах работ, т.е. на бурении и полевых работах.

Из 12 дорожно-транспортных происшествий – 9 произошли по вине водителей Объединения.

Каковы же причины несчастных случаев?

Нарушение правил ТБ и дорожного движения – 13 случаев; неправильная организация работ – 5 случаев, неосторожность пострадавших – 8 случаев. Рез-

кий рост числа несчастных случаев произошел в Воронежской и Калужской экспедициях. Кое-кто начал уже проводить параллель между изменением структуры аппарата и состоянием ТБ. Вот, дескать, следствие ликвидации самостоятельного отдела по технике безопасности. Напомню, что отдел был преобразован при сохранении его численности (тогда как все другие службы и отделы были сокращены на 10 %) именно потому, что к ноябрю, когда произошло слияние отделов, число несчастных случаев уже достигло 21 и надо было принимать меры.

Сегодня за состояние ТБ несет ответственность вся производственно-диспетчерская служба, со II полугодия специальные задания по ТБ стали получать почти все сотрудники аппарата, выезжающие в командировки. Меры воспитательного характера принимались при обучении главных инженеров.

Однако коль скоро положение ухудшилось, принятые меры либо не те, либо их недостаточно.

Сейчас производственной и экономической службам предложено разработать положение об экономических санкциях к нарушителям ТБ.

Кое-где в погоне за сокращением численности (в частности, в Юго-Западной ГРЭ) в геолого-разведочных партиях сократили и специалистов по ТБ. Это уже перегибы и их надо немедленно выправлять.

Но главное все же в другом. Резко ослаб контроль со стороны производственных служб экспедиций и партий. Если уже говорить откровенно, то главные инженеры практически перестали бывать на буровых и полевых участках, а глядя на них – и их службы. Именно на эту сторону указывали рабочие и мастера на конференциях в Воронежской и Калужской экспедициях. О чем можно говорить, если в Смоленской ГРП со времени образования экспедиции не побывал еще ни один из заместителей начальника экспедиции! Или в Воронежской экспедиции – где в производственной службе во главе с главным инженером почти одни малоподвижные пенсионеры.

Должен сказать, что инженерная и механическая службы в Объединении вызывают наибольшую тревогу как по состоянию, так и по кадровому обеспечению. Не случайно в процессе конференций не было оказано доверие на дальнейшее руководство главным инженерам Воронежской, Подмосковной, Ивановской экспедиций, опытно-методической партии новой техники (т.т. Ткачев В.Г., Бакунчев Ю.Ф., Климов Н.И., Толокнов И.И.). Не стал ждать явно такой же оценки и накануне подал в отставку бывший главный инженер УПТОКа.

Средняя оценка инженерной службы в лице главных инженеров всех организаций Объединения: “за” – 51 %, “против” – 37 %, воздержались – 12 %. Вот каков урожай по итогам года, а если точнее сказать, то – по итогам всего предыдущего периода.

Вторая причина – в стиле работы службы безопасности аппарата Объединения. Мы привыкли контролировать, указывать, приказывать, а не делать своими руками. Нет никакой творческой мысли в работе. Совершенно не проводится анализ эффективности проверок, их частоты, фактических причин нарушений ТБ, которые нередко заключаются в отсутствии нужного оборудования или инвентаря, запчастей и т.д.

Думаю, что главный инженер Объединения т. Панков А.В. сделает соответствующий вывод. Надо не откладывая выполнить детальный анализ состояния работы по охране труда, продумать систему мер по перестройке этой важнейшей работы, рассмотреть на СТК совместно с профкомом, но прежде всего принять меры по укреплению кадрового состава инженерной службы. Одновременно следует обратить внимание и на условия труда и быта в полевых условиях.

Справедлива критика в наш адрес за недостаточность вагонов-домов, отсутствие нужного числа душевых, сушилок, низкое качество вагонов, выпускаемых УПТОКом.

Несмотря на значительный рост объемов бурения установками КГК, очень медленно преодолевается консерватизм различных служб по отношению к высокопроизводительным буровым комплексам. В течение года я неоднократно заострял этот вопрос, однако в предложениях к плану 1988 г. экспедиции по-прежнему останавливаются на 3-5 % темпах роста объемов бурения данными комплексами. Вместо того чтобы съездить и поучиться у других (в Восточный Казахстан, Западную Сибирь), или поставить комплекс опытно-методических работ по ускоренной документации керна, представительности опробования, каротажу, технологии бурения, геологические службы по-прежнему все силы тратят на отторжение новой техники, проявляя себя далеко не с лучшей стороны. Хочу подчеркнуть: на то оно и есть внедрение, чтобы преодолевать сопротивление, и мы его преодолеем! Жаль только, что усилия и время растрачиваются на доказательство таких очевидных истин. А в плане на 1988 г. темпы роста объемов бурения комплексами КГК мы заложили все же не 5 %, а 26 %.

Крупные резервы в Объединении имеются и в организации буровых работ. Время чистого бурения за последние 3 года систематически снижается и составляет всего 43,3 %. Особенно это характерно для Белгородской, Средне-Волжской и Юго-Западной экспедиций.

Возрастают простои. Забалансовое время в таких экспедициях как Средне-Волжская, Подмосковная и Калужская составляет 47-56 %. Вот где возможности, до которых в прошедшем году не дошли руки!

С этой проблемой тесно смыкается задача извлечения труб и повторного их использования, так как причина необеспеченности трубной продукцией преобладает среди всех объяснений плохой работы. В директивных документах Объединения задача резкого повышения извлечения труб ставилась неоднократно. И как реакция на эту меру, наоборот, снижение доли извлекаемых труб с 56,8 % в 1986 г. до 51,1 % по геолого-разведочному сортаменту и с 38,6 % до 31,2 % по нефтяному сортаменту, в основном за счет Белгородской, Воронежской, Московской и Ивановской экспедиций. Откровенно говоря, трудно понять позицию инженерных служб данных экспедиций. Конечно же, трубы извлекать нелегко, гораздо легче забросать Объединение телеграммами, блокировать телефонными звонками с просьбами о поставке труб, чем организовать мобильные хозрасчетные бригады, хотя бы по одной на всю территорию экспедиции. Сегодня на 8 экспедиций имеется 13 установок по извлечению труб. Можно и нужно организовать 8-10 специализированных бригад, которым дать свободу действий, не привязывать к одной партии, не сталкивать в них штрафников или неспособных работников, а, наоборот, собрать самых лучших, поста-

вить в льготные условия, установить твердую цену за 1 т труб, оказать всяческую помощь. Это же безобразие, когда самая мощная и единственная установка ТУ-130/22, переданная Калужской экспедиции, простаивает уже полгода!

Не снимаю вины и с себя, и с аппарата Объединения. Похоже, что прекращение выпуска трубоподъемных установок в 1986 г. и передача фондов на 100-тонные домкраты местным УМТС больше всего устроила аппарат Объединения. Ведь куда проще отмахнуться от экспедиций и отослать их в УМТС, чем связываться с заводом-изготовителем и искать выход. Откровенно говоря, аппарат не владеет ситуацией с извлечением труб, не занимается этой проблемой.

Пожалуй, нетронутой целиной в Объединении является работа по организации ремонта оборудования, техники, изготовлению запчастей, т.е. все, что касается нашей огромной и рассредоточенной механической службы. До последнего времени я не рисковал говорить вслух о создании такого центра по ремонту и обслуживанию, какой увидел в прошлом году в объединении "Волковогеология", так как для наших современных условий это могло показаться манией. Но вот недавно в Ивановской экспедиции мне рассказали как еще 10 лет назад можно было отбуксировать самоходную буровую установку в наше Опытное предприятие, а спустя квартал получить ее после комплексного ремонта, включая и машину, и буровой станок, и насос, и все остальное. А сейчас не делается и трети части того, что было раньше.

Когда же мы растеряли ранее приобретенные качество и комплексность? Нужны ли нам нужнее те неходовые камнерезные станки и те левые заказы, на которые задолжены опытные специалисты ремонтного предприятия и с таким трудом добытое оборудование?

Стыдно было слушать на конференциях нарекания за отсутствие простейших гидрогеологических приборов, которые вполне по силам изготовить Опытному предприятию. Кстати говоря, эта проблема с бородой, о ней все знают. Однако и в данном случае производственно-механическая служба аппарата, руководство Опытного предприятия ждут приказа, ждут, чтобы тут же выставить контрдоводы по поводу отсутствия тех или иных материалов, документации и т.д. Типичный пример бюрократизма – отмахнуться, отбиться, прожить день, а завтра видно будет.

Перестройка службы началась. Задача теперь состоит в том, чтобы не спустить ее на тормозах, как это не раз делалось.

К сожалению, и работа главного механика Объединения т. Губина М.С., равно как и его службы, нас пока не удовлетворяют. Здесь нужна принципиальная перестройка, ради которой бывший отдел главного механика влит теперь в производственно-диспетчерский отдел.

И наконец, несколько слов о лабораторной службе, положение с которой стало ухудшаться уже давно, но еще более усугубилось в прошлом году, в результате чего и появился известный приказ по переориентации и специализации ряда лабораторий и экспедиций.

Практика создания в каждой экспедиции, а то еще и в каждой партии автономного лабораторного хозяйства в условиях хозрасчета изжила себя полностью. При наличии в целом достаточного количества оборудования и кадров

мы рассредоточили их по всей территории, создав сами себе проблемы с обеспечением, качеством анализов, сроками их выполнения и т.д.

До настоящего времени кое-кто не может понять, что развитие Центральной лаборатории сдерживается не тем, что ЦЛ расположена в Москве, ограничивающей нас численностью и производственными площадями. Мы уже созрели для формирования нескольких (3-4) полуспециализированных межэкспедиционных лабораторий и пора уже не дебатировать, а осуществлять на деле перестройку и усиление службы. Что же касается создания мощной лаборатории-завода для полупромышленных испытаний нерудного сырья, на которую замахивалось Объединение 7 лет назад, то в новых условиях хозяйствования нам одним такую стройку стоимостью около 3 млн р. не вытянуть. Здесь мы рассчитываем на координирующую помощь Министерства, так как подобная лаборатория нужна и целесообразна для ряда объединений европейской части РСФСР.

Таким образом, проблем и нерешенных задач в производственно-технической службе хоть отбавляй. Мы приняли и принимаем меры к ее укреплению. На руководящие посты назначены энергичные, компетентные и опытные специалисты тт. Панков А.В., Нестеренко С.Г., Шевченко И.А., предстоят серьезные изменения в составе инженерных кадров ряда экспедиций. Положительные сдвиги уже намечились, но они пока еще очень незначительны.

3. Руководство экономической службой

В области экономики основные критические замечания на конференциях касались трех групп вопросов:

- 1) нестабильность и необоснованность экономических нормативов;
- 2) слабое развитие хозрасчетных отношений на низовом уровне;
- 3) неудовлетворительная организация экономической учебы специалистов и рабочих.

Прежде чем пояснить сложившуюся обстановку, подчеркну следующее. Коллективы всех производственных единиц Объединения выполнили плановые задания по доходу – минимальное выполнение у Калужской экспедиции – 102,9 %, максимальное у Московской экспедиции – 128,1 % при среднем по Объединению 116,7 %. Все организации значительно перевыполнили задания по росту производительности труда: от 10 % у Калужской экспедиции до 33,8 % в УПТОКе при среднем по Объединению – 21,4 %. Кроме Подмосковной и Калужской экспедиций, все остальные выполнили план по хозспособу. Все организации сработали меньшей численностью, чем плановая, и перевыполнили задание по формированию ФОТ от 10,3 до 39 %. В пересчете на среднемесячную зарплату это составляет от 201 р. в Калужской до 317 р. в Центральной экспедиции при среднем по Объединению – 250 р. Для сведения отмечу, что в 1986 г. в организациях, вошедших в Калужскую экспедицию, на одного работающего было заработано 176 р. в месяц (самая низкая зарплата по Объединению), а в Центральной – 214 р. (самая высокая заработная плата).

Следовательно, экономические нормативы, при всех их недостатках, позволили каждой организации значительно улучшить свое экономическое положение. Методика расчета нормативов для всех организаций была одинаковой и

базировалась на строгом соответствии с фактом предыдущего 1986 г. Мы понимали, что экспедиции оказываются не в одинаковых стартовых условиях, однако отступить от утвержденной методики не могли. Поэтому некоторую дифференциацию сделали лишь через норматив отчисления в ФОТ. На 1988 г. пересмотрены указанные соотношения тем организациям, где рост зарплат опережал или был примерно равен росту производительности труда, сохранены льготы для экспедиций, имеющих убыточные подсобные сельские хозяйства, на величину, требующую компенсации этих убытков. Нормативы, установленные на 1988 г., меняться не будут. Но на 1989 г. они еще раз пересмотрятся, так как для Объединения на следующий год нормативы установлены еще более жесткие, чем на 1988 г. Причины ежегодного пересмотра нормативов в том, что мы пока работаем в условиях эксперимента, т.е. учимся хозрасчету, постепенно втягиваемся в него. Неизбежны и ошибки, так как опыта пока нет. Наша задача – свести ошибки к минимуму. В то же время на уровне экспедиций имелись значительные вольности и неоднократные пересмотры нормативов. Отсутствовали объяснения, почему одной партии установлена одна величина отчислений, а другой – резко отличная. Такая позиция вызывает много справедливых замечаний. Поэтому во второй половине февраля во все организации будут направлены группы специалистов под руководством компетентных экономистов Объединения, которые проанализируют правильность расчета нормативов, равно как и рассмотрят всю работу экспедиций по внедрению НХМ. Итоги мы рассмотрим на СТК, изложим в брошюре и доведем до всех коллективов. Этот же материал предполагается использовать для второго раунда обучения всего руководящего состава экспедиций и партий во II квартале.

Должен подчеркнуть, что некоторые руководители при ответах на вопросы трудящихся по поводу нормативов вместо разъяснений кивают на Объединение, дескать, это оно нас зажало. Мне пришлось встречаться с рабочими Опытного предприятия, для которого, кстати говоря, был установлен самый высокий процент отчислений Объединению. Так вот свои руководители объяснили рабочим, что из их зарплаты каждый третий рубль идет на содержание аппарата ПГО, поэтому зарплата рабочих не растет. Пришлось объяснить, что аппарат ПГО – это 125 чел., зарплата у которых в среднем не выше, чем у рабочих предприятия, что на его содержание взято только 2,2% отчислений, что остальные средства идут в фонд развития и фонд соцкультбыта, что уже в 1988 г. их деньги вернутся к ним же на предприятие в виде 7 квартир в новом доме и т.д. Вот такое разъяснение на конкретных цифрах и нужно было рабочему человеку. Больше там ажиотажа вокруг процента отчислений не было. С другой стороны, выяснилось, что внутренний норматив на содержание ИТР предприятия обеспечил им среднее увеличение заработка почти на 40%, тогда как у рабочих зарплата осталась на прежнем уровне, а нормы были значительно ужесточены. Пришлось срочно поправлять приказом по Объединению и наказывать виновных.

Товарищи руководители! Не нужно глушить вопросы снизу о правильности – неправильности установления нормативов. Проверяйте свои расчеты и объясните другим, откуда что берется. К сожалению, нередко не хватает с одной стороны – желания объяснить, с другой – и чаще всего – конкретных зна-

ний. Отсутствие учебы особенно на уровне специалистов и рабочих отмечалось на всех конференциях в партиях, экспедициях.

Должен сказать, что с некоторым запозданием, но мы все же организовали учебу с отрывом от производства на 10 дней по весьма сжатой программе, обучив всех начальников и главных специалистов экспедиций и партий.

Во II квартале снова соберем тот же контингент на 5 дней, чтобы провести практические занятия с разбором фактических ситуаций на конкретных примерах по итогам работы за 1987 г. В настоящее время готовится к выпуску первое учебное пособие, затем будет и второе.

Иными словами, руководство Объединения пытается дать минимум знаний по НХМ, привлекая для этого свои лучшие кадры. Однако на местах процесс обучения гложет. Обратите внимание: снизу рабочие и специалисты ставят вопросы о конкретной экономической учебе, а не о разговорных на газетные темы, сверху Объединение пытается продавить слой инертности. А вот на уровне аппаратов экспедиций и партий активности нет. Административных мер воздействия уже не хватает. Вот почему мы и пригласили на учебу руководителей общественных организаций, рассчитывая в последующем на их поддержку и инициативу. Нам нужно расшевелить средний слой, пробиться через него и с помощью него до тех, кто стоит за рычагами и крутит баранку, до тех, без чьего участия все наши усилия внедрить хозрасчет на уровне участка и бригады останутся без ответа. Это непростое дело и его не заменить прежним бумажным бригадным подрядом. Уже сегодня нередко раздаются голоса: а зачем нам подряд внизу, у нас народ настолько сознательный, что хозрасчета на уровне партии вполне достаточно. Такие голоса не учитывают того, что сначала нужно довести хозрасчет до сознания каждого человека, дать ему поработать, научиться работать в новых условиях, воспитать в себе чувство хозяина и только потом на новом качественном уровне сознания поднимать коллективный подряд вверх – до партии, экспедиции, Объединения. Пусть на начальном этапе низовой хозрасчет будет неполным, пусть данная мера оттянет на год-два рапорт о полном внедрении коллективного подряда в Объединении, но пройти такой путь – значит подготовить основу для перехода в новое качество.

Все дальнейшие успехи и неудачи будут зависеть от того, насколько мы успешно справимся с задачей освоения хозрасчета на низовом уровне. А первые его ростки уже появились в Белгородской, Ивановской и Калужской экспедициях и наша задача их поддержать.

Внедряются чеки для взаимных расчетов, завершается формирование внутренних цен на услуги. Предстоит сложный процесс разработки экономических санкций к аппарату за неверные решения или необеспечение фронта работы и т.д.

В заключение данного раздела отмечу, что экономическая служба аппарата в прошедшем году много и плодотворно поработала. Внедрение НХМ стало стержневым моментом перестройки в Объединении и с этих позиций роль службы и товарищей ее возглавляющих: тт. Энгеля Э.А., Парамонова В.А., Батановой Е.С., Шульгина Ю.Г.* заслуживает положительной оценки.

* Е.С. Батанова – начальник планово-экономического отдела.
Ю.Г. Шульгин – начальник отдела труда и заработной платы.

4. Управление материально-техническим обеспечением

Если сгруппировать все вопросы и критические замечания, высказанные по поводу материально-технического снабжения, то они могут быть сформулированы следующим образом:

1 – недостаточность фондов и выделяемых ресурсов по транспорту, автокранам, топливу (особенно по дизельному), трубам, строительным материалам (в том числе по цементу, лесоматериалам, шиферу);

2 – неурядицы с планированием, распределением и осуществлением обеспечения через УПТОК имеющихся ресурсов.

Действительно, ресурсов выделяется недостаточно, распределение их по кварталам не то, что требуется. К сожалению, и нам не удается доказать необходимость улучшения обеспечения. Перевод Объединения на свободное, нелимитированное обеспечение привел бы к росту потребления ресурсов в среднем всего на 10-15 % в денежном выражении, но позволил бы без особых усилий повысить производительность труда на 25-30 %. Однако приходится считать, что мы живем и работаем в условиях дефицита, который нередко обусловлен нашей же неразворотливостью или неумением правильно распределить имеющиеся ресурсы.

На местах: в экспедициях, партиях люди, отвечающие за снабжение, как правило, не разграничивают в своих объяснениях ресурсы, которые выделяются централизованно, т.е. через Объединение, и ресурсы, которые следует обосновывать и получать в местных (территориальных) органах снабжения. Поэтому у трудящегося или специалиста при отсутствии чего-либо сразу возникает мнение о никудышном снабжении из Объединения. Однако в этом деле все же надо различать, что все стройматериалы, включая и шифер, кроме цемента, обосновываются и получают на месте без участия ПГО. Наши позиции – это транспорт, станки, трубы, цемент, лес. Однако и здесь задача имеет два решения. Одно – добиться лимитов у Министерства, второе – реализовать их у поставщиков. Так, в прошлом году из 1020 м² пиломатериалов реализовали всего 425 м³. Были и сейчас есть крупные перебои с трубами. Однако если посмотреть, как же шло их получение, то выясняется, что обстановка была хоть и напряженная, но терпимая. Труб получено не меньше, чем в 1986 г. Другое дело, что обоснование трубной продукции сегодня осуществляется крайне неудовлетворительно. Действующая в Мингео СССР методика нормирования полностью базируется на достигнутых показателях за предыдущие 2 года. В итоге тот, кто работает более экономно, сам себя и наказывает.

Объединение ставит вопрос перед Министерством о пересмотре методики ежегодно. Но положительного решения пока нет. Кроме того, Министерство ежегодно дополнительными заданиями включает в середине года очень металлоемкие объекты и, конечно, не сопровождает их выделением ресурсов.

С другой стороны, мы и сами не можем еще по-хозяйски распорядиться тем, что имеем и что должны иметь. В частности, при планировании объемов бурения на 1987 г. с целью обеспечения себе легковыполнимого задания пошли на заниженный по сравнению с 1986 г. план почти на 40 тыс.м. В результате перевыполнение составило более 40 тыс.м. Но на эти сверхплановые метры ресурсы не выделяются.

Думаю, что производственной службе следует вносить серьезные корректировки в экспедиционные нормативы, не дожидаясь пока это будет сделано на уровне Министерства. В частности, 5%-й диспетчерский резерв Объединения, очевидно, можно сформировать за счет экспедиций, неохотно извлекающих трубы для повторного использования.

На 1988 г. Объединению на 260 т снижены лимиты по дизельному топливу. Более того, перестройка Госснаба привела тому, что фондовые извещения на I квартал даже на урезанные лимиты не доведены до настоящего времени до ряда областей. Так, уже 14 января в Татарской ГРП буровые партии были остановлены из-за отсутствия ГСМ. Служба снабжения Министерства во главе с т. Плотовым практически отказала в какой-либо помощи.

Не знаю, доживем ли мы до того хозрасчета, когда за подобные деяния виновные будут отвечать рублем? А пока вину принимаем на себя.

С другой стороны, нам непонятна игра в защиту ресурсов в Министерстве, как это было на 1988 г. Потребовали несколько вариантов расчетов, задолжили массу людей, доказали-таки свою потребность. А оказалось, что в итоге все решилось волевым росчерком пера, без всякого учета потребности. Та же участь постигла нас при выделении фондов на автомашины и другую технику. Честно говоря, выделенный автотранспорт даже распределять неудобно – одну экспедицию и то не закроешь, не говоря о семи других. Значит, надо добиваться самим.

Служба МТС Объединения, переключившись в конце прошлого года на внедрение автоматизированного учета, запустила текущие дела. Решения нередко принимаются с чисто формальных позиций. В экспедиции стоят буровые, в УПТОКе лежит нужное оборудование, а получить нельзя – не прошло через ЭВМ. Мне непонятна такая позиция т. Бурунова, и мы еще вернемся к этому вопросу после конференции.

Много нареканий в адрес УПТОКа – на неотлаженность механизма экономических санкций, за пустые пробеги машин, за присылку ненужного оборудования. Со всем этим нужно разбираться. В то же время одной из слабых сторон службы снабжения на уровне экспедиций является отсутствие межэкспедиционных связей, слабо поставлена взаимовыручка. Склады забиты большим количеством неходовых запчастей. При практически неограниченном выборе спецодержды в УПТОКе на складах партий и экспедиций скапливается спецодержда неходовых размеров. Что бы, казалось, ее собрать да обменять на нужную. Так нет. Ждем жалобы либо опять обращаемся к излюбленному кивку на экспедицию или Объединение. Сегодня проблемы по номенклатуре и размерам спецодержды нет. Есть проблема в ее качестве, которую одним махом не решишь.

Взятый курс на автоматизацию учета, планирования, перераспределения материальных ресурсов будет доведен до завершения.

Много недостатков в снабжении, но все же, оценивая работу службы за 1987 г., мы должны признать, что и сделано немало. Важно, чтобы начавшаяся перестройка не выбивала из колен целые коллективы, как это было по трубам, ГСМ, лесу.

5. Управление социальным развитием

В области социального развития две крупные проблемы: обеспечение жизни и развитие подсобных сельских хозяйств.

Не буду повторять цифры, которые у вас есть в материалах, да и на плакатах общая линия видна отчетливо. Главный результат года – перелом в психологии руководства Объединения и экспедиций в пользу строительства своими силами. Важное приобретение года – это разнообразие других, кроме традиционных, источников получения жилья, в частности – безвозмездно от горисполкомов за помощь городом в решении их проблем путем передачи безлимитных ассигнований в долю к крупным предприятиям, путем взаимных договоров в счет взаиморасчетов за выполненные работы и др.

Интересен опыт Белгородской ГРЭ как по участию в ЖСК, так и по привлечению к строительству дома будущих жильцов. В целом можно сказать, что лед тронулся. Если полгода назад мы еще не знали, куда будем девать свои средства и госбюджетные по статье "обустройство", то сегодня предложения пошли одно за другим. Теперь важно правильно спланировать работы по срокам и средствам.

Важнейшей задачей года является сдача 180-квартирного жилого дома в Пушкине и завершение строительства пионерского лагеря на 400 мест в Московской области.

Принято решение поднять эти задачи путем создания на пусковой период специального временного отдела, сформированного из числа работников аппарата и действующего по принципу Группы внедрения НХМ, положительный опыт которой всем известен.

Очень важным мероприятием будет утверждение в конце этого квартала окончательного варианта программы социального развития до 2000 г.

Вы знаете, товарищи, что накануне 70-летия Великого Октября СТК и профком Объединения приняли очень важное решение о переводе с 01.01.88 г. на бесплатное содержание детей в детских яслях, детсадах, пионерских лагерях для всех работающих в Объединении. Мы считаем данную меру первой ласточкой хозрасчета, когда заработанные средства идут на усиление социальных гарантий трудящихся, на повышение престижности рабочего места в наших организациях и главное – на закрепление молодежи. Не буду говорить, сколько раз и на каком уровне нас уже критиковали за реализацию права, предоставленного нам Законом самостоятельно распорядиться заработанными средствами. Есть среди нас, к сожалению, и такие, которые не попали в льготную категорию и требуют компенсации им примерно той же доли, которая приходится на ребенка. Назову лишь итоговые цифры. Так вот, указанной мерой будут охвачены 2464 ребенка из числа 2398 наших сотрудников, в том числе 934 рабочих, 1383 специалистов и 65 молодых специалистов. Необходимые средства – 353 тыс.р. в год. Часть средств будут выделять экспедиции, а часть пойдет из централизованного фонда. Для подстраховки на 1988 г. мы такую сумму уже зарезервировали. Задача руководителей – обеспечить беспрепятственную реализацию данного решения.

Имеющиеся подсобные хозяйства в организациях Объединения производят пока еще слишком мало продукции, чтобы о ней говорить вслух. Однако мне бы хотелось отметить коллектив Калужской экспедиции, где в прошлом году полу-

чено по 57,5 кг молока и по 42,1 кг мяса на одного работающего. Это результат, к которому мы должны выйти в целом по Объединению к концу XIII пятилетки.

Наиболее сложное положение сегодня в самом крупном нашем хозяйстве – это подхоз "Красные Усады" Средне-Волжской ГРЭ. Убытки от содержания подхоза за 1987 г. составили 369 тыс.р., т.е. ровно столько, сколько выделено на детскую проблему. Причем с каждым годом убытки катастрофически увеличиваются, ложатся они на плечи всего Объединения, а не только экспедиции, но хлопот для нее, конечно, дают много. Закрепленные в конце прошлого года за хозяйством содольщики – Московская экспедиция и УПТОК – пока считаются таковыми лишь на бумаге. Руководство экспедиции и трудящиеся на конференции постоянно ставят вопрос о подчинении подхоза напрямую Объединению. Мы считаем, что эта мера преждевременная. А вот выделение ресурсов целевым назначением для хозяйства – мера нужная. Три таких крупных коллектива, насчитывающих 3,5 тыс. трудящихся и осваивающих около 20 млн р. в год, располагающих и строительными, и ремонтными мощностями при хорошей координации, наверное, смогут организовать труд и быт 45 чел., работающих в подхозе. Надо только прочно утвердиться в понимании того, что хозяйство мы никому не будем передавать, оно наше, а следовательно, и заботы наши.

Экономической службе Объединения дано поручение подготовить в I полугодии все материалы для перевода всех подсобных хозяйств на хозрасчет, установив им твердую цену на производимую продукцию.

6. Организация управления и самоуправления

Важнейшей составляющей работы руководства в отчетном периоде явилось развитие демократизации и самоуправления. Создание и организация работы СТК, различные формы опроса общественного мнения, выборность руководителей, отчеты руководителей и их оценка голосованием, гласное обсуждение резерва на выдвижение и т.д.

Главная форма самоуправления – СТК.

Главная, но не единственная. Практика показала, что надо усиливать роль общественных организаций, а партийным организациям брать в этом деле власть в свои руки. Пока, к сожалению, вся инициатива исходит от администрации. В течение года, как говорил известный строитель Травкин, мы пытаемся "вытолкнуть джина" из бутылки, т.е. навязываем одну форму демократизации за другой, пытаемся найти лучшую. Пока накоплен некоторый опыт работы СТК. Советы созданы во всех экспедициях и организациях и в большинстве геолого-разведочных партий.

Почему не уверен, что Советы есть во всех партиях? Только потому, что вот совсем недавно выяснилось, что в Орловской ГРП Совет не избирался. В Смоленской ГРП в сентябре Совета также еще не было. Не исключаю наличие подобных аномалий и в других подразделениях.

На заседаниях Советов экспедиций в течение года рассмотрено 492 вопроса. Из них 26 % экономических, 23 % производственных и 22 % производственно-организационных.

То есть решаются главным образом хозяйственные вопросы. Решаются заинтересованно, демократично, спокойно и бурно. Во многих случаях СТК стал

опорой руководителя, придает уверенность в принятых решениях, хотя ответственность за решения лежит на руководстве. На конференциях и собраниях в январе этого года состав всех Советов приведен в соответствии с Законом о государственном предприятии. Какова обобщенная характеристика состава Советов экспедиции? В Советы избраны 371 чел., в том числе 109 рабочих, бригадиров, мастеров, 163 специалиста, 92 – руководителя, представителей администрации, руководителей общественных организаций. В составе Советов 1/3 часть членов КПСС, 50 членов ВЛКСМ, 19 % женщин. В возрасте до 33, т.е. представителей молодежи, в Советах 59 чел., или 16 %, от 33 до 50 лет – 206 чел. (55%) и старше 50 лет – 106 чел. Около 75 % членов Советов имеют высшее и среднее специальное образование, в том числе 24 чел. – кандидаты наук.

Сегодня много дебатов в печати, чем должен заниматься СТК, не дублирует ли он профсоюз, другие общественные организации. Кто должен возглавлять Совет – 1-й руководитель или другой член коллектива, нужно ли бюро СТК и т.д. Мы замечаем, что дебатировать и поднимают эти вопросы чаще всего люди, сами не работавшие с Советами, без анализа практических результатов деятельности Советов и т.д. В таких случаях наше мнение – давайте поработаем, давайте сравним, давайте не будем торопиться с выводами, а самое главное – давайте оставим законное право выбора формы работы и руководства за коллективом.

Руководство Объединения с опорой на общественные организации в 1987 г. сделало первый шаг в нужном направлении. Мы его рассматриваем как составную часть общего движения перестройки.

Трудовые коллективы с пониманием отнеслись к выработанной линии. Успехи в труде, социалистическом соревновании – это наш реальный вклад в решение задач XII пятилетки.

Большие и сложные задачи стоят перед коллективом в текущем году. Их перечень приведен в имеющихся у вас материалах. Однако главная и центральная задача – углубление перестройки, наращивание усилий, прежде всего в развитии низового хозрасчета и самоуправления.

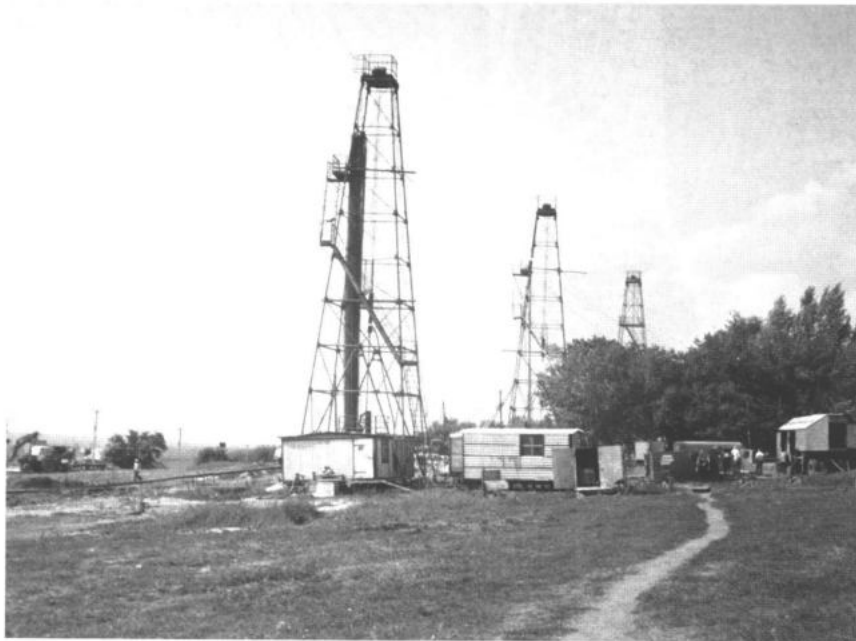
Руководство Объединения представляет и видит пути решения указанных задач, учет недостатки и критические замечания и при соответствующем вашем доверии готово продолжить начатое дело.



1988 г. Конференц-зал Объединения. Торжественное собрание, посвященное 70-летию геологической службы в Центральных районах России. С докладом выступает генеральный директор В.П.Орлов

Это было крупнейшее событие отраслевого масштаба, ибо первыми геологическими организациями, созданными Советской властью в 1918 г., была геологическая служба Центральных районов (производство) и ВИМС (наука). И может быть, хорошо, что отмечался именно 70-летний юбилей, так как спустя 5 лет, в период всеобщего обвала в геологии и борьбы за выживание, стало уже не до торжеств и юбилеев.

Хотя и 75-летие отмечали, но уже не с тем размахом и не с тем настроением.



1988 г. Белгородская область, Шемраевский опытный участок скважинной гидродобычи (СГД) богатых железных руд КМА с глубины 650 м

Сегодня различные предпринимательские и другие структуры пытаются выдать себя за первопроходцев и основоположников метода. За ним – будущее. Но мало кто знает, что в 1987 г. при поддержке Мингео СССР и Минчермета СССР эти работы инициировало ПГО “Центргеология”. Причем использовались в основном свои заработанные средства и свои ресурсы. А для этого надо было убедить Совет трудового коллектива выделить деньги и отложить решение многих других проблем на более поздние сроки.

В последующие годы методу СГД не повезло. Участок без согласия Объединения был приватизирован, стали меняться его хозяева. Ресурсы и техника сработаны. Золотого дождя не получилось. Но идея осталась. Осталась и важнейшая народно-хозяйственная задача, которую без государственной поддержки вряд ли можно решить силами мелких частных структур.



А.В.Панков – заместитель руководителя Группы внедрения нового хозяйственного механизма (НХМ). Он, как всегда, в мозговой и практической работе. Он – уравнивающее звено в Группе, своего рода арбитр и первый оценщик очередной идеи. Во всяком случае, до генерального директора – руководителя Группы доходили уже не первый раз отфильтрованные предложения и документы



1988 г. ПГО “Центргеология” и Белгородская ГРЭ все больше привлекают внимание Мингео СССР. Открыты уникальное Разуменское месторождение богатых железных руд, Олимпийское месторождение бокситов, Дубравинское апатит-магнетитовое месторождение, начаты опытно-промышленные работы по технологии скважинной гидродобычи железных руд на Шемраевском участке.

На снимке: перекур во время поездки из Белгорода на Шемраевский участок.

На переднем плане Первый заместитель Министра геологии СССР М.Д.Пельменёв с сопровождающими его А.В.Панковым, В.И.Белых, И.А.Шевырёвым



1988 г. Белгород. На собрании, посвященном вручению переходящего Красного знамени Мингео СССР и ЦК профсоюза коллективу Белгородской ГРЭ. Справа – заместитель Министра геологии СССР В.М.Волков

Вручению этого знамени предшествовали серьезные и не столь серьезные события.

Имея прекрасные показатели по геологии и в экономике, Объединение не могло выбиться из полосы аварийности на транспорте и буровых работах. А это означало автоматическое исключение коллектива из соревнования. В таких случаях сохранялась возможность представить на соревнование среди экспедиций министерства одну из организаци Объединения.

Белгородская ГРЭ всегда отличалась высокими качественными и количественными показателями. Не подвела и теперь.

Приезжаем с В.М.Волковым поездом рано утром в Белгород. Сверток со знаменем положили с вечера в купе вагона, в бельевой отсек. Встречают, прямо в купе берут у нас дорожные портфели и ведут нас к машине. По программе с утра поездка на Лебединский ГОК. Езды на машине часа два. Приезжаем, встречаемся с руководством, потом едем на карьер. И тут В.М.Волков стал интересоваться дальнейшей программой. Я, конечно, объяснил: обедаем в ГОКе, возвращаемся в

Белгород, встречаемся с руководством области и в 17.00 вручаем знамя.

И тут вспомнил про сверток с наградой. Спрашиваю В.И.Британа – начальника экспедиции:

– Знамя из купе взяли?

– Не знаю.

– Звоните срочно в город и уточняйте.

Пока то, да сё, направили посыльного на комбинат, тянем время.

В.М. Волков заметил. Спрашивает:

– В чем дело?

Отвечаю:

– Думаю нам лучше не рисковать, дорога дальняя. Поэтому есть предложение налегке перекусить в дороге на обратном пути. Сейчас ребята вернутся из магазина и выезжаем.

Владимир Михайлович не стал возражать.

Ждем полчаса, больше. А посыльных нет.

Наконец приезжают, докладывают:

– Дозвонились. Поезд еще не ушел.

Выехали. По пути заезжаем в деревенский магазин, берем продукты.

В.М.Волков хитро посматривает на меня. Чем же занимались посыльные в Осколе? Пришлось объяснять все как есть.

Отлегло только тогда, когда по приезде в экспедицию увидел на столе начальника знакомый сверток с знаменем.



1989 г. На совещании в кабинете генерального директора. Слева направо: Г.И.Ермаков – ведущий специалист ПГО, А.Н.Клюквин – начальник Московской экспедиции, Н.М.Тарасов – руководитель пресс-службы, В.В.Фролов – заместитель генерального директора Объединения



1989 г. Поселок Лесной Московской области. Спартакиада организаций ПГО “Центргеология” (на которую были приглашены и спортсмены из других объединений страны), посвященная Дню геолога.

На снимке: В.В.Фролов – заместитель генерального директора по кадрам и социальным вопросам и В.Н.Топал – председатель профкома Объединения (с протоколом соревнований)

Наиболее жаркая схватка происходила на волейбольной площадке. В финал вышла команда московских организаций Объединения и сборная команда ПГО “ЗапСибгеология”, состоявшая в основном из работников Шалымской ГРЭ, в которой я работал до перевода в Центральные районы. Откровенно говоря, болел за тех и за других. Все ребята были знакомые.

Победили сибиряки. И радовались до слез: “Это ж надо – москвичей надрали!” И я был тоже рад за земляков, ибо спорт – неотъемлемая часть геологии. Ведь когда-то сам тренировал спортивную команду Шерегешевской ГРП, являясь ее руководителем.



На снимке: болельщики в волейбольном зале. Второй справа – А.Я.Хвостов



1989 г. Заседание СТК Объединения в Старооскольском геолого-разведочном техникуме. С сообщением выступает В.А.Коробейников – главный гидрогеолог Московской экспедиции

Решив основные вопросы, СТК рассмотрел и проблемы техникума. Ему была оказана поддержка в комплектации учебным оборудованием, транспортом, в ремонте студенческого общежития.



На снимке – в перерыве заседания:
слева – А.Н.Клюквин,
в центре – В.П.Орлов

Такого не бывало, чтобы в перерывах на собраниях, конференциях, семинарах, совещаниях генеральному директору удавалось отдохнуть. Вопросы, вопросы и вопросы!.. А это значит, "заело", значит, интересно.



1989 г. ВДНХ, павильон "Геология".

Осмотр макета нового бурового передвижного здания для условий Центральных районов.

На снимке: слева – В.П.Орлов, стоит – М.П.Голубкин, председатель ЦК профсоюза рабочих геолого-разведочных и топографо-геодезических работ



1989 год. Серебряный бор, Москва. Интервью для телевизионной передачи "Добрый вечер, Москва"

Нелегко проводить те или иные работы, связанные с бурением, в черте города или в его лесопарковой зоне. Здесь нужно и работать, и ездить, и вести себя аккуратно. Да по-другому и нельзя – зона отдыха, реликтовые сосновые леса, ранимые островки природы. Поэтому следили за нами и печать, и телевидение, и "зеленые".

А ведь приходилось бурить и в Кремле.



1989 г. Кабинет генерального директора Объединения. Прием делегации Министерства геологии Китайской Народной Республики. Цель приезда делегации – ознакомление с опытом работы по развитию противозатратного механизма в геологии

Период, когда аппарат ПГО “Центргеология” принимал ежемесячно десятки делегаций и представителей из различных организаций отрасли по вопросам НХМ, когда все методические материалы Объединения сразу тиражировались из расчета на отрасль, когда аппарат практически превратился в постоянно действующую всесоюзную школу. Именно тогда руководство Объединения вышло с инициативой в Мингео СССР о создании на базе Института повышения квалификации, кафедры экономики Московского геолого-разведочного института, Московского геолого-разведочного техникума и ПГО “Центргеология” – Государственного научно-производственного учебного центра.

Сегодня этот вопрос снова актуален. Только тематика обучения другая.



Государственная экзаменационная комиссия в Старооскольском геолого-разведочном техникуме. За столом в центре – председатель комиссии, заместитель генерального директора Объединения Александр Иванович Сумароков, слева от него – директор техникума И.И.Самсонов

Опытнейший хозяйственник и организатор, А.И.Сумароков отличался заботливым и беспокойным характером, крепкой хваткой и надежностью. Именно ему в 1988 г. было доверено сформировать на базе Объединения и возглавить советскую гидрогеологическую экспедицию в Эфиопии. И он справился с заданием на “отлично”. К сожалению, в Эфиопии шла война, были огромные сложности с передвижением, в охране и защите наших специалистов. Александр Иванович практически не вылезал из автомашины. Он так и погиб за рулем, оставив о себе память в той далекой стране в виде скважин, дающих людям питьевую воду. А вода – это жизнь!



На снимке: 1988 г. Эфиопия. В.П.Орлов, В.Н.Лазаренко и В.Н.Краус (В/О Зарубежгеология) среди советских специалистов гидрогеологической экспедиции



1990 г.
Накануне
Дня геолога.
Встреча с
заместителем
Министра
геологии
СССР
В.Ф.Роговым
(второй
слева) в
здании
Объединения

Тогда мы еще не знали, через несколько месяцев он уйдет в отставку, а В.П.Орлов (третий слева) будет назначен на его должность. И тем более трудно было даже предположить, что спустя 10 лет мы с ним окажемся во главе Российского геологического общества.



1990 г. Участники совещания буровых мастеров ПГО "Центргеология"

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ПЕРЕСТРОЙКА – КАК ПЕРВЫЙ ШАГ К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ

18. Низовой хозрасчет – задача года

(из выступления на собрании трудящихся Ульяновской ГРП 20.05.88 г., Ульяновск)

Вчера, прежде чем идти на встречу с руководством вашей области, я попросил дать мне информацию, что же сделала за последние 3-4 года Ульяновская ГРП для укрепления экономики области.

А показать-то особо и нечего. Проведенные вами мелиоративные съемки оказались не нужны заказчику. Разведанные запасы подземных вод для Ульяновска не могут утверждаться, т.к. не проработаны вопросы загрязнения вод. Запасы каменно-строительных материалов по-прежнему сосредоточены только в 7 небольших месторождениях прежних лет разведок. Можно назвать только отдельные новые объекты и результаты, которые, однако, никак не сопоставимы с затраченными средствами. Ведь худо-бедно, а в прошлом году израсходовали около 800 тыс. р. госбюджетных средств.

Безусловно, низкая геологическая эффективность является следствием недостаточной геологической изученности территории, но не только одной изученности. Вторая причина – в недостаточно продуманной методике работ. Фактически вы работаете на текучку, пытаетесь залатать прорехи, которых очень много, а заплат и сил не хватает. Вы заняли круговую оборону, отбиваясь от заказчиков договорных работ, вместо того чтобы развивать их.

Во-первых, требуется ревизия всего геологического материала по области в среднем или мелком масштабе с привлечением данных многочисленных организаций, буривших здесь на нефть, проводивших аэро- и наземную геофизику, и др.

Во-вторых, нужно немедленно на основе известных данных и имеющихся возможностей составить хотя бы схематические прогнозные карты на главные виды сырья.

В-третьих, следует подобрать такие виды региональных работ среднего масштаба, с помощью которых можно было бы за 5-7 лет обновить или составить заново геологическую карту области.

Однако все это должно делаться параллельно с поисками и разведкой, т.е. с выполнением неотложных задач по водоснабжению и стройматериалам.

Сегодня мы не можем подходить с обычными мерками медленного и последовательного полистного изучения территории. Задача – спрессовать во времени этапы, стадии, разгрузить их от излишеств, удешевить, а экономическое положение укреплять главным образом за счет договорных работ.

К сожалению, внедряемый хозрасчет пока никак не способствует повышению геологической эффективности работ, а наоборот, приводит к их удорожанию.

Главной задачей года является доведение хозрасчета до низового производственного звена, т.е. до участка и бригады. Это сложная и кропотливая работа особой ответственности, т.к. она затрагивает личные интересы каждого

трудящегося. Здесь нельзя допускать грубые и частые ошибки, чтобы у людей не пошатнулась вера в новую систему, в социальную справедливость

Так же как и другие коллективы, вы пытаетесь найти приемлемые формы хозрасчета на уровне участков и комплексных бригад. Однако знакомство с одним таким участком, разговоры со специалистами, мастерами, рабочими свидетельствуют о том, что мы внедряем хозрасчет без главной его основы – учебы всех сверху донизу, без своевременной корректировки заданий, без разъяснительной работы, без экономических санкций за промахи руководства и смежников.

Во всяком случае, вчера ни буровой мастер Екимов Ю.Н., ни машинист буровой установки Моисеев Е.А. не смогли ответить на элементарные вопросы бригадного планирования и хозрасчета, без знания которых сегодня работать уже нельзя.

Общая схема и логика здесь очень просты. Вы доведите коллективу задание на месяц. Расцените его, оговорите все затраты, стоимость услуг. Просчитайте вместе с бригадой все до последнего рубля. Покажите, где и на чем надо экономить, где резервы. Назовите сумму заработка – как коллективного, так и в среднем на 1 человека. Научите мастеров и всех ИТР технике экономических расчетов и контролируйте, помогайте. Учите и еще раз учитесь! Составьте договор, в котором оговорите ответственность служб обслуживания и руководства партии. Только в том случае, когда каждый станет считать и думать, можно рассчитывать на хороший результат.

Очень большое значение имеет чувство единого результата, особенно между геологами и буровиками, между ремонтниками и бригадой.

Вот, например, какой внутренний конфликт произошел на днях в Марийском участке Татарской ГРП. Звено бригады Фаюстова Николая Васильевича выехало на договорной объект по команде ведущего геолога партии. Но геологическая служба вовремя не подготовила объект и заказчик не принял буровиков. В результате они вернулись назад. Пробег пустой для двух машин туда и обратно составил 800 км, а расход бензина – 650 л. Кто будет платить зарплату за 3 дня разъездов, компенсирует затраты на бензин, утерянную выгоду? Почему геологи за свои упущения не отвечают рублем? (А ведь рабочие-буровики поставили вопрос именно так.) Потому что каждый в данном случае работает на свой результат. Так же как и в сельском хозяйстве: один получает за пахоту, второй – за посевную, третий – за прополку. Все получают, а урожая нет.

Второй пример из той же серии и из той же партии. Бригада закончила бурение, форсирует перевозку, а техник-геолог вместо того, чтобы помочь рабочим, гоняет по степи сусликов. Или еще: в бригаде заболел помощник машиниста и буровая стоит. А между тем здесь же находятся техник-геолог, шофер, а то еще и мастер. И ни у кого нет попытки подменить отсутствующего. А ведь деньг бригада зарабатывает только от 1 м проходки.

И в то же время мы говорим, что коллектив на хозрасчете.

Какой же это хозрасчет? Даже в старой системе за аналогичную ситуацию следовало бы наказывать. А здесь сам коллектив должен разобратся. Но коль он мирится, значит, ему плохо разъяснили суть хозрасчета, значит, у руководства не доходят руки до бригады.

Приведу пример и по вашей партии. Посмотрите, сколько машин и буровых собралось сегодня у вас на базе: 18 из 24, в том числе и все 4 буровые. Оказывается, они приехали на 4-дневный выходной после 10-дневной вахты. Погода стоит прекрасная: сухо, дороги как асфальт, надо вырывать рабочие дни, бурить, маршрутить. А мы отдыхаем 8 дней в месяц да 4 дня перегоняем буровые от базы партии на объекты и обратно. В итоге 12 дней в месяце станки не работают. Это потеря как минимум 30 % объемов бурения. Разве такая организация труда нужна хозрасчетному коллективу? Надо ее срочно менять и использовать резервы, которые просто лежат на поверхности. Тогда не понадобится и дополнительной бригады, и еще одной буровой установки, которую руководство партии настойчиво просит.

Так вот все эти примеры свидетельствуют о том, что на уровне низового звена мы пока лишь учимся, в текущей работе по-прежнему преобладают затратные подходы. Преодолеть их можно, но надо работать сообща и больше головой, увязав заработную плату и другие социальные выплаты и льготы каждого работника с конечным результатом. Положительные сдвиги есть, но работы предстоит много.

19. Что нам дал второй год перестройки?

(из доклада на конференции представителей трудовых коллективов Объединения, 14.02.89 г., Калуга)

Два года коллектив Объединения идет по пути творческого поиска, экспериментов, нетрадиционных подходов и решений в различных областях производственной и социально-общественной жизни. Сегодня среди 8 тыс. рабочих и специалистов Объединения трудно найти людей, которых бы не коснулась перестройка. Она в наших многочасовых спорах на заседаниях СТК, в выборности и отчетности руководителей, во все увеличивающихся социальных льготах для трудящихся Объединения, в стабильности и весомости зарплаты, в резком росте производительности труда и, наконец, в еще более высоком росте активности людей. Однако перестройка приносит не только успехи, но и ошибки. Это вызывает справедливую критику снизу в наш адрес, которая в концентрированном виде прозвучала на прошедших в январе нынешнего года итоговых собраниях и конференциях трудовых коллективов участков, партий, экспедиций и других организаций.

Цель нашей конференции – проанализировать промежуточные результаты проделанной работы, сверить азимут практического движения со стратегией, принятой ранее, определить меры по выполнению задач 1989 г.

Но прежде всего коротко напомним о содержании и приоритетах текущего периода перестройки в Объединении, изложенной в виде концепции в январе 1987 г. в приказе № 30-п и закреплённой в программе экономического и социального развития, рассмотренной СТК в марте 1988 г.

В основу концепции перестройки в Объединении положены следующие тезисы:

Первый тезис – переориентация и усиление ранних стадий геолого-разведочных работ с целью выхода на новые виды полезных ископаемых.

Второй тезис – перевод на сокращенную бесстадийную технологию ГРП на общераспространенные виды полезных ископаемых и подземных вод на основе нового качественного уровня геологического прогнозирования и геолого-экономического моделирования.

Третий тезис – переориентация буровых работ на высокопроизводительные буровые комплексы, кардинальное улучшение баланса рабочего времени за счет развития участковой формы организации производства, централизации ремонта, введения сквозного хозрасчета.

Четвертый тезис – резкое усиление геологической составляющей в НТП, комплексирование проблем и организационных форм НТП.

Пятый тезис – перевод всех уровней производства на хозрасчетные отношения и переход на преимущественно экономические методы руководства на основе II модели хозрасчета и более совершенных моделей.

Шестой тезис – развитие и постепенный переход на демократические методы руководства через СТК, усиление социальных гарантий трудящимся Объединения, приоритетное развитие материальной базы социальной сферы.

Седьмой тезис – перевод всех указанных направлений на программно-целевую основу с обобщением их в единой генеральной программе экономического и социального развития коллектива.

Приоритетными на 1988 и 1989 гг. определены: внедрение и развитие нового хозяйственного механизма на основе хозрасчета, развитие жилищного строительства и переориентация геолого-разведочных работ.

1. Социальное развитие

Начну с обзора основных вопросов, высказанных на конференциях и собраниях трудовых коллективов организаций. На собраниях и конференциях выступил 531 чел., в том числе в партиях – 415, в экспедициях – 116 чел. В выступлениях поставлено 792 вопроса и предложения, т.е. на 18 % больше, чем в 1987 г.

Судя по числу, содержанию и удельному весу вопросов, структура интересов трудящихся в течение 2 лет в целом выдерживается. В частности, основное внимание сосредоточено на социальном развитии, экономических проблемах, организации производства, а также на материально-техническом обеспечении. В отличие от 1987 г. на уровне партий и экспедиций на первое место по значению и обсуждению вышли вопросы социального развития (26,9 %), а вопросы организации и ведения ГРП переместились на второе место (25 %), экономические проблемы с 4-го места передвинулись на 3-е (21 вместо 18 %), проблемы материально-технического обеспечения переместились с 3-го на 4-е место (14 вместо 19 %). В то же время структура вопросов, которые выносятся на уровень Объединения, экспедиции, заметно отличается от указанной выше.

Так, в адрес Объединения высказано 74 критических замечания и предложения. Из них преобладающая масса относится к области производства (30 %), материально-технического обеспечения (30 %), экономики (15 %) и управления (15 %). На долю же вопросов социальной сферы приходится всего 5 %, касающихся главным образом выделения средств по долевому участию в строительстве жилья.

Что же изменилось за два года в социальном развитии, если центр тяжести постановки и решения социальных проблем переместился с уровня объединения на уровень экспедиций и партий?

Ответом на данный вопрос являются: 1) последовательные меры, принятые руководством, профкомом и СТК за последние 2 года в части усиления строительства хозспособом, пропаганды и материальной поддержки всех возможных источников получения жилья, расширение льгот трудящимся, имеющим детей, принятие важных решений по компенсации до 50 % расходов индивидуальным застройщикам жилья, увеличение доплат за питание в полевых условиях и т.д.; 2) значительное повышение заработной платы, составившее в сумме за 2 года в среднем по Объединению 38 %.

В программе экономического и социального развития коллектива на период до 2000 г. социальный раздел является центральным, наиболее крупным по затратам и казавшимся еще год назад наиболее сомнительным по реализуемости. Однако набранные за 2 года и особенно в 1988 г. темпы решения социальных проблем уже сегодня в 1,5 раза опережают намеченные рубежи. И хотя практических результатов в виде полученных квадратных метров жилья пока еще мало, хотя нас то там, то здесь преследуют непредвиденные осложнения и срывы (например, при сдаче жилого дома в Пушкине), люди поверили в реальность и серьезность принимаемых мер. Так, в 1987 г. на строительство за счет всех источников финансирования было направлено средств в 1,3 раза больше, чем в 1986 г., в 1988 г. – в 1,7 раза, а план на текущий год – в 3 раза превышает уровень 1986 г. Ввод жилой площади в расчете на одного трудящегося в 1986 г. составил 0,16 м², в 1987 г. – 0,62 м², в 1988 г. – 0,85 м², а на 1989 г. планируется 1,2 м². Причем главная отдача от выделенных средств пойдет в основном в 1990-1991 гг., когда будут вводиться закладываемые сегодня новые дома.

По-прежнему главная стратегическая линия – развитие хозяйственного способа, т.е. строительства своими силами. В связи с этим хочется с благодарностью отметить усилия по развитию строительства, предпринимаемые руководителями Белгородской экспедиции (т. Британа И.В.), Юго-Западной экспедиции (т. Хвостова А.Я.), УПТОКа (т. Ульянова Н.В.), Воронежской экспедиции (т. Косарева В.К.), Калужской экспедиции (т. Неменко Л.В.). В частности, в Белгородской ГРЭ в 1988 г. досрочно сдан 36-квартирный жилой дом, построенный немногим более чем за 1,5 года самими жильцами. За 3 года текущей пятилетки в этой экспедиции введено 138 квартир, жилищные условия улучшили 160 семей, из них 59 – в прошлом году.

Отрадно отметить комплексные меры, принятые новым начальником Юго-Западной экспедиции т. Хвостовым А.Я. Экспедиция приобрела в долгосрочную аренду кирпичный завод, подготовила площадки для начала (в 1989 г.) строительства жилых домов в Курске, Брянске, в пос. Черницыно, ведет интенсивную работу по организации собственной базы стройиндустрии.

Два года назад не иначе как авантюристами называли людей, которые заявляли, что в Воронежской экспедиции проблему жилья можно решить своими силами. Но мы сделали выбор в пользу хозспособа. Становление строительства идет трудно. Но уже поднимаются стены 100-местного общежития, закладывается фундамент второго 60-квартирного дома в Павловске, подготовлены пло-

щадки для 10- и 27-квартирных жилых домов в Воронеже. А это уже первый успех.

Заслуживает внимания опыт Средне-Волжской ГРЭ, которая использует договора по передаче безлимитных ассигнований в счет взаимных услуг, а также безвозмездное выделение жилья исполкомами городов под выполняемые геолого-разведочные работы и инженерно-геологические изыскания и др. Так, из 28 полученных экспедицией в 1988 г. квартир 12 квартир выделены исполкомами безвозмездно. Ульяновской ГПП выделено 18 участков, а для Чувашской ГПП подготовлено решение об отводе 15 участков под индивидуальное строительство. В целом строительная программа экспедиции на 1989 г. составляет 2,4 млн р., что примерно в 3 раза выше ежегодного уровня.

Появились реальные сдвиги в решении социальных проблем в Подмосквой и Калужской экспедициях.

Вместе с тем пока не улучшается положение в Ивановской ГРЭ. Практически полностью завалена программа строительства пионерского лагеря Московской экспедицией, которая оказалась бессильной перед вводом всего одного планировавшегося ей многоквартирного дома в пос. Каботово. Строительный участок экспедиции, насчитывающий около 50 чел. и еще год назад осваивавший около 0,5 млн р., к настоящему времени практически ликвидирован. Не случайно 84 % делегатов конференции экспедиции дали отрицательную оценку или воздержались от оценки работы за 1988 г. заместителя начальника экспедиции по строительству т. Аверченко В.В.

В прошлом году 154 тыс.р. направлено на содержание детей в детских дошкольных учреждениях, 220 тыс.р. израсходовано на оплату питания в полевых условиях, 235 тыс.р. на культурно-просветительные и спортивно-массовые мероприятия, 305 тыс.р. составила дотация подсобным сельским хозяйствам.

Руководство Объединения и прежде всего мы с т. Чернием Н.И. ослабили контроль за работой подсобных сельских хозяйств. После активных мер, принятых в 1987 г. по финансовой, материальной и моральной поддержке подсобных сельских хозяйств, казалось, что руководители соответствующих служб и организаций почувствовали серьезность и социально-политическую важность нашего вклада в решение продовольственной проблемы. Однако в прошедшем году производство мяса на 1 трудящегося снизилось с 11 кг в 1987 г. до 9,7 кг, молока – с 17,5 кг до 16 кг. Хуже стали работать подсобные хозяйства Белгородской, Ивановской, Калужской, Средне-Волжской и Юго-Западной экспедиций. В какой-то мере это еще простительно для Калужской ГГФЭ, где на 1 работающего произведено по 39 кг мяса и по 52 кг молока. Именно опыт Калужской экспедиции, в частности Владимирской геофизической партии во главе с т. Эскиным Я.С., показывает, что коллектив небольшой партии численностью менее 100 чел. может успешно содержать ферму и производить мяса не по 10-30 кг, а по 150-200 кг на одного работающего.

В самом крупном хозяйстве – подхозе “Красные Усады” СВ ГРЭ начато строительство асфальтированной автодороги, ведется монтаж ангара для техники, все основные подразделения переведены на арендный подряд.

Хорошими темпами развиваются работы по оказанию платных услуг трудящимся. По сравнению с 1986 г. в расчете на 1 чел. они возросли почти в 3 раза и достигли 84 р. при общем объеме 682 тыс.р.

Тем не менее хочу обратить внимание на следующее обстоятельство. За прошедший год сумма безвозмездной помощи коллективным садоводческим товариществам и кооперативам в целом по Объединению составила всего 9 тыс.р., далеко не во всех организациях установлены льготные тарифы на оказание транспортных и других услуг трудящимся, не говоря уже о помощи материалами. Неактивно проводится работа по продаже в соответствии с остаточной балансовой стоимостью коттеджей и другого такого же типа жилого фонда проживающим в них трудящимся.

Сегодня, когда уже просматриваются пути решения жилищной проблемы, мы не должны забывать о базах отдыха, которые в своем большинстве давно нуждаются в реконструкции, о развитии сети небольших профилакториев, о благоустройстве и расширении наших жилых поселков.

Результаты основной деятельности зависят прежде всего от людей. А они у нас, особенно рабочие, чувствуют себя пока неуверенно. За прошлый год из Объединения уволилось 2121 чел., или 26 % численного состава, в том числе 1758 рабочих, или 46 % всех рабочих кадров. Терпимо ли такое дальше? Безусловно, нет! Только комплекс мер социальной направленности, включая и условия труда, полевой быт, питание, отдых, жилье, зарплату, морально-психологический климат в коллективе, а если хотите – то и обеспечение фирменной спецодеждой могут дать гарантии создания стабильного трудового коллектива. А иначе при такой текучести нам и 10 млн р. в год на строительство жилья не будет хватать.

В целом в прошедшем периоде руководство и профсоюзный комитет Объединения сделали главное: расшевелили, обострили и выделили в разряд первоочередных социальные проблемы, определили пути их решения проведением рациональной экономической политики, усилением более доходных договорных работ и частичного перераспределения средств из фонда оплаты труда и фонда развития производства, нашли средства для усиления фонда социального развития и взяли под контроль его целевое использование.

Но реализация социальной программы может быть обеспечена только при условии успешного выполнения основных производственных задач. Как же мы справились с ними?

2. Производственно-геологическая деятельность

Мы уже привыкли на собраниях, конференциях, планерках слышать неизменное: "Все геологические задания выполнены успешно. Прирост запасов такой-то, столько-то представлено к защите отчетов, столько-то перспективных участков открыто, передано и т.д." Вся разница в таких случаях лишь в порядке цифр. То же самое я мог бы повторить и на сей раз. Более того – добавить и подчеркнуть, что в ГКЗ СССР представлено 11 отчетов. А это по объему соответствует таким гигантам, как Главтюменьгеология (11 отчетов), Укргеология (10 отчетов) и Казгеология (13 отчетов). То же самое относится и к числу пере-

данных народному хозяйству месторождений (46 месторождений), к числу рассмотренных отчетов (203 отчета) и составленных проектов (около 200).

Безусловно, за всей этой солидной отчетностью стоит огромный труд геологов, геофизиков, гидрогеологов, заслуживающих самые добрые слова и уважение.

Привычным выглядит и перечень основных недостатков, о чем можно прочесть в рабочих материалах конференции. В частности:

- затягивание сроков работ и их необоснованная корректировка;
- недостаточное изучение того или иного свойства месторождения или полезного ископаемого;
- нарушение сроков представления проектно-сметной документации;
- снижение или увеличение процента снятия сметной стоимости проектов (кстати, в прошлом году оно составило 9,2 % при средней по отрасли – 6,5 %);
- отсутствие положительных результатов на поисках нетрадиционных видов полезных ископаемых;
- слабое обеспечение гидрогеологическими и геофизическими приборами и аппаратурой.

Как же все-таки понимать наши геологические результаты? Как блестящую работу геологической службы? А может быть, как итог заведомо заниженных заданий? Почему в ряде экспедиций и партий, не выполняющих показатели по объему и скорости бурения и, казалось бы, тем самым не обеспечивающих поступление требуемых геологических материалов, геологические задания оказываются неизменно выполненными? Почему годовой план прироста запасов по железным рудам выполняется уже к 7 ноября, да еще на 132-145 %? Почему мы вполголоса говорим о том, что поисковые работы на золото, алмазы, никель и титан-циркониевые россыпи ведем на неподготовленных геофизикой и современным прогнозированием площадях или о том, что многие наши геологические съемки устарели, а на территории Среднего Поволжья более 50 двухсоттысячных листов практически не имеют даже мало-мальски сносной геологической основы? Почему, наконец, ограничиваемся лишь коридорными разговорами о безнадежном отставании от потребностей народного хозяйства гидрогеологических работ? Ведь сегодня ряд автономных республик и областей с населением в каждой до 4,5 млн чел. не имеют ни одного или имеют всего по 2-3 месторождения с разведанными запасами подземных вод.

Ясно, что с таким планированием надо серьезно разбираться.

В прошлом году критика на этот счет адресовалась главным образом в адрес аппарата Объединения. Сегодня, признавая свои недоработки, не могу оставить в стороне и геологическую службу экспедиций.

Главная проблема поисков – отставание опережающих работ:

геофизических и геолого-съемочных. Уж сколько лет мы говорим о неэффективности поисков на никель! С целью сближения интересов геологов и геофизиков объединили Придонскую геолого-разведочную и Южную геофизическую экспедиции. Казалось бы – перераспределяйте теперь ваши единые и общие ассигнования, соберите самые мощные геофизические и геологические силы на никель и подготовьте фронт работ. Однако в конце прошлого года, уже

после защиты плана на 1989 г., т.е. спустя почти 2 года после выхода приказа № 30-п и год – после слияния экспедиций, обнаружилось, что, как и прежде, поисковые работы сосредоточены на неподготовленных массивах, а геофизика на них нередко планируется по завершении поисков. В то же время часть геофизических мощностей по-прежнему используется на работах под малоперспективные железорудные и бокситовые объекты. Спрашивается, где же геологическая служба экспедиции во главе с т. Молотковым С.П.? Где же, наконец, контроль и методическая помощь геологической службы аппарата Объединения во главе с т. Дмитриевым В.П.?

Многолетнее поверхностное отношение к геофизике, являющейся основным способом подготовки площадей на закрытых территориях, привело к ослаблению этой службы. Многие годы доля расходов на геофизику в Объединении не превышала 10-12 % от общего объема ассигнований, в то время как у большинства наших соседей, и особенно в объединениях с высокой поисковой эффективностью, доля таких затрат составляет 17-20 %.

Например, в Московской области при поисках строительных материалов, где доля геофизики не превышает 8 %, эффективность поискового бурения на участках, выделенных по геофизическим данным, составляет 75-81 %, а без использования геофизики – всего 24 %.

Конечно, механизм перемалывания государственных средств, известный теперь как затратный, сразу вдруг не исчезнет и еще долго будет по инерции руководить нашими практическими действиями. Однако, как бы отрицательно это ни сказалось на объемах других видов работ, расходы на геофизику мы будем ежегодно увеличивать, параллельно развивая также опытно-методические и тематические исследования.

В подобной, если не худшей, ситуации оказались и региональные геолого-съёмочные работы. Они по-прежнему рассредоточены по всем экспедициям, а в последнее время уже и каждая партия пытается вырвать себе кусочек ассигнований и организовать полукустарную съёмку. Так действовать не годится. Только концентрация и специализация геолого-съёмочных работ может обеспечить их высокое качество и поисковую эффективность. И наконец, концентрация не абы где, а в экспедициях с мощными геологическими и геофизическими силами.

Давно назревшей проблемой являются организация и ведение экологических съёмок. Но геологическое руководство экспедиций и Объединения не формирует постановку работ. Каждый разговор на данную тему, равно как и о других работах, неизменно начинается с вопроса: а сколько будет выделено ассигнований?

В связи с переходом на хозрасчет интерес к госбюджетным ассигнованиям и ФРП у всех организаций резко возрос. В последнее время стала складываться такая практика, что на каждый случай, на каждый мало-мальский анализ или дополнительную обработку информации, нередко входящую, кстати говоря, в обычные производственные обязанности того или иного отдела или службы аппаратов экспедиций и Объединения, следуют просьбы о специальном финансировании, о создании ВТК, о постановке темы и т.д. Поэтому хочу дать на этот счет разъяснения.

Нет необходимости объяснять обстановку в стране в связи с дефицитом государственного бюджета. Выделяемые нам средства в объеме 41 млн р. в год – это наш максимум. И пока нет какого-либо крупного открытия или важного задания руководство Объединения не пойдет на увеличение госбюджетных ассигнований. Прирастать надо только через договорные работы и через сокращение объема подрядных работ. Мы уверены, что при жестком государственном подходе к целесообразности постановки и ведению работ ряд объектов может быть либо отложен, либо вообще снят с плана. Есть надежды, что и новые ПНС окажут в этом существенную помощь. Начатый процесс активного совмещения стадий работ также должен высвобождать ежегодно 1-2 млн р. Например, только за 1987-1988 гг. экономия на совмещении стадий составила 1,7 млн р. К сожалению, пока не во всех экспедициях поняли смысл такого совмещения. Так, если в Ивановской ГРЭ почти 82 % ассигнований осваивается по прогрессивной сокращенной технологии, то в Белгородской – всего 5,6 %, Юго-Западной – 22,1 %, Подмосковной – 28,6 %, Воронежской – 25,7 %, а в целом по Объединению лишь 35,1 %.

Вызывает настороженность быстрое изменение структуры затрат бюджетных ассигнований по самой мощной отрасли – гидрогеологии. Если на поиски и разведку подземных вод в 1986 г. направлялось 42 % ассигнований, то в плане на 1989 г. их осталось лишь 30 %, в то время как на профилактические режимно-контрольные и прочие работы средства с 34 возросли до 44 %. Вот здесь и надо поискать резервы.

С 01.01.89 г. бывшие ФРП и ФСР объединены в единый фонд, из которого мы финансируем приобретение оборудования, развитие науки и техники и социальное развитие. Учитывая напряженную социальную программу, необходимость приобретения и замены вычислительной техники и ряд других нужд, с нынешнего года вводится строжайшая экономия фонда. Теперь уже не безразлично, куда пойдут 10 тыс. р.: либо на них будет приобретен 1 буровой станок, либо 2 грузовика, либо 1 квартира, либо усилено питание в полевых условиях, либо 2 чел. в течение года выполнят нужную, а может быть, и ненужную тематическую работу. Отсюда и строгий спрос.

В новых условиях задача аппарата заключается не в командах и мелочной опеке, а в анализе и методической помощи организациям. А аппарат всех уровней у нас немалый – около 1050 чел., т.е. каждый 8-9-й чел. кем-то руководит. Вот здесь и нужно изыскивать силы для выполнения методических и перспективных разработок.

Кроме того, ФПСР мы уже начали использовать на поисковые работы с целью оперативной проверки перспективных идей и предложений геологов. В прошлом году на данные цели направлено около 100 тыс.р., в текущем году предусмотрено 400 тыс.р.

Но ориентируясь на поиски новых видов полезных ископаемых, мы далеко не всегда готовы к ним психологически. Ведь такие работы, в отличие от традиционных, обычно менее рентабельны и более хлопотны. В такой ситуации НХМ, хозрасчет в нынешнем виде даже начинают сдерживать работы на перспективу. Приведу пример.

К лету прошлого года в Ново-Хоперской зоне Воронежской области по проекту прогнозной партии Московской экспедиции были подготовлены к заверочному бурению более 10 аномалий на тела взрывного магматизма. Однако, увлекшись заданиями повыгоднее и расположенными поближе, Московская ГГЭ до сентября не выполнила заверочные работы, несмотря на мои неоднократные напоминания. Опасаясь потери еще одного года, обратился с просьбой разбудить аномалии к Воронежской и Белгородской экспедициям. Почти месяц товарищи думали и вели телефонные переговоры. В итоге обе экспедиции отказались по экономическим и организационным соображениям. Вот вам и новые полезные ископаемые, и переориентация стратегии! Чего же тогда ждать от других руководителей, если в данном случае решение об отказе приняли наиболее прогрессивные геологи и геофизики тт. Шустов, Белых, Косарев?

И это не единичный пример, когда рубль стал нам загоразживать перспективы. В прошлом году группой специалистов аппарата объединения подготовлена новая методика составления и использования ПНС. Мы возлагаем на нее большие надежды, в том числе и в части стимулирования поисковых работ. Методика разработана с целью усиления геологической направленности НХМ и резкого усиления противозатратных факторов. В связи с этим центральная задача геологической службы – довести в сжатые сроки методику и новые ПНС до каждого исполнителя. Одновременно всем организациям необходимо продолжить работу по подготовке материалов для составления региональных ПНС.

И еще об одном моменте. В Калужской экспедиции на конференции было сказано буквально следующее: “Раньше возили на защиту отчет мешками, а проект портфелями, а сегодня уже проект – мешками, а отчет – грузовиками”. И действительно, по данным ТГФ за последние 15 лет отчеты “потяжелели” почти вдвое. Два года назад говорили о мерах по сокращению объемов и упрощению отчетов. И два года ссылаемся на устаревшие инструкции и требования. А контора, то бишь – камералка, тем временем пишет! По несколько тысяч страниц в одном отчете!

Таким образом, за внешним благополучием в геологической службе – как основном звене нашего геолого-разведочного производства, имеется много недоработок, начиная с планирования и кончая изысканием внутренних резервов. Самым серьезным упущением следует признать отсутствие инициативы и практических дел по более активной перестройке ранних стадий: геофизики, геологической съемки, поисков.

3. Производственно-техническая деятельность

Накануне конференции мне удалось побывать в Средне-Волжской экспедиции, в Мордовской и Чувашской партиях, в Калужской экспедиции, ознакомиться с докладами и протоколами конференций других организаций. Поразило одно: о бурении – основном способе добычи геологической информации и самом затратном виде работ – разговор почти не состоялся, если не считать краткие замечания, сделанные в докладах, просьбы и требования снабженческого характера. Пожалуй, только в Ивановской ГРЭ в выступлении рабочего-буровика прозвучала резкая критика руководства экспедиции и прежде всего – производственной службы за низкий уровень организации работ. Кроме

констатации не был сделан критический разбор причин большого числа нарушений ТБ. А поговорить есть о чем.

Хотя бы о том, что по сравнению с 1987 г. при росте хозспособа на 9 % объем бурения не вырос, а сократился на 2 %. Скорость снизилась на 1,4 %, проходка на буровую бригаду – на 12 м. На 0,3 % возросли простои буровых бригад и на 2,1 % – забалансовое время. Число бригад, выполнивших расчетные задания, снизилось на 12 %. При этом возрос общий расход обсадных тр. Не выполнено расчетное задание по бурению комплексами КГК.

Скажите, как можно в целом оценить названные результаты? Хотя, если говорить о внешней оболочке, т.е. о выполнении отчетных заданий года по объему на 102,9 % и по скорости на 101,3 %, то обстановка вроде благополучная. А все – в заниженных заданиях!

Конечно же, почти на все случаи жизни у нас найдутся аргументированные объяснения: то развитие металлоемкой и затратной скважинной гидродобычи, то увеличение доли договорных работ, то снижение объемов высокопроизводительного бурения на уголь и т.д.

Действительно, резкое развитие договорных работ вносит определенные изменения в структуру бурения, в конструкцию скважин, в потребности основных видов буровых агрегатов, трубной продукции, материалов и ГСМ. Но ведь это управляемые процессы! Значит, надо управлять! Похоже, что проекты инженерной подготовки производства, несмотря на теоретически правильное их составление, на деле оказываются не всегда реальными.

В последнее время вызывают настороженность вопросы использования, ремонта и списания буровых агрегатов, особенно некоторых дефицитных типов. Так, наибольшая производительность на 1 среднесписочный станок приходится на агрегаты с гидротранспортом керна (в основном от 7,3 до 18,8 тыс.м/год). В то же время в Подмосковной и Ивановской экспедициях данные станки практически простаивают. Из числа традиционных буровых агрегатов на первом месте по производительности стоят УГБ-50 и УГБ-1ВС, которые лучше всего используются в Воронежской и Ивановской экспедициях (в среднем от 5,5 до 6,7 тыс.м/год), хуже – в Подмосковной и Средне-Волжской экспедициях (от 0,6 до 2,2 тыс.м/год). Менее производительны агрегаты ЗИФ-650, затем следуют УРБ-2-А2 и УРБ-2,5А. За последние 3 года значительно снизилась проходка на агрегаты УРБ-3. В таких экспедициях как Подмосковная, Калужская, Белгородская в год на 1 станок проходка составляет всего 1,0-1,5 тыс.м, в то время как в Средне-Волжской, Юго-Западной и Воронежской экспедициях от 2,0 до 2,4 тыс.м, а в Московской и Ивановской экспедициях от 2,8 до 3,2 тыс.м.

Когда же инженерная служба анализирует причины таких резких перепадов производительности и примет меры? На это хотелось бы получить сегодня конкретный ответ.

В использовании буровой техники, пожалуй, самым слабым местом остается ее ремонт. Ремонтируем, как правило, сами – хорошо ли, плохо ли, но оформляем неизменно как капитальный ремонт. И только тогда, когда буровой агрегат превращается в грудку ржавого металла, отправляем его на капремонт в УПТОК. Какое же качество, какие сроки и какую стоимость ремонта хотели бы иметь ува-

жаемые механики и буровики экспедиций после этого? Не хочу оправдывать и УПТОК. Ремонтное дело в объединении ведется на низком уровне. Раньше станки можно было не считать по штукам, т.к. они не являлись дефицитом. Амортизационный срок преждевременно изуродованные или заремонтированные бодолаги-станки достаивали на базах, а потом списывались под всеобщее одобрение. И все видели от этого даже пользу, т.к. станок выбрасывался, а автомашина, на которой он был смонтирован, шла в дело. Теперь ситуация изменилась. Резко ограничилось поступление техники. В частности, заявка на 1989 г. удовлетворена всего на 57%. Более того, техника становится значительно дороже. Например, вместо расхожего и легкого УГБ-50 стоимостью 16 тыс.р. идет ограниченно годный и тяжелый УГБ-IBC стоимостью под 40 тыс.р. А потребность в таких агрегатах резко возрастает, особенно в связи с развитием договорных работ и инженерно-геологических изысканий. В связи с этим Объединение приостановило реализацию дефицитных буровых станков на сторону.

Две недели назад здесь же, в Калуге, проходя по базе экспедиции, стал свидетелем трудоемкой и неблагодарной работы по перфорации трубных заготовок под фильтры. На сей раз это делалось с помощью автогена. Сколько же миллионов отверстий ежегодно сверлим примитивным способом, потом наматываем проволоку в таких же полукустарных условиях? И в то же время на Опытном предприятии УПТОКа простаивает специально смонтированный современный плазменный агрегат, имеется необходимое оборудование для массового изготовления фильтров, причем различных. И даже таких, какие пока ни одна из экспедиционных мастерских сделать не в состоянии. Тем не менее заказов от экспедиций нет. В 1988 г. Опытное предприятие менее 50 % годового объема работ выполнило по заявкам экспедиций, остальное – для сторонних организаций. И вот идет игра почти 2 года: одни говорят: “они нам не заказывают”, другие отвечают: “они делают плохо, долго и дорого”. Как будто и нет при этом Объединения или руководства УПТОКа, как будто перевелись на местах уже инициативные инженеры-механики и буровики, как будто нельзя взять да и составить двусторонний договор, в котором оговорить и сроки, и качество, и стоимость, и экономические санкции.

Производственная служба настолько многопрофильна, что охватить всю ее в одном докладе просто невозможно. Тем не менее, учитывая многочисленные просьбы и критические замечания с мест, в нескольких штрихах коснусь проблемы транспорта, труб, ГСМ и техники безопасности.

Как таковой проблемы транспорта в Объединении нет. Только за прошлый год приобретено 93 автомобиля, причем половина без фондов Министерства. На текущий год фонды ожидаются не более чем на 25 единиц. Однако не это беспокоит. Скажем, сегодня имеем 516 грузовиков. Из них ежедневно около 200 простаивают, а среднесуточный пробег составляет всего 105 км. Так что если сократимся на 100-150 единиц, то дело не пострадает. В то же время остро не хватает машин малой грузоподъемности, автобусов и вахтовых машин. Выход может быть только один. Надо шире использовать прямые контакты с другими предприятиями с целью приобретения дефицитной техники и транспорта.

К сожалению, существующая в Министерстве допотопная методика помашинного или подушевого планирования расхода ГСМ сдерживает активную

работу по расчистке и резкому сокращению автомобильного парка. Наши предложения о переводе планирования на 1 млн р. хозспособа отвергаются.

Если обеспечение, наше внутреннее планирование и использование ГСМ на местах оставить как есть, то кроме нервозности, озлобления, ругани всех вышестоящих бюрократов (в том числе, конечно, руководства экспедиций и Объединения) ничего путевого не выйдет. В прошлом году мною предлагались хоть и чрезвычайные, но перспективные меры по установлению внутренних цен на ГСМ, в 1,5-2,0 раза превышающих розничные цены. Установив строгий лимит на каждое подразделение и для каждого водителя, нужно дать твердые гарантии, что за каждый сэкономленный килограмм горючего люди получат по внутренней цене. Надо пробовать и не бояться издержек, они будут компенсированы.

И наконец, о трубной продукции. Начиная с 1986 г. расход труб в Объединении ежегодно увеличивается, а объем бурения сокращается. Другое дело, что, планируя себе расчетный показатель по бурению на очередной год, каждая экспедиция, чтобы выглядеть красиво в сводках выполнения, пытается объем занизить. И за счет этого – недополучает ресурсы на заниженный против факта объем. Ни много, ни мало, а набирается почти на 15-20-дневную потребность всего Объединения. И второй момент. Стоило в 1988 г. ослабить внимание к проблеме извлечения труб, как тут же со стороны некоторых экспедиций интерес к повторному использованию труб ослаб. Приведу данные по оставленным в скважинах трубам. Ивановская ГРЭ: в 1987 г. извлекла практически все трубы, а в 1988 г. оставила 32 % геолого-разведочных и 72 % нефтяных труб; Калужская экспедиция оставила 74 % нефтяных; Московская экспедиция – 79 % нефтяных и 60 % геолого-разведочных; Подмосковная – вообще побила рекорд: не извлекла 99 % труб нефтяного сортамента. Очень высока доля неизвлекаемых труб у Юго-Западной ГРЭ: 76 % геолого-разведочных и 89 % нефтяных. Имеющиеся домкраты и трубоподъемные установки используются плохо. Причем получается так: Ивановская ГРЭ ссылается на отсутствие трубоподъемной установки, а Белгородская, имеющая их 2 штуки, не может обе загрузить и готова одну передать. Но для этого ивановцам надо же пошевелиться! Неужели еще и для обычных производственных контактов нужен толкач извне?

Конечно, в жизни, в практической работе не так все просто. Но кто ответит, почему при дефиците труб на 8 трубоподъемных установок создано всего 4 постоянных бригады и из них лишь 2 на хозрасчете? Создается впечатление, что гораздо легче и проще стучаться письмами, телеграммами, звонками в Объединение и получить-таки, хотя и с опозданием, нужную продукцию. А она ведь есть, и не такие уж мы бедные, если в остатках на 01.01.89 г. был почти квартальный запас трубной продукции.

В прошлом году я уже приводил в пример работу по извлечению труб СВГРЭ. Напомню еще раз. В силу непонятно какой расчетной базы экспедиция, как правило, получает значительно меньше трубной продукции на 1 м бурения, чем другие, выполняющие родственные по структуре и назначению работы. Так вот здесь создана хозрасчетная бригада по извлечению, в скважинах на протяжении уже 2 лет практически не остается ни одного метра труб (разумеется, кроме скважин, находящихся под наблюдением). В этом году мы пытаемся

частично устранить перекосы в планировании для СВГРЭ. Однако общая обстановка по Объединению остается прежней.

Надо отметить также, что при всей сложности с трубной продукцией инженерная служба никак не может повернуться лицом к использованию полиэтиленовых тр. А ведь они со всех сторон более предпочтительны.

По-прежнему одной из уязвимых остается техника безопасности. В прошлом году произошло 19 несчастных случаев, из них 2 со смертельным исходом. По этой причине коллектив Объединения в I, II и IV кварталах был исключен из отраслевого социалистического соревнования. За год в организациях проведено 520 различного рода проверок состояния ТБ, по результатам которых сделано 25 приостановок работ, вынесено 263 дисциплинарных и 60 административных взысканий, 14 чел. освобождены от занимаемой должности, 86 чел. привлечены к материальной ответственности. Итоги проверок и состояния ТБ рассмотрены на 687 совещаниях, собраниях, заседаниях профкомов и СТК. На улучшение условий труда, его охрану и санитарно-оздоровительные мероприятия израсходовано 340 тыс.р.

И все же принимаемых мер недостаточно. Мы привыкли к безобразиям и постоянным нарушениям, которые годами имеются на рабочих местах, мимо которых привычно проходят десятки, даже сотни инженеров, руководителей. Мы спотыкаемся о нарушения на каждом шагу, но начинаем прозревать лишь тогда, когда грянет гром.

Показательно, что на большинстве конференций с сообщением о состоянии ТБ выступали не главные инженеры, а инженеры по ТБ. Вот в таком "разделении труда" и кроются наши беды.

Таким образом, и в производственно-технической службе при более внимательном анализе выявляется комплекс серьезных упущений, которые мы должны устранить.

Положительные сдвиги начали происходить в области научно-технического прогресса. Реорганизована организационная структура тематических и опытно-методических партий в Москве с объединением их в состав единой Опытно-методической партии; расширяется система конкурсов, временных творческих коллективов, выполнен анализ состояния НТП в Объединении за предыдущие годы, начата реализация комплексной программы, прорабатываются варианты технического перевооружения и замены вычислительной техники с ориентацией на сети современных импортных персональных компьютеров. Пока наиболее слабым звеном в работе службы НТП остается лабораторная служба, в которой все больше появляются свободные мощности. Успешно развиваются ядерно-физические методы исследований в БГРЭ. В течение текущего года необходимо рассмотреть состояние работ и структуру тематических и опытно-методических участков и партий в экспедициях с целью их организационного усиления, комплексирования и ориентации на главных задачах.

4. Материально-техническое снабжение

Несколько замечаний к информационному материалу необходимо сделать и в части материально-технического обеспечения.

Во-первых, по обеспечению договорных работ. Почему-то среди большинства руководителей распространено мнение о том, что договорные работы не обеспечиваются ресурсами. Это не совсем так. Расчет ресурсов производится через заявленные объемы геолого-разведочных работ, в которые, как известно, входит и договорное бурение. Другое дело, что итогового материального обеспечения, как правило, оказывается недостаточно (по нашим оценкам примерно на 30 %) на весь заявленный объем. Поэтому со стороны Объединения даны четкие указания направлять ресурсы прежде всего на госбюджетные объекты, а для обеспечения договорных – привлекать финансовые и материальные ресурсы заказчика. Надо хорошо представлять, что проблема трубной продукции – временное явление, так или иначе (а все идет к тому!) главным дефицитом будут деньги.

Во-вторых, по обеспечению спецодеждой. За последнее время посыпался просто шквал претензий к качеству, номенклатуре и размерам спецодежды. Полагаю, что службе МТС вместе с УПТОКом Объединения нужно безотлагательно разобраться и в марте доложить на бюро СТК.

В-третьих, по развитию децентрализации, а по некоторым позициям, наоборот, – по усилению централизации заказов и поставок. Прошедший год показал, что передача экспедициям функций заказчика требует внесения корректив. По отдельной номенклатуре материалов функции заказчика целесообразно централизовать в УПТОКе, чтобы не мельчить заказы, а выкупать оптом. В то же время УПТОК надо разгрузить от мелочевки, которая должна идти через экспедиции и УГМТС. Данную задачу также надо поручить ОМТС и УПТОКу с участием всех организаций и определиться к очередной заявочной кампании, т.е. к II кварталу.

В-четвертых, по инвентаризации и учету материальных ресурсов. Мне еще не приходилось видеть ни одного склада экспедиции или партии, где бы полки не ломились от всякого неликвида. Кстати, на конференции в Подмосковной ГРЭ прозвучало, что отдельных материалов запасено на десятки лет. О двухгодичном запасе ТМЦ упоминалось и в Калужской экспедиции. Да разве только у них? Введенная приказом по ПГО мера о 3-5%-х отчислениях на вознаграждение от стоимости реализованных лишних ресурсов пока не взята на вооружение. Вот хорошая ниша для временных творческих коллективов и кооперативов.

Снабженцы аппарата практически не бывают в экспедициях, не организована учеба кадров, очень слабо развиты взаимные контакты между организациями. Медленно разворачивается УПТОК.

Не могу не отметить выполнение службой снабжения Объединения и УПТОКом большого и ответственного задания по комплектации гидрогеологической экспедиции в Эфиопии, которая сформирована на базе нашего Объединения в кратчайшие сроки.

5. Экономические результаты

Стержневым моментом перестройки в Объединении является внедрение и развитие II модели хозяйственного расчета. Пока на высоких научных экономических этапах продолжаются дебаты о жизненности и эффективности дан-

ной модели, НХМ в Объединении набирает силу, проникая все глубже и охватывая все новые звенья разнообразного хозяйства.

Приведу основные экономические показатели за 1988 г. и в целом за 2 года. В 1988 г. освоено 40175 тыс. госбюджетных ассигнований, что составляет 100,6 % к плану. Объем работ, выполненный хозяйственным способом, составляет 48639 тыс.р., или на 4,1 млн р. выше, чем в 1987 г. В целом же за 2 года хозяйственный способ в Объединении увеличен на 7370 тыс.р. Основной рост хозяйственного способа обеспечен за счет резкого роста договорных работ (3,29 млн в 1988 г. и 7,28 млн р. за 2 года). Говоря более понятным сравнительным языком – за 2 года приращенный объем договорных работ равняется объему работ Белгородской ГРЭ, в которой трудится сегодня 1000 чел. Следовательно, договорные работы позволили нам сохранить от увольнения около 1 тыс. трудящихся. Доход 1988 г. составляет 32,3 млн р., что выше плана на 7,7 %. За 2 года прирост дохода составил 9,9 млн р.

Численность трудящихся в 1988 г. уменьшена на 210 чел., а за 2 года – почти на 700 чел. Производительность труда по доходу выполнена на 110,6 %, а за 2 года – на 156,0 %, т.е. среднегодовой прирост составил 28 %. В 1987 г. было приостановлено хроническое снижение фондоотдачи, а в 1988 г. она увеличилась на 10 %. Материалоемкость снижена на 2,7 % и составляет 17,5 коп., что позволило получить относительную экономию материальных ресурсов на 1,5 млн р.

В структуре перевыполненной части дохода (2,3 млн р.):

за счет перевыполнения объема договорных работ – 782 тыс.р.;

за счет сокращения материальных затрат – 911 тыс.р.;

за счет повышения фондоотдачи – 475 тыс.р.;

за счет снижения потерь – 17 тыс.р.;

за счет экономии от проектных решений – 53 тыс.р.

Доходность: бюджетных работ – 48,2 % договорных работ – 60,1 %.

Наиболее слабые моменты: отсутствие надежной методики планирования экономических нормативов, превышение в отдельных организациях роста заработной платы над ростом производительности труда, погоня за заработком всеми дозволенными способами в ущерб перспективе. В частности, планирование без опоры на фактические результаты, ориентируясь только на план предыдущего года, приводило к тому, что уже на стадии планирования закладывались соотношения роста заработной платы к росту производительности, значительно превышающие нормативный коэффициент 0,75 и в отдельных случаях даже достигающие 3,5-8,8. Отсюда и высокие плановые объемы ФОТА. В результате в 1988 г. произошла резкая дифференциация организаций на две группы. Первая группа – с нормальным или близким к нему соотношением (Калуга, Воронеж, Белгород, Горький, Московская ГРЭ), вторая группа – с необеспеченным уровнем производительности труда заработной платы (УПТОК, Иваново, Тула, Курск). Сейчас ключ к планированию подобран. Принята перспективная база соотношения, равная 0,6. Поэтому всем организациям пришлось пересчитывать экономические нормативы и предложить такой уровень дохода на 1989 г., который бы позволил исправить перекосы, допущенные в 1988 г.

Как результат бесконтрольного ведения хозяйства в 1988 г. (с “отпущенными поводьями”) пошли серьезные перегибы в выплате заработной платы, которым был посвящен приказ Объединения № 224-п от 20.12.88 г. Не буду повторять его. Могу лишь добавить еще целый набор отрицательных примеров. Особенно это касается тематических, гидрорежимных, проектных и прочих камеральных нетрудоёмких работ. Целой серией официальных публикаций, постановлений в последние месяцы руководство страны дало политическую и экономическую оценку таких “хватательных” тенденций. Поэтому и мы с 1989 г. вводим тотальный оперативный контроль. Главный принцип – зарплата должна быть заработана!

6. Управление, самоуправление, работа с кадрами

Новым современным подходом к управлению во всех сферах производственной и общественной жизни является утверждение различных видов самоуправления, которые отражают формы развивающейся демократии. Два года в организациях Объединения действуют Советы трудовых коллективов. Привились и стали уже привычными: выборность руководителей, конкурсный подбор специалистов, гласное обсуждение кандидатов в резерв на выдвижение, анкетирование по итогам года и т.д.

В 1988 г. Советами трудовых коллективов Объединения и структурных единиц было проведено 172 заседания, в том числе 30 % совместных заседаний с профкомами. Рассмотрено 583 вопроса, из числа которых 27 % – экономических, 22 % – производственных, по 13 % – социальных и организационных, 9 % – кадровых.

На СТК Объединения структура интересов сохраняется, но на первом месте стоят вопросы производственные, а на втором – экономические.

Таким образом, можно говорить, что наши Советы по содержанию работы – хозяйственно-экономические. Во главе 50 % СТК стоят первые руководители.

Посещая экспедиции и партии, обычно интересуюсь, чем же занимаются СТК. Так, в Гидрогеологической партии МГГЭ на вопрос: как осуществляется экономическая учеба, ответили – ежемесячно, а на вопрос: кто ведет занятия, ответили – СТК. Оказывается, здесь 1 раз в месяц собирается Совет, на заседании которого могут присутствовать все трудящиеся партии, свободные от вахты. А поскольку центральным вопросом каждого заседания является анализ итогов работы за прошедший месяц и распределение сформированного ФОТ, то, участвуя в обсуждении либо присутствуя, любой трудящийся со 2-3-го захода начинает разбираться в сути хозрасчета, а члены Совета имеют возможность не только решать, но и одновременно учиться. Причем на первых порах такие заседания иногда продолжались по 5-6 ч, т.к. люди своим умом доходили до многих сегодня уже кажущихся простыми истин.

А вот какой расклад интересов за 1988 г. в СТК Мордовской партии СВГРЭ. Здесь из 36 рассмотренных вопросов 26 – экономических, в том числе 20 (т.е. более 50 % от общего числа) – по оплате труда, установлению КТУ, разбору спорных вопросов по предыдущим решениям, связанным с зарплатой. Итоги хозяйственной деятельности здесь рассматривались 4 раза, т.е. поквартально. Таким образом, СТК в Мордовской партии в основном делит зарплату.

В Калужской экспедиции из 30 рассмотренных вопросов – 12 (40 %) посвящены экономической деятельности, в том числе 4 – планированию, 4 – хозрасчету и лишь 3 – оплате труда. Кроме того, на СТК трижды обсуждалось состояние техники безопасности, 4 раза – социальные вопросы, кадровые и др.

Останавливаясь столь подробно на работе СТК разных уровней, хочу вместе с вами понять, что нового в нашу жизнь и управление внесли Советы, каковы их интересы в зависимости от структурного уровня, что мы сегодня упускаем? Общий вывод, если вы со мной согласитесь, следующий.

На уровне геологической партии, крупного участка СТК пока представляет орган демократического коллективного распределения заработка путем установления КТУ, решения спорных вопросов, разбора просьб и жалоб трудящихся по оплате труда.

На уровне экспедиции Совет в большей степени решает задачи экономического содержания, в составе которых на долю оплаты труда приходится уже небольшая роль. Приоритеты также отдаются производственному и социальному развитию. Временной диапазон действия решений, за исключением единичных случаев, 1-2 квартала, реже до 1 года. На данном уровне происходит интеграция основных интересов развития трудового коллектива, т.е. именно такая структурная ячейка как экспедиция способна к саморазвитию, т.к. у нее есть соответствующие права, средства и опыт.

На уровне Объединения больше возникает задач текущего и перспективного производственного развития, задач планирования организационно-структурного построения. Временной диапазон действия решения составляет преимущественно 0,5-1,5 года, иногда больше или меньше.

Отсюда вытекает следующий важный вывод. Очевидно, в ближайшей перспективе, возможно, уже в будущем году, когда истечет срок полномочий нашего СТК, необходимо решить вопрос о замене на уровне ПГО Совета трудового коллектива на совет представителей трудовых коллективов и тем самым расширить права структурных единиц, а их нынешние права передать, там где это целесообразно, самостоятельным геолого-разведочным партиям. Хорошо, если бы данная мера сочеталась с постепенным переводом таких партий на аренду. Но простым механическим перенесением прав здесь ограничиться нельзя. СТК самостоятельных партий нужно расширять диапазон интересов, смелее браться и решать весь комплекс задач развития коллективов, т.е. учиться быть хозяином и управлять.

Проведенное в январе анкетирование по оценке работы руководства экспедиций за 1988 г. показало следующее:

первые руководители в среднем набрали 83 % положительных оценок;

главные инженеры – 66 %;

главные геологи – 65 %;

другие заместители первых руководителей – 46 %.

Как видите, есть над чем задуматься. В первую очередь это касается т. Аверченко В.В. – зам. начальника Московской ГТЭ по строительству – 16 % положительных оценок, Безруковой А.В. – зам. начальника той же экспедиции по экономике – 24 % положительных оценок, Шарова В.И. – зам. начальника

Подмосковной ГРЭ по строительству, Богдановой А.А. – начальника отдела кадров – зам. начальника БГРЭ по кадрам.

Задача СТК и руководителей названных организаций – решить вопрос о целесообразности дальнейшего использования данных товарищей на занимаемых должностях.

Кадровая работа. За истекший год несколько улучшилась кадровая работа, прежде всего в части организации обучения руководителей на курсах при Объединении, четкого проведения конкурсов и выборов руководителей, перевода рутинной регистрационной работы по учету и движению специалистов на машинную основу.

Сократилась, но пока еще недостаточно переписка. В адрес экспедиций отправляется документов в среднем на 25 % меньше, чем в 1986 г., почти на 50 % уменьшилось число издаваемых приказов и на 42 % – число жалоб.

К сожалению, в прошедшем году не произошло активизации созданных в 1987 г. советов секретарей первичных партийных и комсомольских организаций. Комсомол и кадровая служба не сумели поддержать развитие и создание необходимых условий для 11 комсомольско-молодежных коллективов. Нейтральным, я бы сказал, невосприимчивым к заботам молодежи оказался в большинстве своем и аппарат Объединения.

В последнее время коллективы ряда партий, в частности Липецкой, Рязанской, Опытного предприятия и ряда других, ставили вопросы о выходе на прямое подчинение Объединению. Действительно, концепция развития оргструктуры Объединения не исключает и даже в какой-то мере предусматривает для ряда партий такой вариант. Но для этого надо соблюсти как минимум два условия. Первое условие уже названо при обзоре особенностей работы СТК. Вторым условием является развитие мощности партии до 1,5-2,0 млн р. хозспособа в год. Такие возможности есть в каждой области и в каждой автономной республике. В частности, выделенная с 01.01.89 г. на правах структурной единицы Калининская партия в этом году должна подойти к 1,5-миллионному рубежу. А ведь 2 года назад она едва осваивала 600 тыс.р. Причем развитие мощностей должно идти главным образом за счет договорных работ. Возможность же получения большей самостоятельности и автономии дают аренда и арендный подряд, которые руководство Объединения будет всячески поддерживать.

Завершая комментарий к справочно-аналитическому материалу по итогам работы Объединения в 1988 г., акцентирую внимание на главных задачах третьего года перестройки.

Первое: Безусловное выполнение всех установленных геологических заданий и расчетных технических показателей на основных видах работ.

Второе: Внедрение в практику частных предельных нормативов стоимости единицы геологического задания, подготовка и утверждение региональных ПНС.

Третье: Перевод на действительный хозяйственный расчет большинства низовых подразделений, подготовка коллективов ряда партий и экспедиций к переходу на арендный подряд.

Четвертое: Выполнение установленных плановых экономических показателей по доходу и росту производительности труда, формирование средств для

обеспечения выполнения заданий по производственному и социальному развитию.

Пятое: Ввод в эксплуатацию 11 тыс. м² жилья.

В целом же – главная задача коллектива – закрепить и еще более усилить положительные тенденции первых 2 лет перестройки.

Год 1989-й во многом является решающим для выполнения заданий XII пятилетки. Мы знаем наши сильные и слабые позиции. Мы видим пути, владеем методами и имеем средства для реализации стоящих перед коллективом задач. Два года перестройки вскрыли огромные потенциальные возможности ускоренного производственного и социального развития Объединения. Да, много еще недостатков и много препятствий. Не все в нашей упряжке тянут в одну сторону. Но мы вроде бы нащупали ритм движения и цена ему – двойное увеличение производительности труда за пятилетку. Однако рост производительности труда хотя и важное, но не главное в нашей профессии. Только в сочетании с высокой геологической эффективностью хорошая экономика может обеспечить новое качество роста.

Поэтому сокращение времени и затрат на геологические открытия, разведку, другие задания остается центральной задачей года.

20. Проблемы хозрасчета

(из доклада на конференции рабочих буровых бригад 21.02.89 г.)

Впервые в стенах Объединения собрался такой состав буровых рабочих, представляющих 103 из 124 буровых бригад.

Поэтому прежде всего дам краткую справку о том, какие главные события происходят в ПГО в последние годы или как нас коснулась перестройка.

Основные меры стали приниматься с начала 1987 г. Их суть изложена в приказе от 29.01.87 г., который сохраняет значение и до настоящего времени. Этим документом и рядом последующих, а главное – Программой экономического и социального развития – утверждены основные этапы развития ПГО на длительный период (до 2000 г.). В чем суть осуществляемых преобразований и каковы их первые результаты?

1. Главная наша продукция – запасы полезных ископаемых. Среди них есть привычные, традиционные и новые виды. Так вот что касается традиционных, то здесь требуется менять основных ездовых лошадей. Созданы крупные МСБ по углю, железу, бокситам и пластовым фосфоритам. А нового взамен им пока ничего не подготовлено. В то же время есть геологические перспективы на никель, золото, редкие металлы, другие полезные ископаемые. Чтобы их выявить, требуется разворачивать поисковые работы, ориентировать тематику (нашу производственную науку) на прогнозирование, на новые методы исследований.

Данная задача вошла в этап реализации. Долю прогнозирования в тематике мы довели до 50 вместо 22% в 1986 г. Усилены поисковые работы на перспективных направлениях. Теперь задача – выйти на новые открытия. С этой же целью в 1987 г. созданы две экспедиции: Воронежская и Калужская.

2. Вторым важным направлением является научно-технический прогресс. Вчера М.С.Горбачев во время посещения в Киеве института акад. Патона подчеркнул, что хозрасчет как основу перестройки необходимо подкрепить импульсами НТП. Если повременить еще одну-две пятилетки, – сказал генеральный секретарь, – то мы безнадежно и надолго отстанем от развитых стран.

Прежде всего здесь речь идет о комплексе мер, в основе которых внедрение вычислительной техники. Сегодня в Объединении оснащенность техникой слабая, вычислительные машины устаревшие. Учитывать, планировать, управлять без ЭВМ скоро будет невозможно. Мы долго на разных совещаниях спорили и вырабатывали техническую стратегию в области ЭВМ. С этого года начнется техническое перевооружение, на что выделено 1,5 млн р. Правда, на то, что прошедшей конференции трудового коллектива в Калуге высказывались сомнения и задавались вопросы: зачем вычислительная техника (ВТ) для Объединения? Зачем ВТ для снабжения? Нам нужны реальные трубы, ГСМ и т.д., а не бумажные ленты с ЭВМ. А если уж покупать, то сначала надо вычислительную технику ставить в партиях и экспедициях, а потом уже в Объединении. Иными словами, техническое перевооружение должно начинаться снизу.

По нашему мнению – это не совсем правильная позиция. Представьте себе, что будет, если буровой мастер работает на ЭВМ, а генеральный директор на счетах или списанном арифмометре? Техника нужна прежде всего там, где она даст самую быструю отдачу. А если уж вопрос о снабжении, то только в 1987 и 1988 гг. за счет грамотного перераспределения имеющегося и отказа от излишне заявленного оборудования службой снабжения сэкономлено более 2 млн р.

3. Третьим направлением является усиление внимания к нуждам человека, создание более свободной атмосферы путем развития демократии, гласности, коллективного обсуждения проблем и принятия решений.

С этой целью 2 года назад мы разработали положение о СТК и до выхода Закона о государственном предприятии организовали выборы советов во всех экспедициях, Объединении и в большинстве партий. Сегодня все крупные решения принимаются только советами. Конечно, не все СТК еще работают как надо. Не всегда, может быть, принимаются и правильные решения. Но в любом случае советы стали реальной силой. Два года назначение начальников экспедиций, участков, партий, мастеров производится только по результатам выборов или с согласия коллективов. Всего избрано 42 чел., в том числе 4 начальники экспедиции.

В практику введено ежегодное анкетирование с оценкой работы руководства Объединения и экспедиций по итогам года. В прошлом году из 117 чел., прошедших такую оценку, не получили поддержку 12 чел. и в течение года все были заменены другими специалистами.

Мы считаем данную меру просто необходимой. К сожалению, не все руководители придерживаются такого же мнения. Например, как в прошлом, так и в этом году в некоторых геолого-разведочных партиях оценку руководства голосованием не проводили, считая ее лишней, а если и проводили, то – формально.

Особое внимание в программе реформ в Объединении уделено жилищной проблеме. В очереди на получение жилья в ПГО в 1987 г. стояло 1550 чел., а на

сегодня – на 170 чел. меньше. Особенно тяжелая обстановка в Воронежской, Калужской, Юго-Западной экспедициях и УПТОКе. Руководство ПГО и профком приложили немало усилий к тому, чтобы настроить экспедиции и партии на развитие строительства своими силами и на другие формы приобретения жилья. В итоге в 1989 г. в целом на строительство выделено 7,8 млн р., что почти в 3 раза больше, чем в 1986 г. Дело сдвинулось с мертвой точки и теперь ему нужна лишь организационная поддержка.

В прошлом году за счет своих средств СТК ПГО ввел ряд социальных льгот для трудящихся, о чем вы все знаете.

Сегодня на очереди – задача резко улучшить производственный быт, условия труда и отдыха в полевых условиях.

4. Четвертым направлением перестройки я бы назвал задачу принципиального улучшения дел в производственном секторе (организации производства, снабжении, повышении производительности на бурении). К сожалению, положительных сдвигов здесь не происходит. В значительной мере потому, что в целом в ПГО и экспедициях производственная служба оказалась ослабленной. Надо признать, что и мы – руководители оказались не на высоте. Нас стали беспокоить некоторые тенденции, проявившиеся за последние 2 года в части снижения объемов бурения при росте выполнения объемов в денежном выражении, резкое снижение в ряде экспедиций показателей по скорости, по проходке на бригаду, ухудшение баланса рабочего времени.

Все эти вопросы надо увязывать с хозрасчетом, разработка и внедрение которого является пятым и, я бы сказал, – центральным моментом перестройки в стране и в Объединении.

Работа буровых бригад во многом зависит от организации труда, от возвратливости и активности руководства партии, от помощи в обеспечении материальными ресурсами со стороны экспедиции и Объединения.

Расскажу об обстановке в двух партиях Средне-Волжской ГРЭ, с которыми мне довелось познакомиться месяц назад.

Мордовская партия. Длительное время она влачила жалкое существование и осваивала в год по 250-350 тыс.р. В начале 1987 г. партия была уже на грани преобразования в участок. Однако после назначения нового начальника партии т. Вехова А.И. и перехода на НХМ коллектив как бы встряхнулся и начал быстро увеличивать объем работ. В 1987 г. партия осваивает 455 тыс.р., в 1988 г. – 631 тыс.р., а на 1989 г. планируется уже около 800 тыс.р. За 2 года (1987-1988) производительность труда увеличилась на 82 %, а заработная плата – на 64 %. Стал развиваться низовой хозрасчет на безнарядной основе. Проходка на буровую бригаду возросла почти в 2 раза.

Конечно, в партии много еще слабых мест и болевых точек. Например, резко неравнозначная работа буровых бригад. Почти по 2 мес. летом простояли две буровые установки на ремонте. Крайне слабая исполнительская дисциплина в части техники безопасности. Резко ослаблена трудовая дисциплина. Около 10 % численного состава партии в течение года побывало в медвытрезвителе. Даже бывший член СТК водитель Антонов П.В. дважды “отдыхал” под надзором милиции и был лишен водительских прав. Машинист буровой уста-

новки член СТК Мамайкин В.И. неоднократно в нетрезвом виде появлялся на работе. Конечно, такие люди не должны быть членами СТК.

Отчего такая безалаберность? От безысходности, от плохих условий работы? Так нет же. В каждой бригаде организовано горячее питание с доплатой до 50 % из ФСР, появились сдвиги в решении жилищной проблемы. Скорее всего, здесь ослаблена требовательность на всех уровнях и прежде всего – на уровне руководства партии.

Сложная обстановка сложилась в Чувашской партии. Дела здесь пока не улучшаются, хотя руководство ее вроде и старается. В частности, остается самой низкой в Объединении производительность труда, а соответственно и зарплата. За 2 года (1987-1988) производительность увеличена всего на 3,6 %, зато зарплата в целом по партии – на 20 %, в том числе у рабочих – на 23 %, т.е. здесь механически перешли на новые более высокие тарифные ставки и оклады и практически не обеспечили их более хорошей работой.

Темпы роста заработной платы превышали рост производительности в 5,5 раза. Так вести дело не годится. Причина здесь и в резко возросших основных фондах; имеется избыток оборудования и некоторых транспортных средств, возросли материальные затраты, транспортные расходы. Не отсюда ли резкая нехватка ГСМ и простой буровых в конце года? В отличие от Мордовской партии работы здесь ведутся мелкими одиночными бригадами. В республике практически неограниченные возможности для увеличения договорных работ, которые реализуются крайне слабо. Небольшие объемы (около 570 тыс.р.) не позволяют партии развернуть и обустройство производственной базы. Слаба экономическая служба. Практически хозрасчета здесь нет даже в зачаточном виде. К сожалению, и со стороны экспедиции помощь в его разработке и внедрении минимальна. Годами не бывают в партии и работники аппарата Объединения. Сейчас с нашей стороны некоторые меры намечены: формируется и в ближайшее время выедет для оказания помощи бригада экономистов и производственников аппарата Объединения и Средне-Волжской экспедиции.

Для чего вообще вводится хозрасчет? Для того чтобы рабочий, твердо зная свое задание, свои затраты, мог сделать больше и соответственно получить больше. О деталях потом с вами будем беседовать более подробно. Мне же хочется остановиться на выявленных принципиальных моментах и некоторых перекосах, которые зафиксированы в 1988 г. Особенно это касается оплаты труда. Распределение зарплаты – дело деликатное и здесь очень важно не допустить несправедливости.

Так, 09.08.98 г. на СТК Мордовской партии был отклонен протокол по распределению КТУ в бригаде бурового мастера Спирина В.Г. Причины следующие. Во-первых, на собрании бригады из 14 чел. присутствовало всего 5 чел., т.е. решение было неправомочным. Во-вторых, в принятом решении поставлены нули по КТУ технику-гидрогеологу, хотя он заработал на обслуживании скважины 1500 р., вошедших в выполнение бригады, и кроме того выполнял камеральную обработку материалов. Не учтенной КТУ оказалась и работа тракториста Федоськина Д.П., который во время работы бригады на другом объекте охранял вагоны-дома и разбросанное по точкам оборудование. Таким образом – налицо коллективное ущемление интересов отдельных членов бригады.

Есть отклонения и в порядке формирования оплаты труда рабочих и ИТР, рабочих и АУП. Так, в той же Мордовской партии в 1988 г. образованный ФОТ у рабочих повысился на 44 %, у специалистов на 40 %, а у АУП – почти на 100 %. А в целом по партии прирост заработной платы составил 41 % при росте производительности на 35 %. Соотношение роста зарплаты к росту производительности составило 1,17, тогда как этот показатель не должен превышать 0,7.

Даже в пределах одного коллектива результаты работы буровых бригад крайне различаются. Например, бригада бурового мастера Белкина Н.В. Мордовской партии со станком УГБ-50 за год принесла доход 103,5 тыс.р. и образовала ФОТ 47 тыс.р., или 45,4 %. Бригада же бурового мастера Спирина В.Г. на станке УРБ-ЗАМ заработала в доход всего 51,3 тыс.р., а в ФОТ получила 34,1 тыс.р., или 66,5 %. Выходит, партии выгоднее обеспечивать фронтом работы и материальными ресурсами бригаду Белкина, т.к. вторая бригада явно убыточна. А задача стоит – вывести все бригады в разряд рентабельных.

На конференции в Средне-Волжской ГРЭ приводились такие данные: в За-волжской и Кировской партиях при незначительном росте объемов бурения зарплата у буровиков поднялась почти в 2 раза.

В Калужской экспедиции проходка на бригаду за год упала с 4,9 до 3,4 тыс.м, увеличилось забалансовое время с 54 до 60 %. На 1 м бурения в 1987 г. расходовалось 2,6 кг труб, а в 1988 г. – 7,7 кг. Зарплата же увеличилась, и значительно!

Бригады № 45 и 44 Смоленской ГРП в течение года почти по 5 мес. не бурили. В результате бригада № 44 (б/м Кремлев) набурила за 1988 г. в 4 раза меньше, чем в 1987 г., а заработную плату получила почти ту же, что и в 1987 г.

Бригада бурового мастера Битюцких (№ 47) набурила на 33 % больше, а зарплату получила на 250 % больше.

Ясно, что хозрасчет здесь, если он и присутствует, то понимается и планируется только “под себя”. Заработная плата должна быть заработана. Конечно, вина в таком положении во многом лежит на руководстве и экономической службе партий и экспедиций, но ведь и рабочие должны прикидывать – обосновано ли повышение зарплаты.

Вот что получилось в ряде партий Московской экспедиции. Не анализируя детально фактические результаты, экспедиция установила льготные нормативы отчислений в ФОТ. В результате, например, в Гидрогеологической партии средний месячный заработок за I полугодие составил 384 р. при проходке на бригаду 1143 м. А в предыдущем году за этот же период заработок был 327 р., т.е. на 57 р. меньше, а пробурено на бригаду было на 375 м больше.

Следующий пример по Новооскольской партии Белгородской ГРЭ. За I полугодие 1986 г. набурено в среднем на бригаду 2726 м, зарплата 274 р. или по грубому счету 1 р. с 1 м. За I полугодие 1988 г. набурено на бригаду 2436 м, а зарплата 418 р., или по тому же счету – 1 р. 70 коп. с 1 м. А метры и породы те же самые. Скажите, можно такие скачки самой бригаде заметить или нельзя? Конечно, можно и нужно!

Безусловно, на зарплату влияют и ремонты, и откочки экономия материалов, использование транспорта. Но все же в основе ее должен быть метр бурения. И Гидрогеологическая партия Московской экспедиции, и Новооскольская

партия БГРЭ известны своими показателями в работе. Это сильные коллективы и трудятся здесь хорошие рабочие кадры. Не случайно в число призеров Объединения за 1988 год вошли бригады и из этих партий. Но факт есть факт.

Приведя примеры, я хотел подчеркнуть, что даже в стабильных коллективах то, что мы сегодня называем хозрасчетом, – пока далеко не хозрасчет. В лучшем случае – подступы к нему, первые элементы хозрасчета, в худшем случае – профанация хозрасчета, его дискредитация. Упрощенное или даже извращенное, перевернутое на 180° представление о хозрасчете сегодня самое опасное и тревожащее явление во многих бригадах.

В чем же причина? Почему в газетах, по телевидению, радио – одно, а на деле – другое? Если вы читаете основные приказы по перестройке в Объединении, то в них найдете много правильных слов и предлагаемых решений. У меня, подписывающего эти приказы, с каждым месяцем укрепляется ощущение, что зреет нарыв, что в Объединении и экспедициях слишком затянулся агитационный, митинговый этап, что пора, вопреки тем же газетам, уже не только митинговать и голосовать, но и употреблять власть.

Так все-таки в чем же причины трудностей движения хозрасчета на пути от Объединения до бригады? Давайте проследим всю цепочку формирования плана, осуществления руководства и ответственности.

Первый уровень – Объединение. Здесь рождаются исходные данные, рекомендации, разработки, нормативы, инициативы и тормоза. Здесь штаб. Объединение ведет все операции на хозрасчетной основе и после получения лимитов на средства и фондов на основное оборудование, материалы (металл, ГСМ, технику, лес, цемент), а также утверждения нормативов работает самостоятельно и без дотаций, без понуканий и без серьезного вмешательства со стороны Министрства. Объединение – это тот орган, который в отличие от экспедиции и партии несет перед государством полную ответственность за все дела и за выделенные средства. Объединение на специальных курсах обучает перестройке и хозрасчету начальников экспедиций, партий и их заместителей. В аппарате Объединения работают 112 человек, в том числе 27 человек технических работников и 85 специалистов и руководителей. Обслуживают аппарат 4 легковые автомашины и 1 микроавтобус. В соответствии с планом развития к концу пятилетки в аппарате Объединения будет работать 100 чел. За два года сокращено 35 человек. На оплату труда аппарата Объединения вы ежемесячно отчислите 1 р. 58 коп. с каждых 100 р. дохода. Если же взять все расходы, т.е. командировки, аренду помещения, содержание транспорта, бумаги и мероприятия, то в сумме с зарплатой они составляют около 2 р. 60 коп. с каждых заработанных вами 100 р. дохода. И хотя сумма не столь уж большая, хотя аппарат получает пропорционально заработанному всем Объединением доходу, но и к аппарату Объединения можно предъявить серьезные претензии. Это касается прежде всего материальной ответственности за просчеты и ошибки в руководстве, которые приводят к простоям, к перебоям в снабжении, к частой смене экономических нормативов, к отсутствию долговременного фронта работ и т.д. Систему экономической ответственности мы пока не смогли наладить. Нет ее в экспедициях и партиях. Далеко не все работники аппарата могут выехать на место, квалифи-

цированно выполнить анализ конкретной хозяйственной ситуации и оказать соответствующую помощь.

Тем не менее задача аппарата Объединения все же больше касается организации хозрасчета на уровне экспедиций и партий. В свою очередь задача аппаратов экспедиций протянуть цепочку ниже, т.е. до партии, участка, бригады. Да и силы в экспедициях, как мне кажется, количественно значительно мощнее. Ни много ни мало, а в аппаратах экспедиций числится около 500 чел. и столько же – в аппаратах партий, а в аппарате Объединения, как я уже говорил, всего 112 чел.

Так вот хозрасчет на уровне экспедиций за 2 года все же как-то сформировался. Все службы экспедиций: партии, БПТОКи, участки, лаборатории переведены в разряд хозрасчетных подразделений. У каждого свои нормативы, свой учет затрат, дохода, заработка. Слабым звеном остаются внутренние цены и тарифы на взаимные услуги, экономические санкции. Пока они в полном объеме не разработаны ни в одной экспедиции.

Чтобы понять смысл экономических санкций при хозрасчете, рассмотрим отвлеченный пример, не имевший места, но типичный для нас. Скажем, гараж или БПТОК Воронежской экспедиции вовремя не выделил транспорт Донской ГРП. В результате руководство партии не предоставило машину для буровой бригады. Простой на монтаже составил 1 сут. Давайте поищем в этой ситуации “стрелочника”, посмотрим серию связей.

Если идти от бригады, то обнаружится: бригада, простояв день, принесла чистых убытков – 400 р., да плюс 600 р. утерянной выгоды от простоя; всего 1000 р. Теперь эту тысячу надо разложить: а) по структурным этажам; б) по полкам внутри этажа, т.е. по конкретным людям, для чего надо знать меру ответственности между: а) руководством ГРЭ и руководством партии, б) между руководством ГРЭ и руководством БПТОКа.

Так вот задача экспедиции – экономически закрепить связи между аппаратом и партией, между аппаратом и БПТОКом, равно как и между БПТОКом и партией (если они работают на прямых связях, минуя аппарат экспедиции). В таких случаях должно быть ясно, кто и в каком размере должен возмещать потери. Это обязательные условия хозрасчета, пока еще не нашедшие реализации ни в одной нашей экспедиции и партии. Все связи по-прежнему держатся на административных методах и эмоциональных перегрузках – выговорах, ругани и т.д. А прямые убытки в приведенном примере – 400 р. раскладываются на всех (бригада в данном случае получит либо тариф, либо 2/3 тарифа).

Но представим себе, что экономические санкции разработаны. Тогда убытки в 400 р. должны распределиться пропорционально вине: на партию, БПТОК и аппарат экспедиции. Та же самая цепочка ответственности должна быть установлена в пределах каждого из названных органов, уже между службами-отделами аппарата или отдельными специалистами среди руководства партии и в БПТОКе.

Конечно, расчет и введение санкций очень сложное дело, т.к. одно дело – простой из-за транспорта, другое дело – из-за поломки станка, третье – из-за отсутствия труб и т.д. В каждом случае своя мера ответственности. Но без ее определения хозрасчет не заработает.

Таким образом, в хозрасчете мы пока сформировали внешнюю оболочку и не начинили ее содержанием. С одной стороны, это дело оказалось трудным, а с другой – не готовы и мы с вами.

Отсюда центральная задача текущего периода – обучение. Пока оно у многих поставлено формально. Учебных пособий нет, но и ждать их нечего. Сегодня лучшее учебное пособие – практика.

Наиболее инерционным оказался аппарат геолого-разведочных партий и частично – экспедиций. Совершенно не подключен к хозрасчету огромный отряд специалистов младшего и среднего звена – геологи, мастера и др.

Кто должен прежде всего знать элементы хозрасчета, учета материалов? Кто старшина в бригаде? Конечно же – мастер! Только через мастера можно дойти до бригады. Но мастера учить сегодня некому. Вернее – штаты кругом заполнены, а людей, способных научить, знающих, как это сделать, мало.

Экономисты, начальники партий, главные специалисты, пройдя обучение в Объединении, либо не хотят, либо не считают нужным учебу организовывать. Зато в отчетности полный ажур. Вот, например, какие сведения получили мы по итогам 1988 г. согласно отчетности. Если верить отчетам, то в организациях Объединения сформировано 140 школ социалистического хозяйствования, в которых обучается 3811 рабочих и мастеров. Работают 85 семинаров для ИТР, насчитывающих 2128 слушателей. А что же на самом деле? Не буду прогнозировать ваши ответы, но почти уверен, что это чистой воды туфта.

В итоге получается, что работаем в новой системе без знания самой системы; говорим о хозрасчете, не владея хозрасчетом; успокоились ощутимым ростом зарплаты, дохода и некоторых других показателей, которые обеспечены тем, что многие резервы лежали на поверхности. Вот их и подобрали. Если взять всю массу выплаченной зарплаты по экспедициям и разделить ее на количество пробуренных метров (а бурение на сегодня главный затратный и доходный источник), то получается следующая картина (таблица).

Масса заработной платы в расчете на 1 пог.м бурения скважин, р/пог. м

Экспедиция	1986 г.	1987 г.	1988 г.
Белгородская	20	22	29
Воронежская	27	27	28
Ивановская	29	30	34
Калужская	27	25	47
Московская	35	41	44
Подмосковная	19	21	28
Средне-Волжская	33	35	40
Юго-Западная	20	21	23
Объединение	30	33,1	38,5
Темпы роста, %	–	10,3	16,3

Наиболее “подорожал” 1 м бурения в Калужской, Подмосковной и Средне-Волжской экспедициях. Каковы причины удорожания работ? Анализа, к сожалению, нет.

Вообще говоря, о заработной плате можно спорить и говорить много. В целом по ПГО за 2 года она выросла на 36,8 % при росте производительности на 56 %. Что же касается машинистов, помощников машинистов буровых установок, то за 2 года заработная плата у них выросла на 32 %, в т.ч. в Подмосковной ГРЭ – 48 %, на Средней Волге – 44 %, в Белгороде – 42 %. Меньше всего в Ивановской ГРЭ – 9 %. Но качественные показатели по бурению не всегда сопоставимы с ростом заработка.

Где же выход? Повторяю: выход – во внедрении низового хозрасчета, в установлении экономических санкций по всей цепочке: от рабочего до генерального директора, в изучении хозрасчета, в анализе его положительных и отрицательных сторон.

Мы развиваем хозрасчет в условиях одной, так называемой II модели. А ведь есть еще и более прогрессивные формы, в частности – арендный подряд. Объединение начало подготовку ряда коллективов к переводу их в конце этого года на арендный подряд. Правда, в ряде экспедиций, партий сегодня раздаются голоса – зачем это надо? Сначала следует хорошо освоить обычный хозрасчет, а там уже видно будет. Те же, которые ратуют за аренду, ошибочно считают, что под аренду им дадут вволю оборудования и ресурсов за счет других. Прямо скажу: и ждать полного освоения хозрасчета не будем, и обещать отсутствующие блага в снабжении тоже не будем.

Да, аренда, равно как и II модель, дают и дадут рост производительности труда, но главным образом за счет его интенсификации. То есть можно добиться снижения простоев, улучшения обеспечения оборудованием и материалами, инструментом, сокращения вспомогательных операций и т.д. Но все эти резервы видимые, снабженческо-организационные, имеющие реальный предел. Если идти только по этому пути, то уже через 2-3 года темпы роста замедлятся и могут даже смениться на отрицательные.

Движение вперед нуждается в мощном подкреплении, название которому – научно-технический прогресс. В нашем, будем говорить, буровом варианте – это освоение и переход на новые технологии бурения, на новые буровые агрегаты.

Чем мы сегодня реально располагаем? Применительно к традиционным буровым агрегатам – это освоение плавного электропривода для станков ЗИФ-1200, ЗИФ-650; монтаж их и бурового здания на колесном ходу с гидравлическими домкратами. Впервые такой агрегат был сооружен в 1988 г. в Белгородской ГРЭ. Однако применительно к нему не были доработаны технология бурения, конструкция скважин, бурильная колонна и др. Техническая же служба БГРЭ полностью занималась скважинной гидродобычей, а новооскольцы, где этот агрегат работал, не подключились к доводке технологии.

Второе – применение газожижкостных смесей для очистки забоя скважины, которое началось в 1986 г., заметно расширилось в 1988 г., но пока не обеспечено резервами к более быстрому росту. Пока лидером здесь является Московская ГГЭ (6,0 т/м), начали применять белгородцы и волжане, а остальные еще не подступались.

Третье – это переход на малые диаметры. На данном тезисе хотелось бы остановиться более подробно. Сегодня малые диаметры (46, 59, ну и в какой-то степени 76 мм) применяются главным образом в поисковом и разведочном буре-

нии, в крепких кристаллических породах. Однако около 2/3 всего объема бурения выполняется на нерудные полезные ископаемые, подземные воды и в инженерно-геологических целях. Здесь уже длительные годы держатся свои диаметры: 132, 156 мм и т.д., вплоть до 12 дюймов. Проходка скважины более трудоемка, скорость значительно ниже, расход трубной продукции, ГСМ, транспортных услуг несопоставимо выше, чем на бурении малыми диаметрами.

Как известно, законодателями диаметров и конструкций скважин являются геологи. А они в свою очередь ссылаются на инструкции, составленные несколько десятилетий назад. Под большие диаметры подогнаны и опробование, и откачки, и прочие наблюдения. Однако наши геологи пока не могут набраться смелости и доказательно отступить от инструкций, а буровики тоже привыкли ходить на поводу и не берут инициативу в свои руки.

В геологической коллекции Рязанской ГРП хранится керн, выбуренный – точно не помню – то ли 127-м, то ли 112-м диаметром. Этот керн опробован двумя способами: обычным (расколом на половинки вдоль оси) и необычным (бороздой шириной и глубиной в 1 см). Сделано это еще в XI пятилетке и доказано в ГКЗ СССР, что результат один и тот же. Иными словами, даже диаметра 59 мм здесь будет многовато. Но дальше разового опыта дело не пошло. По-прежнему бурим трудоемкие колодцы, тогда как хватило бы укола жалом комара!

Данный пример я привожу неслучайно. В прошлом году на встрече с немецкими гидрогеологами спросил, как они борются с большими диаметрами. Оказывается, проблем у них нет, давно уже перешли на малые диаметры. А вот наши гидрогеологи решиться не могут.

Можно использовать проверенный арсенал административно-командной системы: издать приказ и установить жесткий контроль. Но не каждое дело можно решить приказом. Ведь проблема перехода на малые диаметры – это своего рода революция в традиционном бурении. А для революции требуются и теоретики, и энтузиасты, и противники (т.е. оппоненты). Пока же ни одних, ни вторых, ни третьих – сплошное безмолвие. Отсюда можно делать вывод, как скоро созреет производственная служба к тому, чтобы кроме забот текущих увидеть дела перспективные.

Из новой буровой техники мы пока располагаем 13 комплексами с гидро-транспортом керна КГК-100 и КГК-300. Применение их началось в Объединении в 1982 г. В прошлом году пробурено 98,1 тыс. м, или 14,6 % всего метража. По круглому счету это по 7,5 тыс. пог.м на станок в год, в то время как в среднем в ПГО на один станок пробурено по 2,9 тыс. пог.м. Наиболее популярны КГК в Московской ГГЭ, которая пробурила почти 50 % от всего объема Объединения. А вот в Подмосковной и Ивановской экспедициях на станок пробурено всего от 1,9 до 2,2 тыс. пог.м.

Чем хороши КГК? Скоростью, 100 %-м выходом керна, культурой производства, легкостью управления бурением, низкой металлоемкостью, оперативностью перемонтажа, дешевизной работ.

Недостатки КГК: возможность эффективного бурения только на слабых породах, не выше 6-й категории, неустойчивость ствола скважины в рыхлых песчаных и песчано-гравийных отложениях, дробление керна и неудобство в его документации, сложность применения в зимних условиях. Но самое глав-

ное, пожалуй, это невосприятие его геологической службой, в результате чего в каждой экспедиции не набирается достаточных объемов для развития бурения с гидротранспортом керна. А если говорить более откровенно, то в отношении бурения КГК пока не изменилась психология, не преодолена инерция. Чтобы развивать такие работы, надо изменить методику документации и опробования, каротажа, надо доказать возможность использования комплексов вместо привычных буровых установок, менять требования, инструкции и т.д. Иными словами, здесь та же проблема, что и с малыми диаметрами. Но вот ведь какой парадокс: структура геолого-разведочных работ Московской экспедиции мало чем отличается от структуры бурения большинства экспедиций. Однако у москвичей уже в течение 4 лет с помощью КГК выполняется 1/3 часть общего объема бурения, тогда как у других – только от 3 до 16 %. Или в Москве действуют другие требования? Скорее всего, здесь более прогрессивные геологи и настойчивая инженерная служба.

Производственникам аппарата надо хотя бы расшифровать структуру бурения КГК по видам геологических заданий, породам, качеству работ, технико-экономическим показателям, уровню заработка рабочих и другим особенностям и довести все это до всех коллективов.

Почему об этом я говорю вам – рабочим, а не специалистам или руководителям? На встрече 14 февраля в ЦК КПСС с представителями рабочего класса страны М.С.Горбачев подчеркнул, что перестройка сегодня нуждается в поддержке и инициативе снизу. В частности, он отметил, что прогрессивным переменам в экономике нередко противятся сами специалисты и руководители. В прошедшем году им повысили оклады. Кроме того, идут довольно весомые прибавки по результатам работ. Получается, что проблемы для них решены при нынешнем уровне работ и при нынешней производительности, и при нынешних инструкциях. Это первый симптом застоя в перестройке, хотя многие в ней как не участвовали, так и не участвуют. Зато купоны стригут ежемесячно и не меньше, а подчас и больше, чем те, кто их действительно заработал. Трудно сказать, сколько таких у нас “перестройщиков”, но высвечивать их надо как сверху, так и снизу.

Правильно сказал М.С.Горбачев, что умные и дельные специалисты, действительно работающие на народ, отдающие ему силы и знания, должны хорошо поощряться по труду, а не по должности, по своему вкладу, а не по общему результату. Однако у нас достаточно много людей, для которых ничего не изменилось: ни рабочий день, ни производственная нагрузка, ни отношение к работе, а зарплата за последние 2 года выросла ни много ни мало, а процентов на 30-40. Ясно, что такую систему оплаты надо менять. Но похоже, что она стала всех устраивать, а потому ничего дельного пока взамен не предлагается. Давайте думать вместе.

В то же время и со стороны части рабочего класса проявляются нездоровые тенденции получать незаработанное. Мне, например, не известно ни одного случая, когда бы бригада отказалась или поставила под сомнение часть своей зарплаты, которая не обеспечена трудом, а образовалась в связи с перекосами в учете и планировании. Вы представляете почти все буровые бригады Объединения. Неужели никто из вас не ощущал, что на тех же разрезах, при тех

же категориях, за те же самые или даже меньшие метры зарплата иногда поднималась в 1.5, 2 раза выше? Не называю конкретно бригады и не виню вас. В каждом новом деле могут быть ошибки, но их надо выправлять. Выправлять с вашей помощью, с вашим советом, с вашим участием.

Крайне напряженным сохраняется и состояние техники безопасности. Ведь большая часть нарушений по ТБ относится к буровым работам. Что нужно сделать, чтобы рабочие сами боролись за безопасные условия труда?

Много сегодня недостатков в снабжении, много претензий к качеству вагонов-домов, спецодежде, ремонту оборудования. Мы хотели, чтобы ваши замечания слышали и специалисты, которые производят вагоны-дома, и рабочие, которые ремонтируют технику, и снабженцы, которые обеспечивают вас материалами и спецодеждой. Поэтому и пригласили их на конференцию. Речь идет о выяснении вашей позиции, особенно в части рабочей поддержки начатой перестройки в Объединении. Поэтому руководству Объединения полезно и просто необходимо услышать ваше мнение по многим вопросам, в том числе о положении дел в бурении, об организации производства, о том, как идет перестройка в ваших коллективах. Чем откровеннее и прямее получится разговор, тем реальнее мы с вами взвесим и оценим свои позиции.

21. Дефицит на решения по углублению реформ

(из выступления на собрании представителей московских организаций, 29.03.89 г.)

Сегодня большинство трудовых коллективов отрасли работает в условиях II модели хозрасчета. Много сделано в придании ускорения, повышении экономической эффективности, развитии деловой инициативы специалистов и рабочих. Весомые результаты получены по росту производительности труда. Однако за 2 года с лишним работы пока не использованы главные рычаги противозатратности, позволяющие включить прямую экономическую заинтересованность сотен тысяч инженеров отрасли в выполнение единицы геологического задания в короткие сроки, с меньшими затратами и с высоким качеством.

Новый механизм внес ряд положительных явлений в хозяйственную деятельность геологических организаций, особенно в части экономии материальных затрат, повышения прав и ответственности предприятий, развития прямых связей, повышения экономической и социальной активности трудящихся. Будучи дополненным мерами, вытекающими из Закона о государственном предприятии – развитием общественного самоуправления через СТК, выборностью руководителей, а также мерами, определяемыми социальной зрелостью самого коллектива (имеется ввиду расширение социальных гарантий трудящихся – в жилье, отдыхе, воспитании детей и т.д.), НХМ приобрел в наших глазах определенный интерес и продолжает развиваться. Однако нужно сказать прямо, что положительное отношение к хозрасчету закрепилось главным образом там, где хозрасчет составляет лишь часть программы комплексной перестройки. Там же, где только ввели новые плановые, учетные и отчетные показатели, где до сих пор не могут различать понятия прибыли, выручки и дохода, отношение к НХМ двоякое. С одной стороны, положительное, причем в большей степени, я бы сказал, хватательно-по-

ложительное, т.к. с НХМ пришла возможность повысить зарплату, с другой – творчески положительное (это со стороны людей-энтузиастов и разработчиков и внедренцев) и с третьей стороны – отрицательное. Причем среди людей, не воспринимающих II модель хозрасчета в современном ее виде, также много течений. Но главная причина все же в том, что мы с вами внедряем не свое, а чье-то детище, в том, что вокруг НХМ на этапе разработки и экспериментального внедрения не было конструктивных дискуссий, что даже те, пусть и не принципиальные, но важные и деловые замечания, предложения, которые все же были высказаны снизу за 2 года, не нашли или не находят отражения в конструктивной схеме механизма. Получается, что уровень, родивший НХМ (Правительство и Министерство), сам же начинает выступать его консерватором под флагом охранения от нападков и извращений. А отсюда и неизбежный застой, который, по моей оценке, начался уже после первого года работы в новых условиях.

Таким образом, массы думающих специалистов из состава потенциальных творческих сторонников II модели хозрасчета превращаются в ее оппонентов или думающих противников.

Самым отрицательным, я бы сказал разлагающе действующим, моментом НХМ в условиях всех действующих сегодня моделей является возможность резкого роста зарплаты за счет повышения цен, роста сметных стоимостей проектов, изменения структуры работ в пользу полутематических, сопутствующих и других затрат, позволяющих не выходя из камералки строить и активировать левневки, несуществующие навесы, заборы, полевые туалеты на два очка, вставлять разного рода опытно-методические и прочие работы.

За 2 года работы в НХМ геологические организации сумели оперативно перестроиться с физического объемного “вала” в виде погонных метров, на рублевый или денежный “вал”, оставляя при этом прежний геологический результат. В итоге получается, что если брать в целом 2 года работы нашего Объединения, то при том же, что и ранее, геологическом результате и тех же самых физических объемах работ мы увеличили массу заработной платы почти на 40 %. Не это ли шаг к инфляции?

Конечно, значительная часть прироста зарплаты обеспечена экономией на ресурсах, других затратах. Но безусловно, присутствует и незаработанная часть.

Аналогичные тенденции свойственны и другим организациям отрасли, а также всему народному хозяйству. Это либо реакция на инфляцию, либо причина все возрастающей инфляции и связанных с нею последствий, особенно остро сказывающихся в условиях и без того почти повального дефицита. Поэтому нынешний текущий момент с его проблемами характеризуется, я бы сказал, дефицитом на более решительные и кардинальные действия, которых мы пока в масштабах отрасли и страны не ощущаем не только в практической, но и в лозунговой части.

Таким образом, я бы характеризовал текущий момент в масштабах страны и отрасли как момент обостряющегося ожидания новых и более энергичных импульсов перестройки, момент, когда дефицит стал проникать и в решения. И в то же время это момент ускоренного политического взросления, момент ломки и выбора. Вот только какого выбора – пока непонятно.

22. Перестройка хозяйственного механизма в геологии: результаты, проблемы, перспективы, управление

(лекция на школе-семинаре работников экономических служб и главных инженеров экспедиций и партий ПГО “Центргеология” 15.05.89 г.)

Введение

Еще два дня назад, готовя подборку материалов к сегодняшнему выступлению, я не рассчитывал делать широкий обзор о ходе перестройки хозяйственного механизма и думал обойтись лишь анализом основных экономических результатов работы Объединения в новых условиях. Однако в процессе подготовки тезисов пришел к выводу, что мы, готовя и проводя подобные мероприятия, обычно упускаем общие стратегические задачи, полагая, что вы и без того хорошо в них ориентируетесь. Вместе с тем понимание перестройки хозяйственного механизма (ХМ), изложенное в партийных, отраслевых и наших документах за прошедшие 3-4 года, сегодня настолько усложнилось, обогатилось новым содержанием, обросло новыми проблемами, что наше первоначальное, я бы сказал – весьма упрощенное, представление не отражало и десятой доли того, что вкладывается сегодня в категорию “перестройка”. Причем наполнение данной социально-экономической категории идет настолько быстро, что даже тот материал, с которым я сегодня намерен с вами поделиться, буквально завтра должен быть пополнен или частично видоизменен.

Вот почему, прежде чем проанализировать практические шаги нашего коллектива, необходимо вернуться к концепции перестройки и ее теоретическому обоснованию.

И второе. Наверное, не один я задумываюсь в последнее время над вопросом – почему же первоначально набранные хорошие темпы перестройки в Объединении начали убывать. Все чаще приходится осознавать, что нередко работаем на холостых оборотах, что у коллектива и его руководящего ядра появляются все новые и новые, не известные ранее проблемы, зажигающие то оранжевый, а то и красный свет на пути развития НХМ. В наибольшей мере это относится к хозрасчету, который довольно быстро распространился на уровне структурных единиц (экспедиций), несколько дольше и напряженнее опускался до структурных подразделений (геолого-разведочных партий) и вот уже больше года топчется у самого важного и ответственного рубежа – первичной хозрасчетной ячейки (участка, отряда, бригады).

Нельзя сказать, что в бригадном (отрядном, участковом) хозрасчете вообще нет движения вперед. Однако его качество и содержание, в большей степени отвечающие лишь начальным элементам хозрасчета, сегодня уже никого не устраивает. Более того, даже то, что сделано, сопровождается перекосами в планировании, оплате труда, организации производства и т.д. Как это ни горько осознавать, но в моем понимании низового хозрасчета у нас пока нигде нет. Если это заключение справедливо, то надо разобратся в причинах. Поэтому давайте мысленно пройдем весь путь заново, ибо только такой подход позволяет обнаружить ошибки, отклонения, препятствия.

1. Сущность перестройки хозяйственного механизма

Перестройка хозяйственного механизма – это коренные по содержанию и форме изменения, призванные принципиально видоизменить производственные отношения и действие основных экономических законов. Она осуществляется в комплексе с преобразованиями политической системы, идеологии, права, всех сфер общественной жизни. В отличие от ранее использовавшегося термина “совершенствование”, т.е. улучшение, корректировка – это более глубокие преобразования, близкие к революционным. Подчеркиваю данный момент, т.к. любая революция предполагает как минимум смену атрибута власти и смену собственности. О власти мы говорить не будем. В двух словах – это изъятие ее из рук административно-командной системы и передача народу в лице Советов либо других демократических институтов. Что же касается собственности, то этому будет посвящен специальный раздел.

Перестройка в экономике осуществляется в трех основных направлениях: 1) перевод народного хозяйства на путь интенсивного развития; 2) усиление социальной ориентации; 3) принципиальное изменение управления.

Считается, что первый этап перестройки – разработка концепции, второй (современный) этап – практическая ее реализация.

Какое же место занимает экономика в общем понимании перестройки? Как известно, мы (я имею в виду страну) начали с экономики, полагая, что это главное звено, базис для всей надстройки. В таком духе и принимались решения на XXVII съезде КПСС, на предшествовавших и последующих пленумах ЦК КПСС. Но вот уже в ходе Всесоюзной партийной конференции четко прозвучало, что, начав с хозяйственного механизма, мы “телегу выставили впереди лошади”. Дело в том, что любым серьезным экономическим изменениям должны предшествовать либо частично их опережать адекватные по глубине изменения политической системы. И они сейчас начались. Первый шаг – выборы народных депутатов СССР, второй шаг – апрельский Пленум ЦК КПСС 1989 г.

В этой связи интересно посмотреть на приоритеты перестройки со стороны. В частности, известный американский историк и советолог, профессор Принстонского университета Стивен Козн в статье “Перестройка – это путешествие в поисках нового”, опубликованной в журнале “Коммунист” № 7, 1989 г., выделяет четыре основных компонента перестройки: 1) гласность; 2) демократизация (в том числе и в партии); 3) децентрализация в государственном секторе экономики; 4) рыночная реформа (кооперативы, индивидуальное предпринимательство и др.). Иными словами, здесь в принципе выделено всего два блока вопросов: **первый**, объединяющий гласность и демократизацию, – это **реформа политической системы**, **второй**, включающий развитие децентрализованной, ориентированной на рынок экономики, – это **реформа экономической системы**. Не знаю, как вам, но мне кажется, что в таком представлении схвачены две центральные категории, а именно – надстройка и базис и верно расставлены акценты на их приоритетность, т.е. впереди политическая система, за ней хозяйственный механизм. Дело в том, что эта, казалось бы, безобидная расстановка мест касается одного из принципиальных, фундаментальных положений политической экономии о независимости или зависимости действия основных экономических законов от воли и сознания людей.

Как известно, Энгельс, затем Сталин отразили суть марксистского понимания объективного характера экономических законов социализма, подчеркнув, что они отражают закономерности процессов экономической жизни, совершающиеся независимо от нашей воли. Такова и сегодня официальная позиция политэкономии. А это означает, что хозяйственный механизм есть инструмент использования существующих законов; изменения в ХМ затрагивают не существо, а лишь внешние формы производственных отношений, т.к. производственные отношения независимы от желания или нежелания людей.

Но в последнее время ученые-экономисты все чаще возражают против данного фундаментального положения. Подчеркивается, что закон может действовать только до тех пор, пока для этого существуют необходимые условия. А если такие условия не существуют? Значит, исчезает и действие законов!

Скажем, кто, если не люди, создал в свое время ту самую командно-административную модель социализма? Она есть не что иное как порождение волевых решений политической надстройки. И попробуйте поменять что-нибудь в ХМ не то что без ведома, а без адекватного изменения в надстройке. История уже знает, сколько задумывавшихся реформ потерпели крах только потому, что политическая система оставалась прежней. Так было в 1965 г., так же повторилось и в 1979 г. И еще не известно, что будет в 1990 г.

Следовательно, мы можем сделать первый и очень важный вывод из предыдущих рассуждений:

Перестройка хозяйственного механизма невозможна без адекватной перестройки политической системы, она может идти результативно лишь в том случае, если ей будет предшествовать либо ее будет сопровождать перестройка политической системы.

Подумайте на досуге, не здесь ли прячутся многие бастионы хозрасчета, которые мы не можем взять вот уже больше года. Ведь надо же только представить себе, сколько мы уже перепробовали приспособлений и орудий для штурма этих бастионов: и первую модель, и вторую, и третью, и четвертую, и Закон о госпредприятии, и СТК, и серию разных постановлений. А серьезных сдвигов нет. То есть причины затруднений имеют явно теоретические корни, а корни составляют фундамент политэкономии. Вот ведь как глубоко надо копать, чтобы расшатать созданную 60 лет назад систему.

В данном случае это не попытка найти оправдание нашим не совсем успешным делам в части развития хозрасчета. Просто надо знать и общетеоретические проблемы и соизмерять сделанное с тем, что еще предстоит сделать.

И наконец, второй вывод: к серьезным изменениям в экономике мы еще не приступили, они впереди.

2. Проблемы собственности и хозяина

Выше уже было отмечено, что революция означает не только изменение отношений во власти, но и изменение отношений собственности. Так вот, по мере того, как представления о хозяйственной реформе уходят глубже, а тормоза становятся все жестче, все чаще и чаще и наука и практика затрагивают второе фундаментальное положение социализма – вопрос о собственности на средства производства.

Начнем сначала. Как известно, считается, что собственность у нас сегодня общенародная, отождествляемая с государственной, поскольку государство наше считается общенародным. Одновременно с государственной собственностью имеет место и кооперативно-колхозная собственность. Последняя как таковая – чисто формальна. Как мы увидим ниже, ни народ, ни крестьяне-колхозники истинными владельцами средств производства не являются.

После принятия Закона о госпредприятии вряд ли кто однозначно ответит, кто истинный владелец собственности: государство, министерство, предприятие? А между тем практика передачи предприятий в аренду показала, что министерства взимают арендную плату за средства производства. Значит, все-таки министерства – собственники? А что такое министерство? Это есть орган отраслевого управления, действующий от имени государства. Следовательно, вся общенародная собственность поделена между отраслевыми органами управления. Последние же – не что иное как административно-управленческий аппарат. Итак, хотим мы того или не хотим, фактическим собственником средств производства в условиях административно-командной системы является тот самый бюрократический аппарат верхних органов власти, который сегодня хоть и чувствует себя не совсем уютно, но власть и собственность держит в своих руках.

Зачем надо поднимать вопрос о собственности? Попытаюсь ответить на данный вопрос размышлениями и вопросами ряда ученых и хозяйственников. В статье “Необратимость реформы” (“Экономическая газета” № 17, апрель, 1989 г.) академик С.С.Шаталин пишет: “Мы должны и в практике, и в теории ответить на этот глубинный вопрос: можем ли мы построить более эффективную по сравнению с капитализмом социалистическую экономику, если не изменим государственную, общенародную собственность? Никакие модели хозрасчета эту проблему не решают”.

И далее академик продолжает: “Я не считаю наличие государственной собственности обязательным критерием социализма... Плиорализм отношений собственности... является более правильным пониманием... Представление о многосубъектной, более иерархичной собственности – вот один из критериев реального социалистического общества”.

А вот и некоторое следствие из существующих у нас отношений собственности. Его выражает видный американский экономист, профессор В.В.Леонтьев: “... отсутствие заинтересованности – одна из главных проблем. У вас очень много в газетах призывов лучше работать, активнее внедрять и так далее. Это значит, что у людей недостаточно внутренней потребности, “внутренних призывов” поступать так, как к этому призывают... Человеку нередко важнее создать впечатление о том, что он хорошо работает, чем по-настоящему хорошо работать”.

Его мысль продолжает сотрудник ВНИИ консервной промышленности из Одессы Г.Кадышев, который в газете “Правда” от 20.12.88 г. пишет: “Командно-административная система породила немало социально-экономических мифов, что советский человек, якобы работает для общества, государства, для страны! Это не соответствует действительности... Мотивом труда каждого че-

ловека является удовлетворение его личных материальных и духовных потребностей”.

А завершает вопрос о мотивации труда и его издержках народный депутат СССР, директор первого в стране арендного Бутовского комбината М.А.Бочаров (“Московский комсомолец”, 20.11.88 г.): “Взрослый человек не может обеспечить ни себя, ни семью. Все силы – и физические, и духовные – уходят на то, чтобы выбиться из нищеты. Из месяца в месяц думать только о том, как свести концы с концами. Постоянно что-то выбивать, доставать, выпрашивать... Когда человек не может решить собственных проблем, ему не до проблем общества”.

Итак, собственность и мотивация труда – вот где противоречия нынешней системы. Почему мы употребляем выражения “хозяин”, “по-хозяйски” или “не по-хозяйски”? Что мы понимаем под этим? Конечно же, прежде всего отношение к труду, к технике, вообще – к делу. Следовательно, вопрос о собственности – это вопрос о хозяине, о чувстве хозяина, об ответственности хозяина. Та самая общенародная государственная собственность должна пройти через человека.

Как же предлагается и предлагается ли выход из сегодняшней, признаться, почти тупиковой ситуации? Все предложения пока сводятся к возобновлению у каждого человека чувства хозяина. Но для этого должны быть соответствующие механизмы. В качестве таких механизмов предлагается развитие кооперативных и арендных предприятий, введение акций и других ценных бумаг, т.е. глубокая перестройка действующего хозяйственного механизма в стране. Поэтому мы оставим пока на время проблему собственности и вернемся к ней в заключительном разделе. А сейчас рассмотрим несколько отправных моментов, касающихся понимания хозяйственного механизма и хозрасчета.

3. Хозяйственный механизм

В дополнение к указанному выше общетеоретическому пониманию хозяйственного механизма как к форме проявления основных экономических законов добавлю, что хозяйственный механизм, кроме того, – система нормативно закрепленных правил, порядков, отношений в управлении, планировании, учете, финансировании, ценообразовании, распределении, потреблении и стимулировании.

В мире известно множество моделей хозяйственных механизмов. Но мы рассмотрим лишь две крайние модели, так или иначе известные отечественной экономике: административную и экономическую.

Движущей силой, пружиной или иначе – энергетической установкой хозяйственного механизма является либо административное воздействие центра или вышестоящего органа управления, либо экономический интерес. В первом случае двигательных установок производственного процесса одна (государственный аппарат), во втором – столько, сколько производственных коллективов. Интенсивность и ритмичность действия в административной модели регламентирована, кроме законодательства, нормативными документами, обязательными для исполнения директивными документами. В экономической модели все в основном регулируется спросом или рынком. Принцип действия в данном случае: “Делаю, потому что это пользуется спросом и мне выгодно”. Соответственно в первом варианте конечная цель – выполнить установленные

сверху показатели и успешно отчитаться, во втором – обеспечить максимум прибыли.

Хозяйственный механизм первого типа удобен тем, что каждый его блок, каждая шестеренка вращается по заранее заданной схеме без лишних забот о генерации энергии вращения – она задана сверху центральным маховиком, от которого по системе передач, как в часовом механизме, энергия в отведенной порции доходит и до конкретной части механизма. Задача верха – думать и вращать, задача низа – исполнять.

В экономическом механизме думают и вращают все либо почти все.

Чтобы было понятнее, рассмотрим пример планирования двух видов геолого-разведочных работ: госбюджетных и договорных.

Госбюджетные работы планируются, лимитируются в объемах, сроках и средствах по схеме: Госплан – Министерство – Объединение – экспедиция – партия. Раньше итоговым документом являлся государственный план, сейчас – не менее жесткий – госзаказ, представляющий, в сущности, тот же план, но в другой форме. Государство выделяет ресурсы, назначает цену на стоимость геолого-разведочных работ, устанавливает требования и ограничения; его требования – закон, т.к. именно оно в лице министерства владелец движимого и недвижимого, финансовых и материальных ресурсов, монопольный заказчик и потребитель продукции.

Договорные работы ставятся по желанию и инициативе снизу, т.к. на данные работы есть спрос, а у коллективов партий и экспедиций есть резервные мощности и желание улучшить свои экономические результаты. По ряду причин и условий договорные работы более выгодны, чем бюджетные. Доходность их в среднем по Объединению за прошлый год составила 70 против 54,5 % на госбюджетных. Поэтому они будут делаться до тех пор, в тех объемах, в тех ценах и на тех условиях, которые определяет рынок, т.е. спрос. Договорные работы все во власти коллектива (участка, партии, экспедиции), т.е. инициатива, энергетическая установка на организацию и ведение производственного процесса – автономная. Из совокупности усилий различных геологических партий и экспедиций складывается производственный процесс, т.е. маховик хозяйственного механизма Объединения.

Таким образом, принципиальная разница между двумя видами хозяйственного механизма состоит в том, что на госбюджете низы зависят от верхов, а на договорных, наоборот, низы – генератор, определяющий положение и вращение верхов.

Если, кроме планирования, затронуть еще и снабжение, то в госбюджетном варианте государство – владелец лимитов на ресурсы и технику, а в договорном – основная масса ресурсов приобретается по прямым связям и по договорным, как правило, более высоким, но тем не менее выгодным ценам. Отсюда вытекают существенные различия в задачах и функциях аппарата управления экспедиции и Объединения: в первом случае – защитить и реализовать, ограничиваясь перебрской бумагой, во втором – найти поставщика, договориться о цене, своевременно поставить.

Противоречия действующего административного хозяйственного механизма, особенно обострившиеся в последние 2 года, как раз заключается в том,

что, расслабив систему централизации в планировании и снабжении, ценообразовании, государственный аппарат не создал альтернативный вариант для свободного хозяйственного развития снизу. Мы можем наращивать объемы договорных работ и обязаны это делать с большей настойчивостью, но проблема ресурсов решается крайне тяжело.

В хозяйственном механизме административного типа основной вид производственных отношений основан на отношениях власти и подчинения по всей иерархической лестнице, а главная форма воздействия верха на низ – административно-силовая.

Скажем, простояла партия из-за отсутствия ГСМ две недели – виновный в лучшем случае отделается выговором, а чаще всего сошлется на несправедливо урезанные лимиты. Бригады получают по 2/3 тарифа или по тарифу, ИТР – в пределах оклада. На очередном собрании покипят страсти – на том все и кончится.

В то же время в хозяйственном механизме экономического типа производственные отношения основаны на полной взаимной материальной ответственности, на принципах равноправных партнеров, а нередко, и желательного, на основе совладельцев простаивающих фондов, соответственно – на взаимном контроле и поощрении. Ведь возможен и нередок обратный вариант: ресурсы есть, а бурение идет через пень-колоду, т.е. служба обеспечения справилась отлично и вправе предъявить претензии к буровой службе. Но одно дело, если эти претензии будут носить чисто экономический характер, о чем мы, не уставая твердим в нашем понимании хозрасчета. Тогда неизбежны внутренние конфликты, т.к. добровольно никакая служба часть своего заработка не отдаст. И рано или поздно, чтобы избежать напряженного климата в коллективе, вернутся уравниловка и апатия к результату.

Другое дело, если коллектив – владелец основных средств. Здесь каждый заинтересован в поисках выхода, начинает срабатывать та самая внутренняя пружина, о чем говорил В.Леонтьев.

В чистом виде обе модели хозяйственного механизма сегодня выражаются, с одной стороны, в государственных, а с другой – в кооперативных предприятиях. И пока даже аренда – основная цель, которой вернуть чувство хозяина, не меняет сути административной модели хозяйственного механизма, хотя именно аренда на сегодня, пожалуй, является единственной законной формой доступа к средствам производства и перехода их в конечном итоге в частную собственность.

Рассмотрим в этой связи два примера.

Первый пример.

Кооператив берет в аренду целиком геолого-разведочную партию на срок 10 лет, имея фактически лишь свои руки и головы. По мере работы постепенно расплачивается за арендуемые средства производства, покупает новое оборудование, строит здания и т.д. Через 10 лет все или почти все, что он арендовал, будет выкуплено и перейдет в собственность кооператива. Какое отношение в этом случае будет у рабочих и ИТР к технике? Пять лет – и на списание, или как к своему личному автомобилю: десять лет ездит и еще продаст за ту же сумму? Наверное, второе. И так ко всему. Но факт остается фактом – каждый член кооператива в соответствии со своей долей осуществляет право владения, и пои-

мей он желание выйти из кооператива – получить свою долю. Есть еще одно преимущество. На выкупленную и амортизированную технику кооператив уже не вносит средства на ее восстановление через амортизацию. Таким образом, в случае аренды государственного предприятия кооперативом государственная собственность со временем переходит в кооперативно-коллективную с правом индивидуального владения на правах хозяина своей доли.

Второй пример.

Те же основные средства берет в аренду коллектив партии. И также через 10 лет расплачивается за оборудование. Но собственником его тем не менее является государство. Если агрегат амортизировался, но ты на нем еще работаешь – переоценивай и снова вноси плату. И так до бесконечности. Наука подвела сюда понятие о возврате собственности.

Так кто же арендатор? Собственник? Нет! Хозяин? Тоже нет, т.к. без права на собственность нет хозяина. И все же даже в этом случае член арендного коллектива находится в более выгодном положении, чем сотрудник государственного предприятия, т.к. имеет право на долю во вновь создаваемой собственности.

Многие арендаторы и ученые в последнее время активно ставят вопрос о так называемой групповой или коллективной форме собственности как связующей государственную и личную собственность, движение к формированию которой может быть как снизу (от частника), так и сверху (т.е. за счет создания такой собственности на основе аренды государственной собственности). Безусловно, аренда, особенно по первому примеру, будет значительно более мощным рычагом развития НХМ, чем в первом случае и тем более чем в случае с государственным предприятием.

Таким образом, в основе хозяйственного механизма лежат производственные отношения. Последние тесно связаны с основополагающими принципами построения экономики и в упрощенном виде могут быть представлены двумя альтернативными видами: административно-командным и экономическим. В период перестройки хозяйственного механизма определенный промежуток времени будут функционировать предприятия различного вида. В частности, высказывается мнение о четырех группах предприятий*. 1) предприятия, работающие по системе директивного планирования; 2) предприятия, работающие по системе государственных заказов; 3) предприятия, функционирующие на основе прямых договоров друг с другом; 4) арендные и кооперативные предприятия.

Очевидно, предприятий чистого вида будет мало. Скорее всего, следует ожидать предприятия смешанного типа. Скажем, какая-то доля госзаказа и доля прямых договоров. Однако во всех случаях в основе должен быть хозяйственный расчет, спрос и предложение, т.е. рынок.

Основным мотивирующим фактором внедрения хозрасчета, очевидно, будет являться форма собственности на средства производства: кооператив-

но-коллективная и частная собственность имеют значительные преимущества перед государственной собственностью.

4. Модели хозрасчета

В обыденном понимании хозрасчет – это жизнь по заработанным средствам. Скажем, разведан месторождение, которое в форме запасов полезных ископаемых является продукцией, – получи в соответствии со сметной стоимостью работ. Из полученной суммы уплати налоги, за кредиты, отложи на поддержание и расширение производственных фондов, на страхование, на жилье, в резерв. А остальное распредели в виде зарплаты. Учитывая состав аудитории, вдаваться в детали хозрасчета не буду.

На сегодня в стране известны 4 модели хозрасчета, из которых первые две в общих чертах раскрыты в материалах июньского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС, третья модель введена Указом Президиума Верховного Совета СССР 07.04.89 г. и четвертая действует в соответствии с Законом СССР о кооперации, принятым 26.05.88 г.

Рассмотрим коротко их сущность.

Первая модель, основанная на прибыли, премиальной системе, планируемом фонде зарплаты, практически является чуть закамуфлированной прежней системой хозяйствования, если не считать большей свободы в части использования хозрасчетного дохода да весьма широких возможностей взвинчивать заработную плату. Напомню, что именно в ней почему-то усмотрели в 1987 г. панацею от всех бед и усиленно ее пропагандировали. Сейчас эта модель уже все больше критикуется, хотя и является наиболее распространенной. Она рассматривается уже как переходная ко второй или третьей модели.

Вторая модель, используемая нами, базируется на остаточном доходе. Полученная выручка за выполненные геолого-разведочные, строительные и другие работы, а также за услуги, за минусом затрат, формирует доход. Из дохода производятся обязательные отчисления в госбюджет и министерство (2%) и получается хозрасчетный доход. Теперь по установленному нормативу 84% на 1989 г. направляется в фонд оплаты труда, а 16% идут в фонд производственного и социального развития. Естественно, на уровне экспедиции процент отчислений в вышестоящий орган выше (в этом году он для всех одинаков и составляет 8,6%). Из состава данных отчислений 2,5% идут на содержание аппарата Объединения. Остальные – на формирование централизованного фонда для выплаты поощрений за положительные геологические результаты, за выполнение особо важных заданий, а также на создание резерва и т.д.

На уровне геолого-разведочной партии отчисления еще выше, т.к. надо содержать службы экспедиции. А на уровне бригады отчисления уже достигают 40-60%.

Вторая модель хозрасчета в последние полгода приобретает все больше сторонников как среди предприятий, так и среди различных государственных органов. Всем вам она знакома, поэтому пойдем дальше.

Третья модель, в отличие от второй модели, основана на аренде и узаконена Указом Президиума Верховного Совета СССР. Наибольшей популярностью эта модель пользуется в сельском хозяйстве, а также среди предприятий,

* Куликов В.В. Выступление на пленарных заседаниях // Вопросы экономики. – 1989. – № 4. – С. 92-95.

работающих на первой модели и желающих поправить свое финансовое состояние.

В соответствии с приказом № 4 от 11.01.89 г. в Объединении начата подготовка к переводу отдельных организаций и их подразделений на арендный подряд.

В чем суть аренды и каким структурным подразделениям Объединения она больше всего подходит?

Во-первых, аренда обозначает передачу на установленный договором срок в возмездное хозяйственное пользование имущества в виде основных фондов, оборотных средств и других материальных и финансовых ресурсов. Арендатором могут быть коллективы экспедиций, партий, участков, бригад, а также отдельные трудящиеся. Объединение арендатором быть не может, т.к. в соответствии о Законом о госпредприятии оно уже осуществляет право владения частью государственной собственности. Арендодателем, т.е. органом, сдающим в аренду, в нашей отрасли могут быть: Объединение, экспедиция, партия.

Во-вторых, организация арендаторов создается на строго добровольных началах и пользуется правами юридического лица, т.е. имеет свой счет в банке и ведет самостоятельно все хозяйственные расчеты. В состав организации могут входить не только работники бывшего предприятия, участка, но и другие граждане, достигшие 16-летнего возраста. При этом надо различать аренду предприятия целиком и внутрихозяйственную аренду (т.е. арендный подряд). Например, на основе геолого-разведочной партии может сформироваться организация арендаторов со всеми правами юридического лица. А внутри нее на арендном подряде могут быть бригады. Последние правом юридического лица пользоваться не будут. В случае если все структурные подразделения экспедиции переходят на аренду, сама экспедиция превращается в организацию нового типа, которую можно представить как ассоциацию арендных коллективов. Если все экспедиции и другие структурные единицы Объединения переходят на аренду, оно может трансформироваться в государственно-кооперативное объединение ассоциаций и коллективов арендаторов. По своей сути – это коренная ломка структуры управления, функций и задач аппаратов.

В-третьих, переданное имущество остается собственностью государства, а продукция (в нашем случае средства, заработанные на разведке) – собственностью арендатора. Если с разрешения организации, сдавшей в аренду, арендатор улучшит (обновит) имущество или возведет за свой счет здания и сооружения, то после прекращения аренды он имеет право на возмещение затрат. Согласно Положению об экономических и организационных основах арендных отношений в СССР, утвержденному Постановлением Совета Министров СССР 7 апреля 1989 г. № 294, часть основных фондов, приобретенных за средства арендаторов, может переходить в собственность коллектива (так называемый долевого фонд) с выдачей на нее соответствующих ценных бумаг (акций, сертификатов и т.д.) и начислением дивидендов. Порядок образования и использования долевого фонда, включая и процент отчислений владельцам ценных бумаг, определяется уставом организации арендаторов и их общим собранием. По выходу на пенсию или увольнении владелец акций и сертификатов имеет право на получение дохода со своей доли.

Подчеркиваю, что собственность арендного коллектива распространяется лишь на ту часть основных фондов, которая приобретена за счет хозрасчетного дохода. Амортизация целиком идет на восстановление государственной собственности, которая либо остается в аренде коллектива, либо изымается, если она нужнее в другом месте.

В-четвертых, основным документом является договор аренды, который составляется по обоюдному согласию.

Ценность аренды и внутрихозяйственного арендного подряда в следующем: арендатор принимает на себя обязанность производить определенный объем работ (например, реализацию пообъектного плана и какого-то объема договорных работ), выполнение которых является обязательным. Все, что сделано сверх объема, указанного в договоре, – полное достояние арендатора.

Как это можно представить себе для комплексной буровой бригады? Скажем, по договору с руководством партии бригада должна ежеквартально зарабатывать доход 15 тыс.р. Исходя из этого объема, а также из размера амортизации она вносит установленную договором арендную плату в твердой сумме. Данная сумма должна выплачиваться и в том случае, если бригада не заработает доход 15 тыс.р. Если же она заработает больше, то с дополнительного дохода отчисления в вышестоящую организацию не производятся, за исключением выплат налога, взносов в бюджет и соцстрах.

На уровне геолого-разведочной партии договор будет содержать также условия обновления оборудования, развития соцкультбыта, улучшения состояния рабочих мест и т.д. Здесь надо помнить и знать одно: аренда на уровне партии или экспедиции не означает, что коллективу арендаторов вдруг откуда-то потекут дополнительные материальные ресурсы. Аренда для того и вводится, чтобы в условиях нынешнего снабжения сделать больше, чтобы максимально извлекать из старых скважин трубы, чтобы не гонять ЗИЛ-131 за 100 верст за одним керновым ящиком, чтобы вводить внутренние цены на дефицитный бензин и тем самым стимулировать его экономию и т.д. Иными словами, смысл аренды – путем жестких экономических санкций повысить отдачу в действующих условиях, дать права хозяина коллективу.

С другой стороны, аренда предъявит совершенно новые требования к аппарату, который в соответствии с договором в одной упряжке с арендаторами должен работать над обеспечением выполнения производственной программы.

И наконец, аренда, хоть и медленно, но все же позволяет начинать пропускать общенародную собственность через человека. В последнем, пожалуй, главное преимущество.

Четвертая модель хозрасчета – это кооперация, которая стала действовать с 01.06.88 г. на основе Закона СССР о кооперации, принятого 26.05.88 г. Если не считать некоторых ограничений, которые введены по свежим следам работы кооперативов, то на сегодня данная форма хозяйственной деятельности является наиболее гибкой и наиболее ориентированной на рынок. Достаточно сказать, что кооператив из трех человек сегодня обладает большими правами, чем Объединение численностью в 8 тыс.чел. Конечно, такие перекосы в правах не делают чести государственным органам, принимавшим соответствующие законы. Но факт есть факт.

Много в последние годы говорится и пишется о кооперативах. Отмечу, что самое слабое звено этой формы хозрасчета – низкий процент отчислений от дохода в госбюджет, который составляет 2-3 %. Указом Президиума Верховного Совета СССР от 23.02.89 размер отчислений с 01.07.89 г. будет устанавливаться исполкомами местных Советов и может достигать 40 % дохода.

Самая сильная сторона кооператива – взаимозаменяемость, взаимодействие, ответственность за свою собственность. Данная модель (и пока по большому счету только одна!) не то что приблизила, а на самом деле сделала кооператора хозяином, собственником, позволила ему пустить в оборот имеющийся капитал и превратить его в новую, теперь уже овеществленную собственность. Спектр овеществленной собственности очень широк, включая и средства производства.

Правда, кооперативная накипь выплеснула наружу и много отрицательного, о чем не раз и не два мы читали в печати и сами, наверное, об этом говорили. Но что греха таить, во многих наших разговорах присутствует скорее и больше всего психологическое невосприятие кооператора: не за права, не за свободу, не за высокие цены, а больше всего и главным образом за высокую зарплату.

Но это особый разговор. К нему я еще вернусь. А сейчас лишь отмечу, что кооператив – пока единственная модель хозрасчета, которая не насаждается и не внедряется сверху. Скорее наоборот, в последнее время она всячески сдерживается. И тем мне менее, только в Москве за год с небольшим зарегистрировалось 11 тыс. кооперативов, в которых занято почти 200 тыс. чел. В 1989 г. ими будет выполнен объем работ и услуг на 3 млрд р.

Иногда в печати упоминается пятая модель хозрасчета. В ее основе – новые органы управления: ассоциации вместо главков, синдикаты вместо министерств, консорциумы вместо объединений. Их общие признаки – стирание отраслевых и территориальных границ.

Считаю, что форма, т.е. оргструктура, о чем идет речь, не определяет содержание.

Однако вопрос о стирании границ очень важен. Во-первых, это необходимое условие для конкуренции. во-вторых, расширение диапазона геолого-разведочных предприятий в сферу добычи и переработки полезных ископаемых. Поэтому если договорные работы – второе дыхание Объединения, то переход на добычу и реализацию – прорыв в новое качество.

Таким образом, в настоящее время в стране развиваются различные формы производственных отношений на основе нескольких моделей хозрасчета, а также еще сохраняющихся производственных систем старого типа и индивидуальной трудовой деятельности.

Все они так или иначе связаны с эшелонами местных, республиканских, отраслевых и союзных органов управления. В совокупности названные формы и современные их взаимоотношения характеризуют начало переходного периода формирования нового хозяйственного механизма в стране. Определить преимущества той или иной формы хозрасчета можно только в результате глубокого экономического и социально-политического анализа конкретных результатов. Именно анализ должен дать основу для будущей структуры хозяйствен-

ного механизма, т.е. количественного соотношения и приоритетных сфер охвата теми или иными формами хозяйствования. Пока же имеется очень небольшой опыт. Тем не менее он заслуживает самого пристального внимания, ибо только анализ позволяет перейти к синтезу и принятию решений о глубине требующихся корректив.

К сожалению, многие, в том числе и высокопоставленные, руководители сегодня предпочитают судить и, что самое опасное, принимать решения на основе единичных показателей, не вникая в их экономическое содержание. Особенно в последние месяцы, когда под давлением неожиданных инфляционных процессов к числу хороших руководителей и специалистов стали относиться те, кто с трудом зарабатывает (или выпрашивает) на оклад, а к числу плохих – огулом все те, кто зарабатывает больше оклада, неважно во сколько раз, и как данные выплаты обеспечены трудом и его производительностью. А потому перейдем к анализу обстановки в стране и Объединении.

5. Проблемы хозрасчета на народно-хозяйственном уровне

Третий год в стране осуществляется (и в этом году будет завершен полностью) перевод предприятий и отраслей народного хозяйства на новый хозяйственный механизм. Общие политические, социальные и экономические итоги перестройки отражены в материалах апрельского (1989 г.) Пленума ЦК КПСС. Отмечая несомненный прогресс в двух первых направлениях. Пленум заострил внимание на ухудшающемся экономическом положении страны и необходимости принятия экстренных и кардинальных мер по стабилизации и улучшению финансовой обстановки. Положительные тенденции, проявившиеся было в 1987 г., практически полностью с nivelированы 1988 г. и, судя по результатам работы в I квартале текущего года, сменились на обратные. Анализируя данные Госкомстата СССР ("Правда", 23.04.89 г.), необходимо отметить, что из числа 21 общеэкономического показателя, планировавшегося на I квартал, выполнено всего 6 показателей. В том числе и таких важнейших как рост производительности труда (4,5 %) и прибыль (7,5 %). Не выполнены задания по росту валового национального продукта и национального дохода, производству товаров народного потребления, вводу в действие основных фондов, жилья и др. Темпы роста заработной платы впервые за ряд десятилетий достигли небывалых размеров (9 %) и в 2 раза превышают темпы роста производительности труда. Причем если проследить величину этого отношения в динамике, то нетрудно увидеть его катастрофическое ухудшение:

1986 г. – 0,6; 1987 г. – 0,9; 1988 г. – 1,5; 1989 г. (I квартал) – 2,0. Особенно наглядно данная негативная тенденция проявилась в I квартале 1989 г. Так, в РСФСР денежные доходы населения за 3 мес. увеличились в среднем на 12,1 %, в том числе в марте на 19,7 %. Темпы роста зарплаты за квартал удвоились по сравнению с тем же периодом прошлого года и более чем в 4 раза опережают рост выпуска продукции ("Советская Россия", 18.04.89 г.).

Ситуация, когда в стране идет эмиссия денег, т.е. резко увеличивается выпуск бумажных денежных знаков, не обеспеченных товарной массой, характеризует не что иное, как кризисное или предкризисное состояние экономики и сопутствующую ему инфляцию.

Соответственно довольно высокий рост национального дохода (4 %) примерно на 60-80 % отражает увеличение инфляции, а не производства.

Как ни хотелось бы, а на третьем году перестройки хозяйственного механизма экономическое положение страны не улучшается. Нынешний год обещает быть наиболее неудачным из всех 5 лет пятилетки. На наших глазах разваливаются торговля и материально-техническое обеспечение. Так, по данным Института по изучению спроса населения и конъюнктуры торговли из 211 видов продовольственных товаров только 23 можно купить свободно.

Фактический дефицит госбюджета составляет не 36 млрд р., как это было обнародовано ранее, а около 120 млрд р.

Переживала ли что-либо подобная экономика нашей страны ранее? Оказывается, да, мы это уже проходили ровно 60 лет назад. Напомню обстановку того времени по материалам экономиста Б.Пинскера ("Социалистическая индустрия", 04.05.89 г.).

Игнорирование реально складывающихся рыночных цен и попытки директивно их регулировать в ущерб крестьянину привели страну в 1927-1929 гг. к инфляции и резкому товарному дефициту. С конца 1927 г. стала вводиться карточная система. Даже в Москве не стало в свободной продаже чая, мыла, масла, белого хлеба. Вину за расстройство экономики свалили на частный сектор, объявили войну нэпманам и зажиточным крестьянам. И как следствие – июньский (1929 г.) Пленум ЦК ВКП(б) выдвинул тезис об усилении классовой борьбы. Возобновилась продразверстка, началось повальное раскулачивание, страна вступила в полосу массового террора. С этого же времени и берет счисление донныне действующая административно-командная система. Ошибки некомпетентного в экономике правительства в политике цен были переложены на товаропроизводителя, который с соответствующим политическим ярлыком классового врага подлежал либо уничтожению, либо отлучению от своего дела.

А теперь вернемся в сегодняшний день. Итак, инфляция, неуправляемая экономика, разваливающаяся торговля и материально-техническое обеспечение, обострение дефицита и шарахающиеся вдоль пустых полок толпы людей даже в Москве, ввод талонного распределения на некоторые продукты питания и бытовые товары. А тут еще резко обострившиеся межнациональные отношения, волнения в Нагорном Карабахе, Грузии, Армении, Прибалтике, Молдавии, длительные и массовые забастовки, поднявшие голову всякого рода политические группировки, стихийные бедствия и катастрофы от ротозейства, вспышка преступности, провал на выборах в народные депутаты многих первых руководителей и др. Иными словами, из-под контроля стала выходить не только экономическая, но и социально-политическая обстановка в стране.

Ну как тут не затосковать по "твердой руке". Недавно эта рука показалась в Тбилиси при разгоне демонстрации. Возврат к политике "твердой руки" – это повторение 1929 г. и реставрация административно-командной системы и казарменного социализма. Только наращивание, углубление перестроечных процессов, в том числе и решение фундаментальных проблем: замены политической системы, собственности и ряда других – могут обеспечить выход из критической ситуации и необратимость перестройки.

Надо отметить несколько не совсем приятных моментов, вытекающих из анализа современной социально-экономической обстановки в стране.

Момент первый. Темпы развития хозяйственной реформы устойчиво коррелируются с темпами нарастания инфляции.

Момент второй. Оба указанных явления совмещены во времени с реализацией известного Постановления Совета Министров СССР № 1115 о переводе на новые условия оплаты труда. Последнее, как известно, предусматривало рост тарифных ставок и должностных окладов на 20-40 %. Мероприятия по изысканию средств на увеличение тарифного фонда сопровождались в большинстве случаев чисто символическим сокращением численности. Средства в основном были изысканы за счет ФМП и тем самым узаконен повышенный минимум гарантированной зарплаты, далеко не всегда обеспеченный трудовым вкладом. Для работающих по первой модели хозрасчета теперь, чтобы получить в прежнем понимании оклад и премию, достаточно только появляться на работе. В итоге – расхолаживание огромной массы трудящихся, резкое завышение базового уровня ФЗП при переходе на первую модель хозрасчета без увеличения выпуска продукции. Таким образом, Постановление № 1115 больше навредило, чем помогло. Оно просто несовместимо с переходом на хозрасчет и явно было подготовлено как неудачная его альтернатива.

Момент третий. В эти же годы, особенно в 1988 г., значительно ослабла исполнительская, трудовая, правовая дисциплина, резко возросло число прогулов, преступлений. Одновременно при сохранении всех атрибутов и институтов административной власти последняя снизила требовательность и остроту реакции на разного рода негативы под непрекращающимися ударами, а подчас даже и огульной журнально-газетной и радиотелевизионной травлей управленцев-бюрократов. Ухватившись за цифру 18 млн чел., авторы многочисленных выступлений (в большинстве своем далекие от практики управления) одним махом занесли всех управленцев в касту бюрократов, которые если что и делают в стране, так лишь незаконно присваивают себе права и льготы насквозь и сплошь сознательных, сверхзаработавших, трезвых и революционных рабочего класса и интеллигенции да зажимают передовые идеи писательско-журналистской братии, одинаково хорошо разбирающейся в вопросах экономики, управления, экологии и т.д. При этом, правда, никто не удосужился привести данные, а сколько же управленцев на Западе. А там, кстати, их несколько не меньше.

И совсем странно, что как-то не заметили начавшееся сокращение на 0,5 млн чел. армии. А что если и там сокращать не дивизиями, и полками, а выборочно, только командиров-бюрократов? Одновременно укрупнить отделение до взвода и оставить вместо нынешних 6 командиров на 30 чел. всего двух. И уж если на то пошло, то подчинить эти отделения-взводы не роте и батальону, а прямо полку или дивизии. Это ж как сразу звенность управления и аппарат сократится! Неважно, что Македонский, Чингиз-Хан, Суворов, Наполеон и Жуков предпочитали иметь одного командира на 5-7 чел. То же ведь было в административно-бюрократических системах!

А вообще, если серьезно, то, судя по тому, как легко сегодня артисты, писатели, журналисты могут опровергать инженеров и управленцев-бюрократов и на этой волне даже пробиваться во власть, мы стали в чем-то возвращаться в

20-30-е гг., когда примерно то же самое провозглашал булгаковский Шариков, который, правда, не имел высшего образования.

Момент четвертый. Массовые (не разобравшись в сути) кампании против госзаказа, против экономических нормативов, против отчислений на прежнем уровне в госбюджет и т.д., что дезорганизовало действие государственных органов.

Момент пятый. В результате отсутствия единого универсального измерителя производительности труда обычная смена вывески одной системы на другую путем цифровых манипуляций позволяет резко “повысить” производительность труда и взвинтить зарплату.

Момент шестой. Существенное отставание экономической теории. Неумение ее предвидеть ход процесса, неумение принимать и отстаивать важные решения, самоустранение от ответственности за неудачи и т.д.

В общем итоге предсказывавшийся рядом ученых взрывной эффект в экономике с переходом на НХМ действительно подтвердился, только в части роста заработной платы и выхода ее из-под контроля.

Таким образом, внедрение НХМ на уровне государства пока не привело к серьезным положительным сдвигам в экономике и не позволяет их ожидать до конца текущей пятилетки. Причин, как это отмечалось выше, достаточно много. Однако это совсем не означает, что избранные пути перестройки хозяйственного механизма – в корне ошибочны. Попытаемся рассмотреть итоги, полученные в условиях второй модели хозрасчета на примере нашего Объединения.

6. Итоги и проблемы развития хозрасчета в ПГО “Центргеология”

Если ориентироваться на общепринятые показатели оценки хозяйственно-экономической деятельности Объединения в 1987 и 1988 гг., то надо признать, что переход на вторую модель хозрасчета позволил коллективу значительно улучшить работу в целом. Цифровой материал, опубликованный по итогам года, знаком каждому здесь присутствующему. Поэтому, не вдаваясь в подробный анализ каждого показателя, подчеркну ряд общих положений и выводов.

1. Высокими темпами, в 3-4 раза превышающими общесоюзный уровень и примерно в 2 раза отраслевой уровень, растут доход, производительность труда и заработная плата.

2. Последовательно улучшается общее финансово-экономическое состояние, позволяющее выделять крупные суммы на социальное развитие и техническое перевооружение.

3. Весь прирост дохода получен только за счет роста производительности труда, что является центральным условием интенсификации.

4. Значительно увеличена доля работ, выполняемых по прямым договорам, что позволило приостановить сокращение численности трудящихся.

Вместе с тем проявляется и целый ряд негативных тенденций, среди которых особенно настораживает снижение не только объемных, но и качественных производственных показателей.

Серьезные перекосы наблюдаются в заработной плате, в увеличивающихся затратах на содержание аппарата, в использовании договорных цен, в планировании экономических нормативов.

Давайте вместе проанализируем демонстрационный материал и вам все станет ясно.

Начнем с положительных тенденций.

На рубеже 1986-1987 гг. произошло коренное улучшение фондоотдачи (рис. 1) и материалоемкости (рис. 2), резко, примерно в 2 раза, возросли темпы снижения энергоемкости и материалоемкости дохода (рис. 3), стабилизировались темпы прироста основных фондов (рис. 4).

Производительность труда как по доходу, так и в старом измерении – по выработке хозспособом повышается быстрыми темпами и их рост опережает рост зарплаты (рис. 5, 6).



Рис. 1. График изменения фондоотдачи (по доходу)

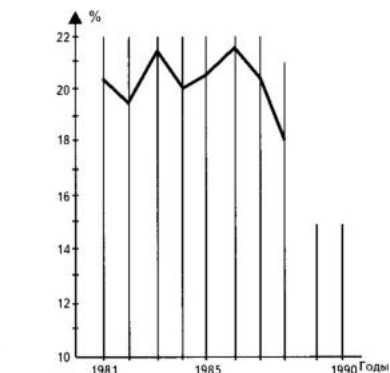


Рис. 2. График изменения материалоемкости, %

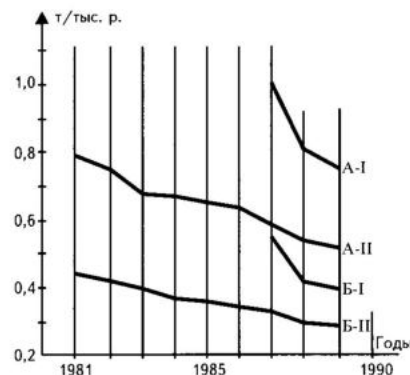


Рис. 3. Энергоемкость (А), т условного топлива, и металлоемкость (Б), т металла на 1 тыс. р., дохода (I) и хозспособа (II)



Рис. 4. Темпы прироста основных фондов, %

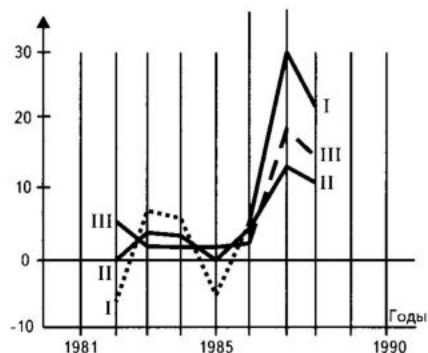


Рис. 5. Темпы роста производительности труда (I – по доходу, II – по хозспособу) и среднего заработка (III) по объединению "Центргеология"

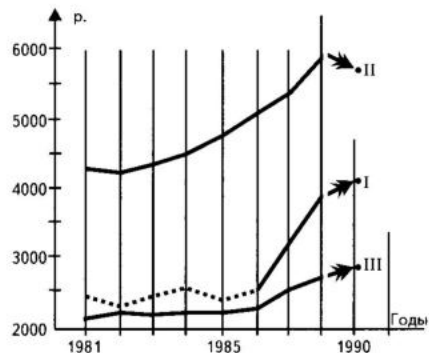


Рис. 6. График изменения производительности труда (I – по доходу, II – по хозспособу) и среднего годового заработка (III) на одного трудящегося ПГО "Центргеология" (1989 г. – план)

Значительно увеличилась доходность бюджетных и особенно договорных работ (рис. 7). Выплата из общественных фондов за 2 года увеличилась почти в 3 раза (рис. 8).

Обратите внимание, как резко, просто принципиально, изменилась динамика по численности трудящихся (рис. 9), по финансированию строительства (рис. 10).

А теперь перейдем к менее приятным результатам.

НХМ стимулировал повышение расхода обсадных труб на 1 пог.м бурения скважин (рис. 12), снизился коэффициент сменности на бурении (рис. 13). С 1988 г. стала снижаться проходка на одну буровую бригаду (рис. 14) и на одного бурового рабочего (рис. 15).

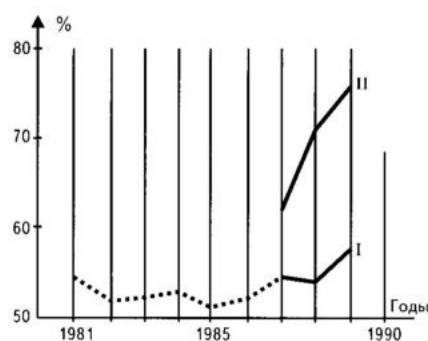


Рис. 7. График изменения доходности: I – госбюджетных работ; II – договорных работ (1989 г. – план)

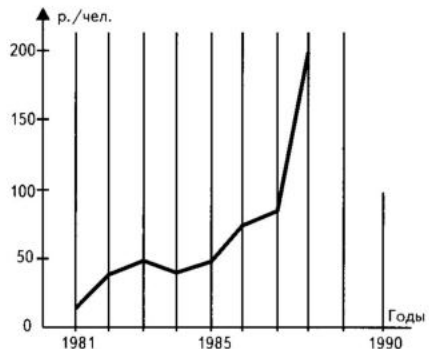


Рис. 8. Выплаты общественных фондов, р. на 1 человека в год

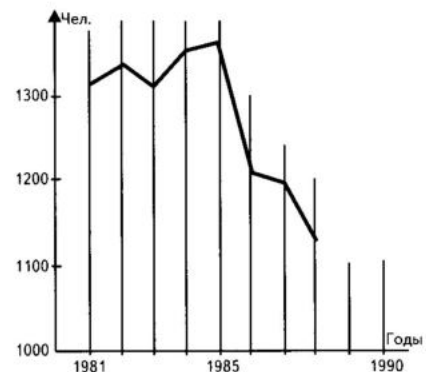


Рис. 9. Численность работников аппарата управления в целом по Объединению

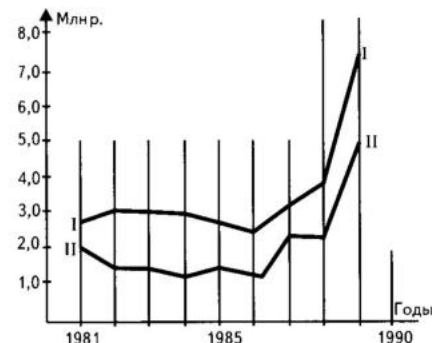


Рис. 10. Ассигнования на строительство за счет всех источников финансирования: I – всего, II – в том числе на строительство жилья и объектов соцкультбыта

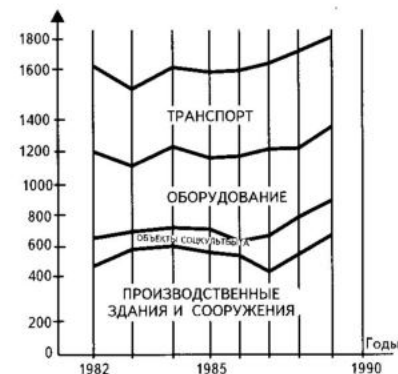


Рис. 11. Затраты на капитальный ремонт и их структура, тыс. р.

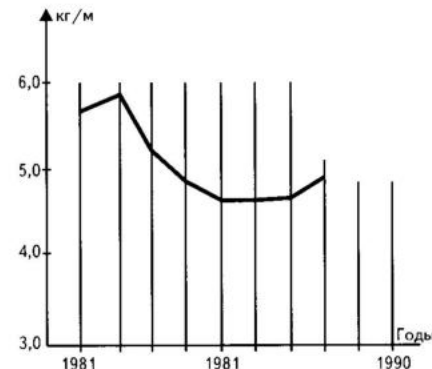


Рис. 12. Расход обсадных труб на 1 пог. м бурения скважин, кг

Снижается коэффициент сменности металлорежущих станков (рис. 16), отрицательная тенденция в динамике обновления автотракторного парка (рис. 17).

Особую тревогу вызывает состояние с заработной платой.

Вы знаете, что в любом обществе, в любой экономике рост заработной платы не должен опережать рост производительности труда. Ранее устанавливалось директивное соотношение 0,75. Что это означает? На 1 р. приращенного дохода должно быть не более 75 коп. приращенной заработной платы. Ну а если на 1 р. увеличения дохода платим 1,5-2,0 р., то, значит, занимаемся чем-то вроде саморазрушения и подталкиваем экономику к инфляции.

Мне бы хотелось рассмотреть этот показатель на примере работы буровых бригад. Возьмем такой показатель как проходка на одного бурового рабочего. Так вот, если сравнить проходку 1986 г. (т.е. до переходного года), то оказывается в 1986 г. на одного рабочего пробурили 555 м, в 1987 г. – 556 м, а в 1988 г. – 541 м.

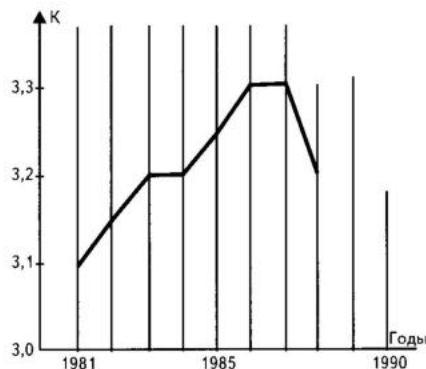


Рис. 13. График изменения коэффициента сменности (K) на бурении

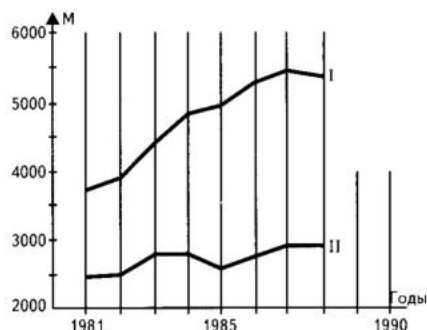


Рис. 14. Динамика проходки скважин на буровую бригаду (I) и буровой станок (II), пог.м/год

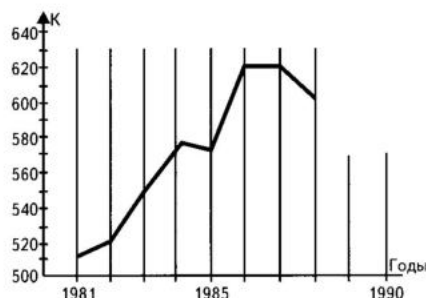


Рис. 15. График проходки скважин на одного бурового рабочего, пог.м/год

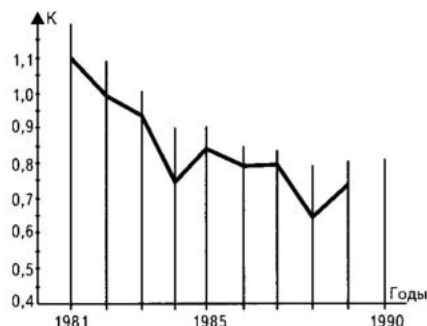


Рис. 16. График изменения коэффициента сменности (K) металлорежущих станков в XI-XII пятилетках

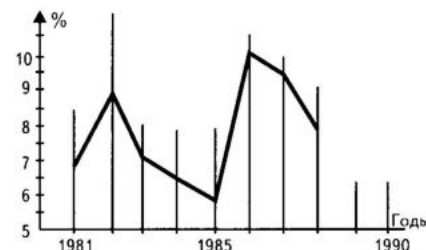


Рис. 17. Динамика обновления автомобилей (всех видов) и тракторов, % от общего количества

т.е. на 14 м меньше (это 2,5 %). А что с зарплатой? Она возросла на 32 % за эти 2 года и составляет в среднем 288 р. Добавка примерно 70 р. Так вот за 1988 г. каждому рабочему с учетом снижения проходки на 2,5 % выплачено больше на 980 р., а в целом по Объединению выплачено больше на 1072 тыс.р.

Особенно резко падает производительность в БГРЭ, ИГРЭ, КГГФЭ, Подмосковной ГРЭ. Так, в Калуге проходка на одного рабочего упала на 34 %, а заработная плата возросла на

35 %. В Подмосковной ГРЭ проходка упала на 11 %, а заработная плата выросла на 48 %.

Сложилась очень опасная ситуация, ход внедрения НХМ стал тормозиться. Более того, в 1988 г. мы достигли такого экономического положения, когда стали проявляться отрицательные тенденции по всему фронту. Отдельные коллективы за счет манипуляции нормативами при попустительстве экономической службы Объединения стали интенсивно наращивать долю заработной платы в хозспособе, т.е. выполняя тот же объем работ в денежном выражении, заработную плату стали платить не по труду. Ну, где это было видано, чтобы на производстве доля зарплаты от хозспособа составляла 60 %? Только в НИИ да в тематике такое возможно и в СВ ГРЭ. С 45 до 54 % за 1 год произошел рост зарплат в Подмосковной ГРЭ, с 48,3 до 53,8 % – в Калужской ГГФЭ.

В чем проявляются отрицательные тенденции?

1. В росте заработной платы при снижении всех показателей (объемных).
2. В инерции значительной части ИТР и рабочих. Похоже, что своего достигли и по зарплате, и по загруженности. Что греха таить, многие ИТР как работали, так и работают, а зарплата выросла на 30-40 %.
3. Мы быстро научились использовать в свою пользу отрицательные моменты и слабые стороны второй модели хозрасчета.
4. Усугубляются иждивенческие настроения по отношению к технике, оборудованию. Задача – дотянуть до срока списания и выбросить. А на самом деле станки только числятся в работе по 5 лет, равно как и автотранспорт: коэффициент выхода на линию – 0,5, т.е. 50 % машин стоит, а срок идет. ПереклЮчили на себя капитальный ремонт, на что ежегодно тратим почти 1 млн р. (см. рис. 11).

Понимая, насколько важно разобраться в причинах, тормозах, мы вынесли этот разговор на конференцию по итогам года. Но на ней выступили главным образом начальники и низовой хозрасчет не затронули. Тогда решили поговорить с рабочими, потом – с буровыми мастерами. Это были деловые встречи. По общему мнению, внедрению низового хозрасчета мешают низкий уровень организации производства, отсутствие экономических знаний и учебы рабочих, нестабильность и непонятность нормативов, независимость или слабая зависимость оплаты ИТР от оплаты рабочих.

Я уже говорил, что договорные работы – это важнейшее условие развития действительно новых производственных отношений. В условиях огромного дефицита госбюджета в стране надо готовиться к резкому сокращению госзаказа и компенсировать объемы за счет всемерного наращивания договорных работ. За последние 2 года мы приняли некоторые меры: доля этих работ в хозспособе с 11 % в 1987 г. возросла до 27,4 % в 1988 г.; задача текущего года – довести до 35 %, а в 1990 г. приблизиться к 50 %.

А пока нужно отметить, что такие экспедиции как Ивановская, Воронежская, Белгородская, Калужская мало уделяют внимания прямым договорам. Так, Ивановская ГРЭ в 1988 г. за счет договоров набрала 14,7 % от хозспособа, а на 1989 г. запланировала снижение до 13,8 %. То же самое Воронежская экспедиция: сделала в 1988 г. на 15,5 %, а запланировала на 12,9 %.

Хорошими темпами развивает договорные работы Московская ГГЭ – 36,8 %, Подмосковная ГРЭ – 35,9 %. Калининская ГРП – 32,4 %.

Еще раз повторяю: договорные работы – это источник стабильности развития, возможность производственного маневра и школа будущих рыночных производственных отношений. Не заполним эту нишу мы – заполнят кооперативы. В связи с этим надо придать договорным работам систему единого регулирования и диспетчеризации. Речь идет о постоянно действующем банке данных на все заявки и заказы, об оценке их выгоды и об управлении через специальные службы на уровне экспедиций и Объединения.

7. Аппарат управления в условиях НХМ

Особая статья для разговора – это роль и функции аппарата управления, затраты на его содержание и вообще роль управления и понятие управляемости в новых условиях.

Когда стоит абстрактный вопрос: надо ли изменять управление и сокращать аппарат, абсолютное большинство людей, в том числе и управленцев, высказываются “за”. Но под этим “за” каждый из нас, как правило, понимает не тот уровень и орган, в котором он работает. Мы считаем, что надо сокращать аппарат в верхних органах, и его же надо и перестраивать. А как быть со своим аппаратом? Как реагировать, если вопрос будет не абстрактным, а конкретным?

Я уже говорил, что перестройка хозяйственного механизма обозначает изменение производственных отношений. Но в состав этих отношений входят и отношения в части управления. Насколько кардинально подлежит изменить аппарат и его функции? Все эти вопросы, к сожалению, наука пока обходит. А вот практика показала, что госаппарат сократился примерно на 0,6 млн чел., а аппарат производственных организаций примерно на 0,7 млн чел. увеличился. Что это – необходимость или результат слабого внутреннего контроля?

Давайте посмотрим состояние дел у нас.

Прежде всего о структуре и функциях.

Структура аппаратов ПГО, экспедиций, партий практически не претерпела изменений, хотя число отделов и численность работников аппарата уменьшились. Изменений функций по моей оценке не произошло, правда, меньше стали писать писем (примерно на 20 %) и издавать приказов (примерно на 50 %).

Построение аппаратов по-прежнему ориентировано традиционно (геологическая, производственная, экономическая и т.д. службы). Гибкие структуры, типа временных отделов или служб, создаваемых за счет общей численности на период решения крупной проблемы, известные в составе аппарата Объединения как Группы внедрения, не приживаются в экспедициях. По-прежнему весь аппарат занимается только текущей работой, перспективные задачи не прорабатываются. Например, изменение функций снабжения, о чем красноречиво говорит приведенный здесь рис. 18, никак не выразилось в практической перестройке службы. Хотя формальное право для этого было дано специальным приказом в прошлом году. Что предусматривалось? В составе службы снабжения выделяются 1-2 чел., задача которых на хозрасчетной основе выявлять и реализовывать излишки ТМЦ, оборудования, завязывать прямые связи на приобретение. От суммы реализованных излишков ТМЦ 5 % поступает в фонд снабжения, из которых, в зависимости от дефицитности до 3 % может идти на поощрение. Например, на конец I квартала в

ПГО излишки ТМЦ составляют примерно 2 млн р. В то же время имеется и масса потребностей. Казалось бы, давайте организовывать. Ведь через 4-5 лет будут действовать только такие службы снабжения. Но инерция, боязнь или неверие, непривычка действовать без приказа и другие причины тормозят нужное дело.

Второй пример касается ликвидации вечного дефицита по ГСМ. Год назад на СТК принято решение, разрешающее вводить внутреннюю цену на бензин и дизтопливо с целью повышения материальной заинтересованности в их экономии. Вопрос ставится так: установите на бензин цену за 1 кг, скажем, не 40 коп., как в розничной продаже, а 60-80 коп. Рассчитайте лимит на каждый агрегат и вид транспорта и доведите до людей, включая мастеров и начальников участков и других ИТР, кто раздает команды транспорту. И твердо обещайте: сэкономите 100 л – подходите к кассе и получайте за них наличными.

И что же? Только Калуга в ноябре-декабре прошлого года попробовала и в целом эксперимент одобрила. А ИГРЭ в IV квартале половину агрегатов поставила на прикол. Те же трудности были у СВ ГРЭ и др.

О чем это говорит? О нежелании службы главного инженера изменить функции управления. Ведь для этого надо не на телефоне висеть и не снабженцев “давить”, а считать нормативы, работать с людьми и т.д.

А что делает геологическая служба в отношении бурения комплексами с гидротранспортом керна (КГК) или обеспечения партий договорными работами? Не буду говорить о КГК. Остановлюсь на договорных работах.

Из предыдущего изложения материала все присутствующие, наверное, поняли, а если не поняли, то объясню: не на легкие заработки ориентируемся мы, развивая договорные работы. Мы приняли стратегию на переформирование Объединения с чисто госбюджетной организации на организацию, в основе которой будет работа по прямым договорам, работа, которая нас приблизит к пониманию рынка. В общем объеме хозяйственного договора работы должны преобладать. Это обеспечит маневр, независимость, позволит Объединению постепенно перерасти в ассоциацию или объединение арендных коллективов. Учитывая, что Объединение интенсивно ведет поиски партнеров и путей создания совместных добычных и других предприятий, в т.ч. и с зарубежными фирмами, рано или поздно мы выйдем за пределы отраслевых рамок. Но работать в новом направлении со старой структурой аппарата и не менять функций нельзя. Что нужно делать сегодня? Изучать спрос и рынок на наши услуги. Мы же этим не занимаемся и пользуемся случайными заказами, часто отфильтрованными другими конкурирующими организациями: Промбурводом, Агропромом, кооперативами. Поинтересуйтесь у своих гидрогеологов, на какую сумму ежегод-

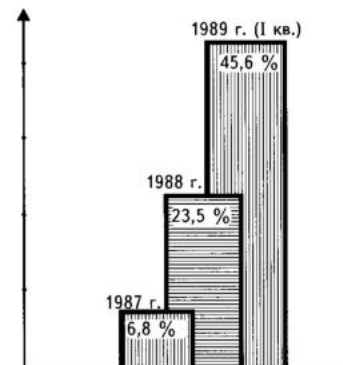


Рис. 18. Доля основных средств (оборудование), приобретенных по прямым связям (вне лимитов Мингео СССР), % общей суммы по Объединению

но они регистрируют работ для сторонних организаций. По моей оценке – минимум по 1,0-1,5 млн р. в каждой области. А в целом по территории ПГО примерно на 60 млн р. Мы же берем из них пока 15-17 млн р.

Либо геологи поймут необходимость заниматься маркетингом, изучением рынка, либо они в своем современном функциональном виде самосократятся. Специалисты, знающие поиски, разведку, способные написать отчет и т.д., сегодня нужны на производстве. В управление должны прийти геологи-коммерсанты. Аппарат обязан чутко реагировать на все изменения.

Удельный вес аппарата в составе работающих, несмотря на некоторое сокращение, в целом не изменяется. В 1986 г. он составлял 14 % общей численности, в 1987 г. – 14,6 %, в 1988 г. – 14 %. Однако структура его существенно изменилась. Из указанных 14 % на долю аппарата ПГО приходилось 1,5 %, а в настоящее время – 1,4 %, соответственно аппараты экспедиций: насчитывали – 9,8 %, теперь составляют 6,6 %, аппараты партий: 2,6 и 5,9 %.

Таким образом, в последние 2 года значительно усилен аппарат геолого-разведочных партий в основном за счет соответствующего сокращения аппарата экспедиций.

Удельный вес численности аппарата экспедиций в общей численности трудящихся по организациям неодинаков: наименьший он в Московской (11 %) и Калужской (11,3 %) экспедициях, наибольший – в Подмосковной ГРЭ (14,1 %) и УПТОКе (19,4 %). Какой-либо зависимости между численностью аппарата и организационной структурой экспедиций нет. Надо лишь подчеркнуть, что и Московская, и Калужская экспедиции сформированы в последние 2 года, каждая в результате укрупнения имевшихся до того экспедиций и партий.

И все же в плане сравнения более показательны цифры удельного веса фонда оплаты труда аппарата в суммарном ФОТ организации. Здесь дифференциация уже значительно сильнее. В частности, в Московской экспедиции ФОТ аппарата минимальный и составляет 14,6 %, в то время как в Средне-Волжской максимальный – 20,8 %. При этом в ряде организаций доля ФОТ аппарата при переходе на НХМ стала увеличиваться. Так, в Средне-Волжской ГРЭ в 1986 г. она составляла 12,7 %, а в 1988 г. достигла 20,8 %. В Подмосковной ГРЭ соответственно: 14,4 и 17,5 %, в Юго-Западной ГРЭ: 15,0 и 16,4 %, в Воронежской ГГФЭ: 13,7 и 16,0 %. Снижение затрат ФОТ на содержание аппарата получено в Московской ГГЭ с 15,9 до 11,6 %, Ивановской ГРЭ с 14,3 до 13,8 %, аппарате Объединения с 2,03 до 2,01 %. В целом же по Объединению показатель увеличился с 16,0 % в 1986 г. до 18,6 % в 1987 г. и 17,1 % в 1988 г.

Приведенные данные говорят о том, что проектирование источников средств для повышения должностных окладов происходило формально. Фактически эти средства взяты из доли ФОТ, приходящейся на оплату труда рабочих и специалистов. Не выдержан самый основной принцип роста заработной платы – только за счет роста производительности труда.

Руководство Объединения, сделав соответствующий анализ по итогам 1987 г., приняло некоторые меры, изложив их в специальном приказе от 16.05.88 г. № 90, который так и назывался: “О серьезных недостатках по внедрению экономических методов управления производством и мерах по их исправлению”. В итоге положение несколько улучшилось в Подмосковной, Юго-Западной, Ивановской

экспедициях и аппарате Объединения, но осталось без изменения или еще более усугубилось в Средне-Волжской, Калужской и Белгородской экспедициях.

Причины роста удельного веса ФОТ аппаратов заключаются не только в отсутствии анализа или нежелании руководства организаций разобраться в сути, но и в неразработанности методики планирования экономических нормативов, ухода экономической службы от управления заработной платой. В связи с этим на 1989-1990 гг. намечен ряд последовательных мер по упрощению структуры управленческих служб и сокращению за счет этого около 16 % численности суммарного управленческого аппарата, доведя его с 1058 чел. (1988 г.) до 870-900 чел. (1990 г.), в том числе в аппарате Объединения со 115 до 100 чел.

Сокращение расходов на содержание аппарата, равно как и его численности, не самоцель осуществляемых изменений в управлении Объединением. Сегодня работник аппарата рассматривается нами как организатор и соучастник обеспечения наибольшего дохода. Поэтому мы вводим в оборот и такие показатели, как производительность труда управленца, исчисленная в доходе на одного работника аппарата, а также доходность труда управленца, выражаемая в размере дохода организации, приходящегося на 1 р. заработной платы управленца.

Как показывает анализ, производительность труда управленца является одним из объективных показателей, позволяющих ранжировать различные организации по эффективности управления и сделать ориентировочные выводы по отношению как к численности работников управления, так и к сравнительной рациональности действующей оргструктуры. Наиболее высокая производительность труда управленца в Московской экспедиции (46 тыс./р.). Далее со значительным отрывом от нее следуют Ивановская ГРЭ (32,3 тыс./р.) и Воронежская ГГФЭ (32,2 тыс./р.). Замыкают перечень организаций Средне-Волжская ГРЭ (27,5 тыс./р.), Юго-Западная ГРЭ (27,0 тыс./р.) и Подмосковная ГРЭ (23,6 тыс./р.).

Показатель доходности затрат на оплату труда аппарата управления зависит от уровня среднегодовой заработной платы работника управления и суммы годового дохода. Для экспедиций Объединения он составляет 1 р. дохода/1 р. зарплаты: от 11,6 до 5,7 (табл. 1).

Таблица 1

Результаты ранжирования экспедиций Объединения по частным показателям эффективности управления

Экспедиция	Ранговые коэффициенты по частным показателям						Сумма ранговых коэффициентов	Место в ранжированном ряду
	доля УПР		производительность УПР		доходность УПР			
	%	ранг	тыс. р.	ранг	р.	ранг		
Московская	11,0	1	46,0	1	11,6	1	3	I
Белгородская	12,0	3,5	32,2	3	10,0	2	8,5	II-III
Ивановская	12,0	3,5	32,3	2	9,2	3	8,5	II-III
Калужская	11,3	2	30,3	5	8,4	4	11	IV
Воронежская	12,8	5	30,7	4	7,6	5	14	V
Юго-Западная	13,9	6,5	27,0	7	7,5	6	19,5	VI
Средне-Волжская	13,9	6,5	27,5	6	5,7	8	20,5	VII
Подмосковная	14,1	8	23,6	8	6,4	7	23	VIII

На основании элементарного рангового анализа эффективности работы аппаратов управления экспедиций по трем основным показателям: 1) доля управленцев в общей численности трудящихся; 2) производительность труда работника управления; 3) доходность оплаты труда управленца – сформирован ранжированный ряд организаций по степени убывания эффективности управления (от высокой к низкой). Наибольшая эффективность управления свойственна Московской и Белгородской экспедициям, наименьшая – Подмосковной и Средне-Волжской экспедициям.

Не вдаваясь в более глубокий причинно-следственный анализ, отметим, что лучшие из экспедиций (Московская и Белгородская) территориально являются наиболее компактными, работает каждая на территории одной области и использует смешанную участково-партийную организационную структуру. Экспедиции, замыкающие ранжированный ряд (Подмосковная и Средне-Волжская), не похожи одна на другую, хотя обе и придерживаются партийной организационной структуры.

В Подмосковной экспедиции на момент анализа (1988 г.) было 3 партии и БПТОК, располагающиеся на территории двух областей. Здесь из 67 чел. управленцев 40 чел. (60 %) сосредоточены в аппарате экспедиции, а на долю каждого структурного подразделения приходится в среднем по 7 чел. В отличие от Московской экспедиции, где также на одно структурное подразделение такого же ранга приходится по 6-8 чел. работников управления, здесь явный перебор численности аппарата экспедиции (примерно на 10-15 чел.).

В Средне-Волжской экспедиции функционируют 11 основных структурных подразделений, рассредоточенных на территории 5 автономных республик и двух областей. Именно в них сосредоточено 72 % всех работников аппарата, что составляет по 12-16 чел. на подразделение. Насыщенность управленцами геолого-разведочных партий здесь примерно в 1,5-2,0 раза выше, чем в Московской экспедиции, при довольно большом экспедиционном аппарате. Здесь возможны два варианта: либо сохранение численности аппаратов партий при одновременном наращивании ими объема работ, выполняемых хозспособом, на 25-30 %, придании им большей самостоятельности и сокращении на 25-30 чел. аппарата экспедиции, либо, наоборот, снижение удельного веса работников аппаратов партий и усиление аппарата экспедиции. Однако второй вариант будет сдерживать развитие партий, а следовательно, и экспедиции.

Основные направления изменения структуры и функций аппаратов управления экспедиций и Объединения в современных условиях должны определяться, с одной стороны, возникающими трудностями в организации и управлении производством (внедрение хозрасчета, необходимость систематического анализа результатов, ухудшение снабжения), с другой стороны, новыми задачами, без реализации которых невозможно не только развитие, но и сохранение объемов работ и производительности труда (маркетинг, изучение рынка спроса на геолого-разведочные работы, расширение номенклатуры работ на смежные отрасли – добычу, техническое и маркшейдерское обслуживание горных предприятий, полное обслуживание действующих водозаборов и т.д., развитие НТП). Кроме того, остаются нерешенными и старые проблемы аппаратов – раздробленность их по отделам и несогласованность действий, оторванность от объек-

тов управления, слабое движение кадров по горизонтали и особенно вниз по вертикали, большая структурная иерархия аппаратов (начальник – заместитель – начальник отдела – специалист), статичность, т.е. неизменность структуры аппарата, независимо от задач.

В связи с изложенным структура аппаратов экспедиций и Объединения должна быть ориентирована на сокращение и ликвидацию отделов и выделение более крупных служб, возглавляемых непосредственно первым руководителем и его заместителями.

В этом случае сокращаются один структурный уровень по вертикали и ряд функциональных ячеек (отделов) по горизонтали.

В аппарате Объединения при одновременном его сокращении и качественном улучшении основной костяк сотрудников должен быть представлен главными и ведущими специалистами. Главные специалисты, не являющиеся официальными заместителями генерального директора, работают под непосредственным началом руководителя службы (заместителя генерального директора), замещают его по определенному кругу вопросов, имеют право окончательного решения и подписи документов в пределах своих обязанностей (за исключением специально оговоренных позиций).

Ведущие специалисты и специалисты работают либо под непосредственным руководством заместителя генерального директора, либо в составе группы одного из главных специалистов.

В составе аппарата Объединения формируется пять основных служб, возглавляемых заместителем генерального директора:

1) производственного и научно-технического развития; 2) геологическая; 3) экономическая; 4) материально-технического обеспечения; 5) кадров, режима и социального развития. Итого, распорядительный состав аппарата, включая генерального директора, состоит из 6 чел.

Основные функциональные направления в службах возглавляются главными специалистами и приравненными к ним заместителями главного геолога и главного инженера, в том числе:

в службе производственного и научно-технического развития: заместителями главного инженера по производству; по научно-техническому прогрессу; по технике безопасности; по зарубежным связям; по маркетингу, главным механиком (энергетиком);

в геологической службе: заместителями главного геолога: 1) по производству и планированию; 2) по качеству; 3) по гидрогеологии (главный гидрогеолог); 4) по геофизике (главный геофизик); 5) по экологии; 6) начальник территориального геологического фонда;

в экономической службе: 1) главным бухгалтером; 2) главным экономистом по планированию; 3) главным экономистом по хозяйственному расчету и анализу;

в службе материально-технического обеспечения: 1) главным экономистом по материально-техническому снабжению; 2) главным экономистом по коммерции;

в службе кадров, режима и социального развития: 1) главным инспектором по кадрам; 2) начальником спецотдела.

Кроме того, при аппарате сохраняется административно-хозяйственная служба, возглавляемая помощником генерального директора.

Итого: основной исполнительский состав аппарата включает 21 специалиста.

Численность ведущих специалистов и приравненных к ним заместителей главного бухгалтера – 34 чел., специалистов – 26 чел., технических сотрудников и вспомогательного персонала (включая машбюро, секретариат, водителей автомашин) – 18 чел.

Расчетная численность аппарата по службам на 1990 г. и структура по уровням должностных окладов приведена в табл. 2.

Таблица 2

Должностные уровни и оклады, р.	Название служб и ориентировочная численность					
	Производство и научно-технического развития	Геологическая	Экономическая	Материально-техническая	Кадров, режима и социального развития	Административно-хозяйственная
Руководство (380-450)	1	1	1	1	1	-
Главные специалисты (280-370)	6	6	3	2	2	1
Ведущие специалисты (220-280)	9	12	6	4	2	1
Специалисты (180-240)	3	8	6	3	4	2
Технические сотрудники (120-180)	-	6	1	-	-	11
Итого	19	32	17	10	9	15

Из 13 отделов современной структуры аппарата по условиям режимности сохраняются лишь 2: спецотдел и территориальный геологический фонд. Последний к концу 1990 г. должен быть полностью переведен на самоокупаемость и выведен из состава аппарата.

Приведенная структура аппарата Объединения в целом либо в сокращенном виде может быть принята и в аппаратах крупных экспедиций. Однако здесь структурный уровень главных специалистов должен быть минимальным.

Заключение

Таким образом, перестройка хозяйственного механизма сдерживается отсутствием перестройки в политической системе. К радикальным изменениям в экономике страны мы еще не приступили. А все, что делалось до настоящего времени, это лишь подступы к реформе, осуществляемые чаще всего на ощупь без серьезных научных проработок.

Поиски путей построения хозяйственного механизма нового типа, опирающиеся в стране на кооперативную и арендную формы, а в масштабах ПГО “Центргеология” и на развитие договорных работ, свидетельствуют о наибольшей прогрессивности производственных отношений рыночного типа, составляющих основу принципиально нового хозяйственного механизма.

Усиливающийся экономический кризис в общих чертах повторяет ситуацию 1927-1929 гг. и, вероятнее всего, может быть приостановлен либо введением жестких мер и возвратом к централизации (что по развороту событий уже маловероятно), либо путем приватизации собственности, введения механизмов рынка, ликвидации монополий и демонтажа всей административно-командной системы.

Опыт внедрения второй модели хозрасчета в Объединении, несмотря на огромные усилия по его развитию и сдерживанию отрицательных тенденций, показывает, что наряду с положительными факторами продолжают развиваться и отрицательные тенденции, особенно в сфере оплаты труда, росте себестоимости работ, усилении группового и индивидуального эгоизма. Преодоление их в условиях массы административных, экономических, правовых и политических ограничений сомнительно; требуется коренная ломка по всем направлениям.

Изменение содержания производственных отношений вызывает необходимость перестройки системы управления на уровне Объединения, структурных единиц и подразделений, формирование функций управления по принципу делегирования “снизу вверх”, замену административных форм на координационные и договорные формы.

23. Зачем нужна аренда?

(из выступления на заседании СТК Объединения, Тула, 27.06.89 г.)

В постановлении первого Съезда народных депутатов СССР “Об основных направлениях внутренней и внешней политики СССР” определено:

обеспечить развитие многообразных форм социалистической собственности, исключаящих эксплуатацию и отчуждение работника от средств производства. Создавать равноправные условия для развития и свободного соревнования собственности: общегосударственной, местной (коммунальной), кооперативной, основанной на аренде и паевых началах (акционерная форма), на индивидуальной трудовой деятельности, а также различного рода смешанных форм, принять меры по устранению негативных явлений в развитии кооперативного движения.

Съезд счел необходимым улучшить управление самим ходом экономической реформы, для чего в правительстве будет создана Государственная комиссия по экономической реформе. Подтверждены основные принципы перестройки хозяйственного механизма, изложенные в предыдущих документах партии и правительства.

Мы вынесли на СТК вопрос о ходе подготовки к переводу ряда подразделений и структурных единиц на аренду, понимая его как очередной шаг на пути развития хозяйственного механизма в Объединении и отрасли. Анализ фактического положения дел в Объединении за 2,5 года работы в условиях перестройки выявил ряд отрицательных тенденций и моментов начавшегося застоя, выход из которого возможен только в результате кардинальных и решительных действий. Вместе с тем подготовительная работа, проводимая головной группой Объединения и руководством ряда подразделений по переходу на аренду

стала наткаться на различного рода препятствия, без устранения которых дальнейшее продвижение невозможно. Поэтому нам нужны откровенный разговор и полная ясность в позиции и понимании задач текущего момента. Я исхожу из того, что стратегические направления перестройки в Объединении пока не вызывают возражений. Следовательно, обсудить нужно тактические действия.

Но прежде всего напомним об основных результатах работы в новых условиях хозяйствования за прошедшие 2,5 года.

Открыто 202 месторождения и участка, в том числе крупнейший в РСФСР Унечско-Крапивинский фосфатоносный район в Брянской области.

Защищено 497 отчетов, в том числе в ГКЗ СССР – 23, в ТКЗ-79.

Переданы народному хозяйству 114 месторождений различных полезных ископаемых и 161 скважина для водоснабжения.

Увеличены: доход – на 55 %; производительность труда – на 67 %; фондоотдача – на 47 %; средний заработок – на 36,8 %; объем работ хозспособом – на 21 %; объем договорных работ – в 2,2 раза; ассигнования на строительство жилья – в 2,5 раза.

Снижены: материалоемкость – на 20 %; энергоемкость – на 13 %;

численность (общая) – на 7,8 %; численность аппарата – на 8,2 %.

На должности первых руководителей всех рангов избрано 42 чел.

Обучено хозрасчету, теории и практике перестройки на специальных курсах Объединения: с отрывом от производства – 550 чел.; без отрыва от производства – 85 чел.; кроме того, около 200 чел. из сторонних организаций.

В 1988 г. Объединением заключен долгосрочный договор о культурном и научно-техническом сотрудничестве со Словацким инженерно-геологическим и гидрогеологическим предприятием (ЧССР). В этом же году на базе Объединения сформирована Советская гидрогеологическая экспедиция по оказанию безвозмездной помощи Эфиопии. В 1989 г. совместно с австрийской фирмой “Вадо интернешнл” и кооперативом “Эхо” создано и зарегистрировано под № 515 совместное советско-австрийское предприятие “Геософт”.

Ежегодно на конференции представителей трудовых коллективов тайным голосованием дается персональная оценка деятельности руководства Объединения, а в экспедициях – руководства экспедиции.

Активно развиваются новые функции и виды работ, направленные на укрепление прямых связей. В частности, в области материально-технического обеспечения вне лимитов Министерства приобретено основного оборудования: в 1987 г. – 6,8 %; в 1988 г. – 23,5 %; в 1989 г. – 53,0 %.

Объем геолого-разведочных работ, выполняемых по прямым договорам с предприятиями (от общего объема хозспособом) составил в 1986 г. – 11 %; в 1987 г. – 18,5 %; в 1988 г. – 27,4 %; в 1989 г. – I полугодие – 33 % (факт). На 1990 г. проектируется довести их объем до 50 %, т.е. до 25 млн р. За счет развития договорных работ предотвращено увольнение более 1000 трудящихся.

Ежегодно работы производятся на 780-850 объектах. В 1989 г. больше половины из них изучаются по сокращенной стадийной или бесстадийной технологии, теоретические и методические основы которой разработаны в Объединении.

В 1988 г. за счет средств Объединения:

введено бесплатное содержание детей всех трудящихся в детских яслях, садах и пионерских лагерях;

установлена безвозмездная помощь в размере до 50 % индивидуальным застройщикам жилья – очередникам предприятия;

установлена выплата разового пособия в размере до 500 р. трудящимся, выходящим на пенсию;

совместным решением СТК и профкома Объединения с 01.01.90 г. вводятся доплаты матерям, находящимся в отпуске по уходу за детьми: в возрасте до 1 года – до 70 р., до 1,5 года – 50 р.;

принято решение об установлении отпуска продолжительностью 24 рабочих дня для всех категорий трудящихся.

Из числа отрицательных факторов, выявившихся за 2,5 года работы в условиях хозрасчета, следует отметить низкие темпы роста проходки скважин на бригаду, скорости бурения, а также крайне медленное снижение металлоемкости работ.

Отработав в новых условиях 2 года, мы внимательно проанализировали положительные и отрицательные тенденции и пришли к выводу, что пора включать следующую, скажем, вторую скорость, ибо ускорение, набранное на предыдущей передаче, стало на глазах убывать. Поэтому приказом по Объединению № 4-п от 11.01.89 были определены основные задачи, меры и сроки по подготовке к переходу на аренду и на развитие кооперативов, что в общем итоге мы и определили как меры второго этапа развития хозяйственного механизма. Спустя два месяца на конференции буровых мастеров, затем еще через месяц на школе-семинаре главных инженеров и работников экономической службы, потом на совещании начальников экспедиций и партий и на встрече с секретарями партийных организаций наши январские (1989 г.) положения были значительно расширены и дополнены новым существенным элементом – пониманием собственности в условиях аренды с акцентом на акционерную ее форму. Мы открыто заговорили о возможности перевода Объединения в разряд арендно-кооперативных ассоциаций, базирующихся на различных видах собственности и формирующих свои производственные программы на основе прямых договоров с предприятиями и Министерством.

Прошло уже полгода настойчивой работы хозрасчетной группы аппарата Объединения и некоторых энтузиастов с мест по разработке методических материалов, разъяснению идей аренды, оказанию реальной помощи коллективам в преодолении реакции противодействия и бездействия со стороны аппаратов ряда экспедиций и партий. Отчетливо обозначилось противостояние сторонников и противников более активных и глубоких преобразований в Объединении. Накануне сегодняшнего заседания Совета, на котором мы должны обсудить первые итоги подготовки к переходу на аренду, по различным причинам из рассмотрения выпал ряд организаций, в т.ч. и наиболее подготовленная Заволжская геофизическая партия СВГРЭ. При этом главные аргументы, высказываемые пассивными и активными противниками аренды, так или иначе формируются вокруг следующих положений и заявлений:

нас загоняют в аренду насильно, по приказу;

надо сначала хорошо освоить вторую модель хозрасчета, а потом двигаться дальше, лучше подготовиться;

переводимые на аренду в первых рядах коллективы будут пользоваться льготами за счет других, а потому – переходить, так не по одиночке, а всем вместе;

руководство Объединения, интенсивно ратующее за аренду, явно хочет надуть неопытные коллективы и имеет тут какую-то выгоду;

мы пойдем и на аренду, но дай нам гарантии обеспечения сполна и по первому требованию всем необходимым оборудованием и материальными ресурсами.

Есть и другие, менее распространенные отговорки. Из них, пожалуй, следует упомянуть ссылку на отсутствие методических и разъяснительных материалов по аренде в геологии.

Так давайте же разберемся в причинах, в корнях такого противостояния. Ибо сегодня, после того, как Съезд народных депутатов СССР однозначно подтвердил курс на решительное оздоровление экономики страны, мы тоже должны принимать безотлагательные меры по оздоровлению нашего хозяйственного механизма.

Инициатива сверху вытекает не из-за административного зуда и ненасытного желания бесконечно перестраивать и ломать, а из экономического анализа и понимания отрицательных тенденций и тупиковых ситуаций, в которых скоро окажутся Объединение и народное хозяйство. Но кому-то выгодно сравнивать наши действия с директивной коллективизацией сельского хозяйства 30-х гг. и объявлять их противоречащими демократии. Что это – неумение или нежелание читать наши решения, где, кстати, ясно указано, что аренда – дело добровольное, или нежелание затевать новые хлопоты в условиях, когда зарплата и без того почти повсеместно поднялась на 40 %? К сожалению, здесь есть и то, и другое. А в общем и целом это одна из сторон тормозной системы перестройки в Объединении.

Нельзя познать азбуку любого хозяйственного механизма, не построив сам механизм. Равно как и невозможно всем 8 тыс. трудящихся и даже их половине вдруг сразу научиться арендной экономике, не вкусив ее. Невозможно голосованием определить то, что должно делаться научным профессиональным анализом. К сожалению, сегодня мы, особенно руководители, стали нередко прятаться за частоколом поднятых в голосовании рук, забывая что нам таким же голосованием доверена судьба коллектива, судьба корабля. Наша и только наша задача – профессионально проложить курс кораблю! Не может и не должна вся команда прокладывать курс. На это есть штурман. Не могут и не должны все сразу крутить штурвал, им управлять должен один. Почему же, когда из рубки (Объединения) идет сигнал “лево руля”, в некоторых отсеках (экспедициях) делают всё, чтобы либо не услышать, либо опротестовать сигнал, прикрываясь тем, что еще не провели собрание и не обсудили команду?

Не заголосовать бы здравые идеи под влиянием эйфории всеобщего отрицания предложений администрации!

Надо ли ждать полного освоения второй модели хозрасчета? Постановка такого вопроса по меньшей мере некорректна. Аренда – это и есть вторая мо-

дель, облеченная в форму договорных взаимных обязательств и подкрепленная правом частичной собственности на средства производства. Мы работаем в условиях хозрасчета 2,5 года и с каждым годом, кварталом находим в осваиваемом хозяйственном механизме всё новые и новые элементы, требующие доделки, изменений или ликвидации. Изменения, доработки – обычный производственный процесс при внедрении всего нового. Например, как происходит освоение нового бурового станка? А так же. В процессе первых испытаний конструкторы устраняют крупные недостатки, которые обнаруживаются только в бурении. В последующие годы совершенствование станка продолжается. И никого это не пугает.

Почему же тогда в хозяйственном механизме еще до его апробации мы начали требовать полной гармонии всех составных частей? И далее, если уж сравнение пошло со станком. Механизм (т.е. “станок”) уже создан и работает 2,5 года. В целом он устраивает нас. Мы знаем его недостатки и пытаемся их выправить. А сейчас речь идет о создании на базе того же механизма (“станка”) дополнительно еще и чувства хозяина с использованием, если хотите, повинности коллективной собственности – единого комплекса, соединяющего человека с его и нашим общим делом. Подчеркиваю, есть механизм (это вторая модель хозрасчета), есть человек, есть конструкторы (т.е. мы с вами), которые неплохо разбираются в этом механизме. Дело за доводкой. А наши оппоненты предлагают оттянуть время на подгонку теперь уже каждой гайки в этом механизме и обучение каждого человека до уровня конструктора. Возможно ли это? Безусловно, нет!

Мы доучимся в процессе работы. Надо вбрасывать, вводить шайбу в зону, ибо без такого действия шанс забить гол минимален.

Поэтому не могу согласиться, что мы, наши коллективы не созрели до аренды.

Да, знаний еще не хватает. Но что же их даст, если не опыт? Кто понесет эти знания, если не мы – члены СТК, специалисты и руководители всех уровней. Или мы и дальше будем прикрываться мнением нами же необученного большинства? Если хотите, это политический момент перестройки. А ждать пока другие пойдут в атаку, а потом за их спинами пройти на новые рубежи – не в моих и, должно быть, не в наших правилах!

Обостряю именно этот принципиальный момент, потому что руководство Объединения сегодня как никогда нуждается в поддержке и понимании. Такое понимание мы нашли на конференции рабочих в феврале 1989 г. Но чем выше поднимаемся по иерархической лестнице, тем меньше находим желания понять и действовать не на словах, а на деле. Если хотите, именно сейчас проверяется зрелость – наша и коллективов. Перестройка, которая началась в Объединении в 1988 г., не коренная ломка, а лишь проверка боем во главе со старым аппаратом и административно-командными методами. Теперь настал более ответственный момент. Подготовлены условия для коренной перестройки производственных отношений, а с ними – и структуры, и хозяйственных связей, и функций аппарата. Всего!

Несколько слов по поводу льгот коллективам, переходящим на аренду в первых рядах, и сразу же – по поводу гарантированного обеспечения ресурсами и оборудованием.

Смысл аренды, смысл нового хозяйственного механизма и перестройки как раз и состоит в том, чтобы в современной обстановке, в условиях повального дефицита, нехватки не только товаров народного потребления, но и ресурсов, техники, в условиях расстроенного снабжения резко, кардинально улучшить экономическую ситуацию в стране. Ведь каждому должно быть ясно, что с переходом на аренду или хозрасчет ресурсов не добавится. Их сначала надо произвести. В том числе и нам с вами. Если, например, эксплуатационную скважину на воду считать законченной продукцией, а проходку в погонных метрах – как показатель, отражающий количество этой продукции, то надо признать, что за последние 2,5 года объем производимой продукции снижается как в целом по Объединению, так и в расчете на одну бригаду и на одного бурового рабочего. В то же время резко растет доход. Но доход – это не продукция. Выходит – денег больше, а продукции (скважин) меньше. Значит, мы усугубляем и без того сложившийся дефицит на эксплуатационные скважины.

Руководство почти всех экспедиций и партий объясняет такое положение увеличением объема договорных работ. С этим можно было бы согласиться, если не вникать в фактическое положение дел. Только что проведенный комплексный анализ хозяйственной деятельности Воронежской экспедиции свидетельствует об одной и той же тенденции – резком росте зарплаты и снижении проходки на одного рабочего как в Тамбовской и Липецкой партиях, выполняющих большой объем договорных работ, так и в Южно-Воронежской партии, полностью работающей на госбюджетных объектах. Следовательно, причина – в другом, в самом механизме, который как раз и создается, чтобы ликвидировать дефицит. Никаких льгот за счет кого-то и в части экономики (льготный норматив, низкие темпы роста производительности труда и т.д.), и в части снабжения арендным коллективам не будет.

Общее положение – работать в действующих условиях, в действующей системе, на уровне среднестатистических показателей по снабжению, по обновлению основных фондов и т.д. Только одна льгота – быть впереди, собирать шишки и работать с перегрузкой.

Но надо знать и другое. Мы не сможем сразу вдруг изменить работу аппарата и заставить его закрутиться в несколько раз быстрее. Все мы люди и над всеми нами КЗОТ и профсоюз. Только с переходом экспедиции и всего Объединения на арендно-кооперативную форму изменится в принципе и само управление. В частности, Объединение будет управляться советом руководителей арендных коллективов с помощью назначенной самим советом дирекции и нанятого аппарата – как исполнительного органа. Вот тогда можно будет спросить и экономически, а также объективно решить вопрос об оптимальной численности и уровне оплаты аппарата.

И наконец, какую выгоду видит в аренде руководство Объединения для себя и для коллектива в целом? Почему оно не согласно с заниженными показателями плана и арендной платы? Можно ли говорить о формах какого-либо наду-

вательства? Да, напряженный план и высокие темпы роста при прежнем снабжении кое-кто склонен называть авантюрой или “играми” аппарата.

Поясню. Во-первых, аренда нужна как раз для того, чтобы ускорить, а не снизить темпы роста. В крайнем случае – удержать уже набранные темпы. А иначе это профанация движения вперед и забота лишь о личном кармане. На самом деле фактические показатели будут значительно выше! И это все знают, но сознательно бьются за жировую прослойку, дабы с самого начала обеспечить себе легкую жизнь. Конечно же, чтобы добавить в объемах, надо добыть и дополнительные ресурсы. Именно – добыть, а не вытребовать сверху, к чему мы еще не привыкли. В этом, кстати говоря, и должна проявляться одна из новых функций аппарата Объединения, экспедиции, партии.

Аппарат ничего не будет иметь для себя лично, кроме дополнительных хлопот и положенных Советом ему средств, так как его зарплата определяется постоянным процентом отчисления от дохода. Выше доход – выше зарплата. Другое дело, что новые снабженческие функции требуют и нового хозрасчетного подхода к оплате труда снабженцев. Средства, отчисленные в централизованный фонд, нужны прежде всего коллективам партий и экспедиций. Ибо если ПГО сильно только приказами – это бумажное объединение. Его экономика складывается из экономической мощи экспедиций и реальных возможностей центрального руководства. Например, что будет с государством, если мы перестанем формировать госбюджет? Объяснять не надо. То же самое относится и к Объединению.

Не могу согласиться, что в расчете арендной платы все экспедиции должны быть ориентированы на одинаковый процент отчислений, так как сначала необходимо привести коллективы в близкие стартовые условия.

Возьмем пример с жильем. Кто виноват, что Средне-Волжской экспедиции на протяжении десятков лет не выделялось или выделялись крохи на строительство жилья – коллектив или старая система? Разве капиталовложения на строительство жилья в Московской области или административного здания в Москве зарабатывались только москвичами? Нет, они формировались всеми, но перераспределялись в пользу единичных коллективов. В итоге очередников на жилье на Средней Волге – 30 % от работающих, а в Москве – 5 %. То же самое относится и к коллективам, которые в отличие от Москвы вынуждены создавать и поддерживать свой соцкультбыт, включая столовые, детсады, жилищно-коммунальное хозяйство, спортплощадки, подсобные хозяйства и т.д. Разве справедливо оставить теперь ранее забытые коллективы один на один со своими проблемами. И не напоминают ли позицию уравниловки последние события в Прибалтике, а также заявления кое-каких других “национальных окраин” по отношению к Союзу, у которых не болит душа об опустошенном российском Нечерноземье и многих миллионах нищенствующих “великороссов”. Давайте же перестанем “тянуть одеяло на себя” и не будем закрываться заявлениями, что кое-кто от щедрот готов поделиться в долг или под проценты своими излишками.

Поэтому позиция руководства Объединения в данном вопросе однозначная – в течение 1989-1990 гг. хоть частично, но компенсировать ранее ущемленным коллективам недостаток средств на строительство жилья. Не будем уже

брать во внимание базы и условия труда. Следовательно, до конца пятилетки нужен дифференцированный подход к нормативу отчислений в централизованные фонды. А с 1991 г. можно перейти на условия возвратной взаимной помощи в части использования ФПСР. При этом руководство Объединения не намерено волевым путем устанавливать нормативы отчислений. Оно лишь готовит предложения, а уж право СТК – принять их или изменить по своему усмотрению.

Теперь о методических материалах по аренде.

Из встреч и бесед в коллективах я сделал вывод, что основной документ – Указ об аренде и Положение об арендных коллективах, принятые в апреле-мае 1989 г., не изучены руководством партий и экспедиций, не обнародованы и не преломлены через задачи своих коллективов. А это сегодня главные документы. То же относится к газетному и журнальному материалу. Группа внедрения и руководство Объединения пользуются теми же источниками. Материалы же известного арендного Бутовского комбината и других предприятий, с которыми нам удалось познакомиться, не лучше наших. И тем не менее по ним люди работают, поправляя их на ходу. А мы как разборчивая невеста: нет в магазине свадебного платья – значит, замуж не пойду. Да, материалов мало и подводные камни сразу все не вычислишь. Но на то же и есть в Объединении и экспедициях мощный интеллектуальный потенциал, чтобы додумать и доработать необходимые методики. Надо лишь организовать его, а там где это необходимо – лично возглавить.

То же касается планирования и методики определения размера арендной платы. Пока нет твердых методик. Поэтому и предусмотрено периодическое возвращение к договору по инициативе арендодателя и арендатора. Правильно отметил в выступлении по предыдущему вопросу Б.К.Горский-Белов. Ведь не две воюющие стороны заключают договор. Они могут в любой момент собраться и пересмотреть условия, так как действуют на один общий интерес – как можно ускорить социальное и экономическое развитие коллективов.

И наконец, почему в начале выступления я сказал, что скоро будет поздно включать вторую скорость?

Железо куют пока горячо. А многие наши бригады и аппараты партий, экспедиций рвут любой ценой зарплату за те же или еще худшие результаты, ловя момент и сознательно продляя и сохраняя его. Ведь посмотрите что получается. Проектирование на договорных мелких объектах стало стоить уже 2-3 тыс.р. при сметной стоимости объекта 200-300 р., а фактических затратах 100-200 р. Геологи и буровики начинают путем бумажной активировки получать незаработанные деньги. Развивается нездоровая конкуренция за право работы на договорных объектах, зная, что там нет контроля за сметой. Дошло до того, что кое-где снизили проходку на человека на 20-30 %, а подняли зарплату на 30-50 %. Что же это есть, как не активное содействие инфляции?

Приучая весь 1988 г. и уже часть 1989 г. многих специалистов и рабочих получать легкие деньги, мы все дальше и дальше отдаляем их морально-психологическую готовность к работе по принципу оплаты по труду. Развратив людей, мы никогда не получим их согласия ни на какую прогрессивную форму хозрасчета. Проанализируйте протоколы СТК партий и вы увидите, что все основные конф-

ликты в коллективах связаны с распределением зарплаты. Как будто чувствуют, что такая вольница с проектами, сметами и нормативами скоро кончится и попытаются выхватить побольше. Их вполне устраивает действующая модель. К сожалению, категория таких работников расширяется. В ее составе много аппаратчиков, а теперь уже стали добавляться и рабочие, целые бригады.

Скажите, может ли государство терпеть такой хозрасчет и как долго оно будет ограничиваться одними пожеланиями? Если мы не созреем для принципиальных перемен, государство в ближайшее время обязано принять карательные меры, которые для нас могут стать горьким похмельем. Я бы не хотел этого.

Безусловно, аренда – не панацея и все недостатки хозяйственного механизма не снимет. Но аренда – шаг вперед, шаг в правильном направлении, шаг по пути резкого повышения самостоятельности всех коллективов. Она не исключает и других путей в развитии хозрасчета. Она дает нам движение и выход из тупиковой ситуации, которая катастрофически приближается. Поэтому я ставлю перед СТК вопрос в категорической форме: либо мы “за” поиски новых путей, либо мы “против” и готовы выжидать. Компромиссы здесь невозможны, решать нужно сегодня. В противном случае мы потеряем время.

Если мы “за”, тогда нужно указать руководству ряда экспедиций, партий на необоснованную проволочку в подготовке коллективов к переходу на аренду. Обязать их создать в течение месяца соответствующие группы или комиссии, которые бы проанализировали хозяйственно-экономическую обстановку в коллективах и стали готовить необходимые материалы для принятия кардинальных решений.

И наконец, я не рассматриваю аренду в отрыве от кооперативов. Это не альтернативные варианты, а взаимодополняющие. Надо обсудить на СТК состояние дел в кооперативах, уже созданных и намечаемых, послушать работников кооперативов и определиться с этой формой более твердо.

Таким образом, наряду с безусловно положительными результатами вторая модель хозрасчета в преломлении к геолого-разведочной отрасли и к действующему хозяйственному механизму ПГО “Центргеология” привела к всё усиливающимся противоречиям в части соответствия заработной платы трудовому вкладу. Сохранение набранных темпов социально-экономического развития трудовых коллективов требует введения новых стимулов в форме негосударственной собственности и максимальной самостоятельности производственных организаций.

Наиболее реальным путем дальнейшего развития Объединения и ликвидации отрицательных тенденций является переход на арендную форму хозяйствования. Аренда – дело сугубо добровольное. Она не сопровождается какими-либо льготами арендным коллективам за счет других коллективов, действует в условиях сложившегося материально-технического снабжения и не является возможностью принятия менее напряженных плановых заданий. В связи с крайней неравномерностью развития материальной базы социальной сферы величина арендной платы до конца текущей пятилетки должна быть дифференцирована для различных организаций и устанавливается демократическим путем. В связи с углубляющимися противоречиями в действующем хозяйственном механизме принятие решения о пути его дальнейшего развития не терпит отлагательства.

24. О дальнейшем углублении реформ в отрасли

(предложения к заседанию коллегии Мингео СССР 03-05.08.89 г.)

На рассмотрение коллегии вынесены важнейшие вопросы дальнейшего углубления перестройки в отрасли в свете решений Первого съезда народных депутатов СССР и Первой сессии Верховного Совета СССР. На Съезде неоднократно высказывалась озабоченность медленным ходом перестройки, выдвигались требования более кардинальных и безотлагательных мер по решению главных задач текущего момента:

- накормить страну;
- решить социальные проблемы;
- передать власть народу;
- не на словах, а на деле перейти на противозатратный хозяйственный механизм и вывести страну из кризиса.

Однако на Съезде прозвучали и призывы, нашедшие поддержку большинства депутатов: "Не спешить, не торопиться, дабы дров не наломать". В Постановлении Съезда определены два портрета или две характеристики действий и людей в условиях перестройки: "консерватор" и "радикал". Это вызывает опасение, что в зависимости от тех или иных объективных или субъективных обстоятельств каждому из нас, активному или пассивному проводнику перестройки, может быть приписан тот или иной ярлык. Находиться в золотой середине, т.е. между консерваторами и радикалами, сегодня трудно. Либо-либо! Поэтому первое предложение: в отрасли, на коллегиях, совещаниях должен укорениться плюрализм мнений, а в хозяйственной практике – разнообразие подходов и действий. Послесъездовские события в Кузбассе, Абхазии, неспадающая напряженность в Прибалтике свидетельствуют о том, что даже в коллективной оценке Съезда не найдены критерии отнесения тех или иных действий к консервативным, нормальным или радикальным. Скажем, как бы оценил Съезд заявление о безотлагательном переизбрании всех советских и партийных органов на местах уже в этом году? Конечно, как радикальное, преждевременное. А между тем, именно это требование вошло в разряд, пожалуй, единственного политического пункта экономических требований бастовавших рабочих Кузбасса, Донбасса и других шахтерских регионов и вот уже спустя 2 мес. после Съезда положительно воспринимаемое Верховным Советом СССР. Ссылаюсь на данный пример только для того, чтобы подчеркнуть, что в нашей отрасли и у наших трудящихся тоже "гиря кое-где дошла до полу" и активно начавшийся было процесс прогрессивных изменений пошел вспять. Собственно, что мы в отрасли и успели сделать, так это убрать Российское министерство и ввести в монопольном порядке вторую модель хозрасчета. Остальное делается на местах в рамках Закона о государственном предприятии.

Что же нужно предпринять для выполнения Постановления Съезда?

1. Решение социальных проблем

Как известно, проблемы социального развития Съезд поставил на первое место. В Объединении начиная с 1987 г. последовательно по мере зарабаты-

вания средств увеличивается пакет решений в части повышения социальных гарантий и льгот отдельным категориям трудящихся:

- введено бесплатное содержание детей в детских яслях, садах и пионерских лагерях;

- установлена безвозмездная помощь в размере 50 % стоимости для индивидуальных застройщиков жилья и для членов жилищно-строительных кооперативов – очередников предприятия;

- установлена выплата разового пособия в размере до 500 р. трудящимся, выходящим на пенсию.

После завершения работы Съезда народных депутатов на СТО Объединения приняты решения о продлении до 1,5 года оплачиваемого отпуска матерям по уходу за детьми, об установлении отпуска продолжительностью 24 рабочих дня для всех категорий трудящихся, о снижении на 25-40 % сроков носки спецодежды для ряда категорий рабочих.

За прошедшие 2 года в 2,5 раза увеличен объем жилищного строительства хозспособом, на которое направляется преобладающая часть ФПСР. Начато формирование базы стройиндустрии. Работает кирпичный завод в Курской области. Объединение вступило в долю по реконструкции и строительству кирпичных заводов в Мордовской АССР и Московской области. Прорабатываются варианты размещения завода санфаянсовых изделий, керамики, лицевого и декоративного кирпича в Тульской области. И наконец, за 2,5 года работы в новых условиях на 37 % выросла средняя заработная плата при росте производительности труда на 65 %. В соответствии с заключенным в прошлом году на длительный период договором с одним из геологических предприятий ЧССР с этого года начался прямой обмен туристическими группами.

Служба социального развития, в составе которой я рассматриваю и материальную базу социальной сферы, на ближайший период должна стать одной из центральных в отрасли, а соответственно и в аппарате Министерства. Но значит ли это, что Министерство, как и прежде, должно директивно распределять нам, сколько произвести килограммов мяса на человека, сколько выпустить товаров народного потребления или оказать услуг населению, на сколько и чего построить и т.д.?

Следует оставить данные и аналогичные решения за нами – руководителями и Советами трудовых коллективов объединений, а самим заняться в первую очередь:

- анализом ожидаемых масштабов сокращения, перепрофилирования, перемещения геолого-разведочных организаций в связи с начавшимся и, надо полагать, не последним сокращением бюджетных ассигнований на геолого-разведочные работы;

- анализом потребностей трудящихся северных и отдаленных районов в жилье на материке, выяснением возможностей его строительства в благоприятных для жизни и работы районах страны, созданием ассоциаций или совместных строительных организаций на паевых началах заинтересованных объединений, обеспечением их лимитируемыми фондами;

- обобщением и распространением опыта организаций отрасли в части предоставления трудящимся социальных гарантий, изучением тенденций в социа-

льном и качественном составе различных категорий трудящихся и использованием их в пятилетнем и перспективном планировании;

разработкой и популяризацией механизма экономического и морального поощрения коллективов, наиболее продвинувшихся в решении социальных проблем;

обоснованием принципов, разработкой и реализацией метода социально справедливого распределения между регионами государственных и централизованных средств на социальное развитие;

анализом социальных и экономических претензий трудящихся отрасли к объединениям, Министерству, Правительству с целью своевременного принятия мер регионального и отраслевого характера, дабы не повторить в геологии кузбасские забастовочные события этого года.

Короче говоря, функции текущего контроля и оперативного вмешательства в производственные дела Министерство должно оставить внизу, у нас, а само заниматься проблемами более крупными и долгосрочными.

Кроме того, по ряду позиций Министерству необходимо занимать более принципиальную позицию в Правительстве. Сошлюсь на один пример.

В апреле 1989 г. после известного Постановления ЦК КПСС и СМ СССР о мерах по оздоровлению финансовой обстановки в стране Министерство директивно выдало значительно увеличенные задания по производству товаров народного потребления и оказанию услуг населению, не подкрепив их материальными ресурсами. Естественно, СТК Объединения и СТК экспедиций спрашивают: а как же мы выполним такие задания, как увязать директивную форму их принятия и доведения с Законом о государственном предприятии? Это что – возврат к старой системе?

Конечно же, и мы понимаем, и трудящиеся понимают, с чем связаны такие меры. Но не надо же действовать старыми методами. Мы считаем, что следовало возражать против формы Постановления и предложить выйти по поставленным вопросам с обращением ко всем трудовым коллективам. И уж если в Правительстве пересилили сторонники директивного стиля, то не дублировать его самим. А то ведь так получилось, что руководство Объединения стало извиняться перед СТК за Министерство и Правительство, которые в итоге проиграли в глазах трудящихся. Сейчас, как сообщила “Социалистическая индустрия” за 23.07.89 г., идет сбор подписей народных депутатов СССР за отмену указанного Постановления, как несовместимого с духом перестройки.

В настоящее время созревает еще один минус Министерству и Госплану. Раскрою его причину. Всем известно, что основная функция кустарного производства ТНП и оказания услуг – снижение остроты инфляции и дефицита. Одна организация по своей специфике может оказывать услуги, другая – производить товары народного потребления, третья – и то, и другое. Главное – привлечь больше свободных средств населения. Зачем же тогда два отдельных показателя: да ещё в деньгах и номенклатуре? Почему бы не объединить обе статьи и не числить единое задание только в деньгах? Почему считается товаром только то, что продано через торговую сеть, а тот же самый предмет, реализованный с предприятия, относится к услугам?

В итоге получается следующее. Директивный план по товарам у нас 150 тыс. р., по услугам – 600 тыс. р. Мы говорим Министерству: снимите 100 тыс. р. по товарам, а мы сделаем на 400 тыс. р. больше по услугам; выйдите с предложением в Госплан, Совмин по укрупнению показателя, снятию ограничений по номенклатуре и по реализации. Однако же понимания и поддержки не находим. А ведь от этого проигрывают все, начиная от трудящегося и кончая государством. Как объяснить такую позицию людям? Предлагается прислушаться к нашему мнению и всё же выйти в вышестоящие органы с соответствующим предложением.

2. Работы для АПК

В настоящее время около 35 % объемов работ Объединения выполняется для нужд сельского хозяйства. Надо сказать, что эти работы долгое время были в загоне, относились к невыгодным и малопрестижным. Объекты мелкие, стоимостью в первые десятки тысяч рублей, разбросанные. Приведу два примера.

За предыдущие два десятка лет Объединение разведало крупное Висловское месторождение бокситов в Белгородской области, что было отмечено Государственной премией СССР, десятками правительственных наград, грамот и прочих регалий. Израсходовано более 50 млн р. Месторождение в резерве и намечено к обработке после 2000 г.

Почти в это же время (с момента выхода первого Постановления по Нечерноземной зоне РСФСР, т.е. с 1974 г.) только для Нечерноземной зоны за средства госбюджета выявлено, разведано и передано 255 месторождений различных полезных ископаемых (карбонатные породы для известкования почв, фосфориты, строительные материалы, подземные воды). Колхозам и совхозам безвозмездно переданы около 700 оборудованных скважин на воду. Большое число объектов разведано, кроме того, по прямым договорам за счет средств заказчиков.

Данные работы интенсивно наращиваются и в настоящее время. Причем почти 80 % разведанных месторождений введены в эксплуатацию. А в итоге, если сравнивать с бокситами, – ни наград, ни внимания.

Между тем, как и всё сельское Нечерноземье, производственные базы и поселки партий и экспедиций в этих районах самые запущенные, техника на 70-80 % амортизированная, долгие годы не выделялись средства на реконструкцию производственных баз и строительство жилья. Проблемы остаются и сейчас. В связи с началом реализации программы “Дороги Нечерноземной зоны” партийные и советские органы автономных республик, областей настойчиво воздействуют на Объединение по укреплению местной минерально-сырьевой базы строительных материалов. Но ресурсов Объединения хватает только на то, чтобы разово закрыть прореху в одной или двух областях. А их у нас 20 и еще 5 автономных республик.

К сожалению, руководство Министерства в Нечерноземье не бывает десятилетиями, а к распределению ресурсов до сих пор подходит так же, как и само Объединение ранее подходило к их распределению между бокситовыми объектами и объектами для сельского хозяйства. Поэтому центральной задачей Министерства является определение приоритетов. Одним из важнейших приоритетов перестройки надо считать усиление работ для нужд агропромышленного

комплекса, независимо от того, где эти работы проводятся: на Украине, в Приморье или Нечерноземной зоне. А пока сотни заявок на срочное выполнение ГРП, в том числе и за счет средств заказчика, не принимаются к исполнению, т.к. нет техники, руб, ГСМ.

3. В области экологии

Мы ведем работы ежегодно на 800-850 объектах и сталкиваемся со всё усиливающимся противодействием местных органов и общественности по выдаче разрешений на земельные отводы, и не столько из-за геолого-разведочных работ, сколько из-за опасения, что после нас придут разработчики. Во всех случаях верх берут местные и групповые интересы, что в условиях нерешительности, некомпетентности, а нередко и боязни местных органов власти приводит к локальным конфликтам, удорожанию работ за счет экологического обоснования последствий отработки месторождений. Геологическое и инженерно-геологическое картирование м-ба 1:50 000 в густонаселенных местах, вблизи областных центров, целиком в Московской области, вблизи крупных экологически опасных предприятий практически трансформировалось в геологическое картирование. Поэтому Министерству надо определиться со статусом, направлениями и объемами геозоологических исследований. А пока в них каждый ориентируется как может и тратит средств сколько может. Единого же координирующего центра нет. Нет методических разработок, приборной базы. Наше мнение:

1. Экологические исследования должны быть усилены и составлять основу геологических съемок масштаба 1:50 000 в освоенных районах.

2. Один из институтов отрасли (может быть, ИМГРЭ, ВСЕГИНГЕО или какой другой) необходимо перепрофилировать во Всесоюзный институт геозоологии. Чтобы этот институт не ограничивался одними методическими разработками, а имел возможность проверять их в деле и учить специалистов, он должен функционировать в составе учебно-научно-производственного комплекса, о котором я скажу ниже.

4. Подготовка и переподготовка кадров

Съезд решительно высказался за качественное обновление всей системы образования. Надо отметить, что у нас перестройка практически не коснулась отраслевой системы подготовки и переподготовки кадров. Техникумы по-прежнему в двойном подчинении, ИПК базируются на кадрах, оторванных от производства, на геологических факультетах вузов о хозрасчете в отрасли почти ничего не знают. Да и вообще наиболее нужные сегодня геологические дисциплины: 1) Основы и методы геологического прогнозирования; 2) Экономика минерального сырья и геолого-разведочной отрасли – остаются в числе второстепенных.

Предлагается:

1. Техникумы полностью передать производственным организациям со всеми правами в части открытия-закрытия специальностей, введения хозрасчета и ставок возмещения за специалиста и др.

2. На базе ряда московских производственных организаций, ИПК, Московского ГРТ с участием МГРИ создать единый учебно-научно-производственный комплекс, в котором бы осуществлялись подготовка и стажировка специалистов от квалифицированного рабочего и техника до инженера и кандидата наук. В этом комплексе и должен быть институт геозоологии, равно как и переподготовка соответствующих кадров.

5. Реформа хозяйственного механизма

В Постановлении Съезда народных депутатов СССР записано, что фундаментом и решающим фактором перестройки являются радикальные преобразования в экономической сфере. Прежде всего это касается вывода народного хозяйства страны из кризисного состояния, изменения инвестиционной политики в пользу социальной сферы, сокращения числа одновременно сооружаемых объектов, снижения объема капитальных вложений в производственные нужды, широкого внедрения достижений НТП, общенациональной кампании борьбы с потерями и бесхозяйственностью, укрепления трудовой и исполнительской дисциплины, неуклонного проведения в жизнь радикальной экономической реформы.

Останавливаюсь на двух вопросах: современном понимании содержания и роли научно-технического прогресса в повышении эффективности ГРП, а также задачах экономической реформы по разработке и освоению противозатратного хозяйственного механизма в отрасли.

5.1. Научно-технический прогресс

В своем обращении к работникам отрасли на селекторном совещании Министр геологии т. Габриэлянц Г.А. подчеркнул, что целью внедрения НТП является минимизация затрат на проведение ГРП.

В связи с этим надо отметить слишком долгую по времени ориентацию НТП в отрасли по техническому пути: совершенствование техники и технологии бурения, внедрение новых методов в геофизику, космос, развитие сверхглубокого бурения и т.д. В итоге это определило приоритетность технической службы в повышении производительности труда и привело к такому положению, когда производительность, повышаясь ежегодно на 3-5 % в основном за счет технических факторов, не могла компенсировать усложняющиеся условия поисков и разведки месторождений. Себестоимость единицы физических объемов работ и единицы прироста запасов стабильно возрастали во времени. Главной мерой компенсации служили и служат единственные и хорошо проверенные временем меры – увеличение ассигнований и рост объемов бурения. Не надо пояснять, что это типично затратный подход.

В то же время в тени оставались собственно геологические факторы повышения эффективности. Почему лишь 3-5 % из опрашиваемых на цветные металлы участков переходит в разряд промышленных месторождений? Почему 50 % скважин на нефть и газ оказываются “сухими”? Почему никто в отрасли не отвечает за прогнозы, а задачей геолога стало обоснование постановки работ, т.е. написать проект, а затем написать отчет, тогда как его главная задача – открыть месторождение? Почему на один и тот же объект, прежде чем он станет месторождением, мы пишем как минимум 4 проекта и 4 отчета? Видите ли, надо

соблюдать стадийность, надо подниматься по лестнице, неизменно ступая на каждую ступень. А если сразу одним махом через 2-3 ступени – открыл и разведал без всяких стадий? Риск? Да! И большой! Но ведь какая при этом экономия!

Чтобы не быть голословным, приведу некоторые данные по ПГО “Центргеология”. При совмещении стадий экономия сметного лимита в среднем по объекту составляет 15-40 %. С 1987 г. Объединение настойчиво внедряет сокращенную стадийную и безстадийную технологию ГРП. В нынешнем году уже более 50 % объектов изучаются по сокращенной, так называемой этапно-модульной технологии. И ничего, осечек пока нет. Но должен подчеркнуть, что в условиях действующего хозяйственного механизма и “навара” тоже нет. Наоборот, есть потери. Ведь по обычной технологии исполнитель активировал бы организацию и ликвидацию 3-4 раза, а сколько условных дорог и туалетов бы настроил, сколько бы пробурил законтурных скважин! Пока данная технология развивается только на энтузиазме и администрировании, т.к. вся получаемая экономия условна и в реальный актив экспедиции не идет. Исполнитель же только теряет в зарплате.

В основе всего НТП в отрасли лежит геология, а именно – достоверное, надежное геологическое прогнозирование. Здесь, как мне кажется, мы почти безнадежно отстали. Мы больше говорим о моделировании и автоматизации, чем делаем. Составляем десятки, сотни прогнозных карт, а при рассмотрении планов почти никогда ими не пользуемся, т.к. знаем им цену.

Мы прогнозируем по всем направлениям геологии, а в совокупности пока не создали единую методологию геолого-экономического прогнозирования. Мы не учим прогнозировать и в вузах, а учим лишь обосновывать постановку работ, т.к. нам нужны объемы бурения, горных выработок и т.д.

А между тем практика развития прогностики свидетельствует, что прогностический аппарат проходит ряд последовательных этапов развития, а именно: 1) отдельные методы прогнозирования; 2) комбинация методов прогнозирования; 3) методика прогнозирования; 4) система непрерывного прогнозирования; 5) автоматизированная система прогнозирования.

Нетрудно оценить, на каком этапе находится сегодня наша отрасль, если в абсолютном большинстве наши проекты составляются на основе экспертного метода, т.е. мнения автора проекта, оперирующего в лучшем случае отдельными методами или их комбинацией.

Таким образом, в основу направленности тематики отраслевой и производственной науки должно быть положено геологическое прогнозирование. Составление прогнозов необходимо вывести из разряда тематических работ, т.к. это наша главная производственная задача, оставив за тематикой и научными исследованиями методологию.

Соответственно построение службы НТП, нам представляется, должно быть выполнено, во-первых, на основе геологии, а во-вторых, на основе комплексности, т.е. блок НТП должен охватывать и геологию, и технологию, и технику, и геофизику, и геохимию, и космос и т.д., с единой целевой установкой – повышения эффективности работ, главным образом на этапе открытия месторождений. Именно на ранних стадиях ГРП сосредоточено более 60 % ассигнований и здесь сосредоточены основные резервы повышения производительности

труда (если последнюю исчислять не через доход, а через конечную продукцию). Отсюда следуют и выводы по формированию и составу соответствующей структуры аппарата, а также приданию службе НТП более высокого, чем сегодня, статуса.

5.2. Хозяйственный механизм

Когда дело идет неважно, всегда хочется ругать то, что сделано. Что же касается НХМ, развитие которого началось с внедрения второй модели хозрасчета, то я воздержусь от его критики только потому, что как такового хозяйственного механизма ещё нет. Есть лишь форма хозрасчета. А остальные составные части механизма: планирование, снабжение, ценообразование, управление отраслью практически ещё не изменялись, а если что-то внешне и изменилось, то содержание осталось прежним. А отсюда и близкая к тупиковой ситуация, с которой столкнулись объединения, работающие в условиях хозрасчета уже третий год. Тупиковая – потому, что, опустив хозрасчет до уровня экспедиции и партии, иногда участка, мы стали испытывать реальные трудности внедрения его на низовом уровне, т.е. в бригаде и отряде. Почему? Прежде всего и главным образом потому, что в хозрасчетные отношения с бригадой не может быть включен аппарат партии, экспедиции и объединения, т.к. ни один из этих уровней не гарантирует ритмичную поставку бригаде материалов и оборудования, равно как и не может в полной мере рублем компенсировать потери бригады в зарплате и утерянную выгоду. Возможные же мелкие санкции к руководству в виде лишения части зарплаты, во-первых, не погашают и десятой доли потерь бригады, а во-вторых, незаслуженно бьют по рукам и без того задерганных сегодня прессой и общественностью почти беззащитных руководителей, которых становится все труднее и труднее подбирать и проводить через выборную систему.

6. Снабжение

О том, во что сегодня превращается система снабжения, говорят следующие цифры.

В 1987 г. Объединением вне лимитов Министерства приобретено лишь 7 % основного оборудования, всё остальное – по фондам. В 1988 г. мы вынуждены были уже сами добыть 24 % оборудования, а за I полугодие этого года – 53 %. В какую копейку обходится добыча на стороне лимитируемого и дефицитного оборудования объяснять не надо, мягко говоря – втридорога! Но если так дело пойдет и дальше, то через 2-3 года нас будет связывать с Министерством только одна ниточка – госбюджет.

Отчасти поэтому, а отчасти и по другим причинам мы вынуждены были обратиться к ряду объединений с предложением создать совместный хозрасчетный центр или ассоциацию по снабжению, которая бы приняла на себя ряд функций защитного и коммерческого характера. А пока поставщики из каждого по отдельности выют из нас веревки. Министерство же остается в стороне. Более того, выдавая геологическое задание и обеспечивая его на 50 % буровыми станками, на 30 % транспортом и т.д., Министерство сталкивает нас – руководителей с трудовыми коллективами. Либо отказываясь от ассигнований и сокращая

людей, либо, поскольку ты избран ими, ищи выход как сохранить объемы работ. Мы пытаемся найти выход и пока видим его в развитии договорных работ.

7. Договорные работы

За 2,5 года Объединением объем договорных работ с организациями других отраслей и ведомств доведен до 33 % от общего объема хозспособа. Через договора мы с горем пополам добываем и технику, и ресурсы. Но разве так можно работать государственному предприятию в условиях, когда еще так далеко до обещанной оптовой торговли? Может получится, что через 2-3 года и последняя пуповина, связывающая Объединение с Министерством (я имею в виду госбюджет), окажется ненужной, т.к. Объединению более импонируют договорные работы, чем госбюджетные.

Мы не против свободного плавания в море риска и бизнеса. И сегодня в аппарате уже введены и вводятся необходимые службы коммерции, внутреннего и зарубежного маркетинга. Но есть ведь еще и отрасль, есть задачи планомерного геологического изучения территории, которые были и будут в руках государства. А поэтому Министерство как представитель государства должно исполнять свои функции исправно и обеспечивать экономическую и ресурсную приоритетность заказываемых от имени государства работ. А чтобы это закрепить экономически, мы предлагаем перейти на договорные условия работы между Министерством – как заказчиком, и Объединением – как исполнителем. Что это даст? Во-первых, позволит записать в договор – выделить положенное по нормам оборудование и ресурсы, а во-вторых, оговорить взаимные экономические претензии на случай нарушения договорных обязательств.

Что же касается в целом службы снабжения Министерства, то она, по моему мнению, должна работать не с каждым объединением, а с 6-8 региональными хозрасчетными снабженческими центрами, которые уже в свою очередь будут представлять наши интересы.

И несколько слов еще в поддержку прямых договоров с предприятиями-потребителями наших услуг. Договорные работы сегодня более доходны, чем госбюджетные, выполняются с риском, но без всяких стадий, в короткие сроки, с упрощенной формой отчетности, с гарантией качества нашей геологической службой вплоть до последующего геологического обслуживания в процессе разработки объекта. Эти работы не навязаны сверху, а выбраны снизу коллективом партии или экспедиции, соотносясь с техническими и ресурсными возможностями. Они позволяют маневрировать производственными мощностями в межсезонье и непогоду. А главное – их результат – будь то месторождение кирпичных глин, ПГС, водозаборная скважина или инженерно-геологическое обоснование строительства – немедленно идет в дело, с нетерпением ожидается заказчиком и оставляет у трудящихся чувства, совершенно отличные от тех, которые мы испытываем, укладывая на долгие годы на полку отчет об очередном госбюджете, плановом объекте.

Мы только одного хотим от Министерства и государства, чтобы договорные работы, действительно горячие и действительно нужные людям сегодня, в полной мере работающие на сельское хозяйство, на социальное развитие, на удовлетворение острых безотлагательных потребностей, освобождающие

средства госбюджета, т.е. в целом работающие на перестройку, обеспечивались бы в первую очередь и техникой, и ресурсами, и пользовались должным признанием.

Справедливости ради замечу, что договорные отношения требуют существенной перестройки работы аппарата! На первое место выходят реклама наших возможностей, изучение рынка спроса наших услуг, изучение экономических и материальных возможностей заказчика, анализ доходности по видам работ, типу сырья, по регионам и др. Поэтому следует подумать о подготовке специальных кадров в области маркетинга.

Что же касается перевода на договорную основу с предприятием и отраслями разведки месторождений металлов, угля и других полезных ископаемых, то у меня есть сомнения в том, что соответствующие министерства будут выделять средства в тех же объемах, которые мы расходовали на них из госбюджета. Скорее всего, разведочные работы значительно сократятся, будут максимально передаваться своим ведомственным геологическим организациям, которые особенно широко развиты в Министерстве металлургии, и только в крайне напряженных ситуациях с сырьем будут предлагаться нам. Поэтому надо готовиться к потере примерно 20-25 % объемов работ.

8. Планирование развития МСБ

Нас не может не беспокоить долгие годы складывавшаяся практика планирования развития минерально-сырьевой базы. Как известно, она берет начало с решений XVI съезда ВКП(б), поставившим задачу значительного опережения геолого-разведочных работ. Но если в те годы стояла задача создания МСБ, то сегодня речь должна идти о поддержании ее в определенных пропорциях и качественном улучшении.

К сожалению, и наша экономическая наука пока не сформулировала отличие МСБ этапа индустриализации от МСБ этапа экономики научно-технического типа. Не обоснованы оптимальные сроки обеспеченности подготовленными к выемке, разведанными детально, предварительно оцененными и прогнозными ресурсами. Отсутствует методика планирования МСБ, нет однозначного толкования конечной продукции ГРП.

По нашему мнению, в составе МСБ по изученности, назначению и участию в народно-хозяйственном планировании следует выделить три части: 1) разведанную; 2) оцененную; 3) прогнозную. Соотношения между ними составляют структуру МСБ и характеризуются определенными пропорциями. В зависимости от изученности и сработанности МСБ конкретного полезного ископаемого, формационного типа, страны, региона или ГОКа проходит 5 стадий развития (или фаз жизненного цикла). А именно: 1) стадия начального изучения; 2) стадия развития; 3) стадия зрелости; 4) стадия начального истощения, 5) стадия выбытия.

Для каждой стадии характерны свои пропорции оптимального состояния структуры. Отсюда задача планирования воспроизводства МСБ заключается в поддержании ее структуры в сбалансированном виде путем приращивания ресурсов определенной степени изученности.

Выбытие какой-то части разведанных ресурсов в процессе добычи нарушает сбалансированность по всей структурной цепочке и в соответствии с пропорциями той или иной стадии развития МСБ, а также стоимостью восполнения единицы ресурсов соответствующей изученности, превращает геолого-разведочный процесс в непрерывный на протяжении всего периода использования сырья (при условии, конечно, заинтересованности общества). Структуризация МСБ, вся механика вывода пропорций, определение затрат на поддержание сбалансированности, оптимизация разбивки их по регионам и т.д. вполне укладываются в несложную автоматизированную систему.

Наши снабженцы говорят, что система позволяет через единицу запасов или через ассигнования выйти и на основные лимитируемые ресурсы и тем самым увязать, наконец, геологическое задание, финансовые и материальные ресурсы.

Мы готовы представить на этот счет более детальные обоснования и проработки. Возможны и другие варианты. Ясно одно, что и на уровне Госплана, и на уровне Мингео нынешняя система планирования воспроизводства МСБ и бесконтрольного наращивания запасов одного вида сырья и в одних районах, при бедственном положении с другими видами и в других районах, нуждается в полной замене. На обоснование и подготовку методики должны быть мобилизованы все лучшие силы отрасли.

Данная задача приобретает дополнительный вес и в связи с переходом на региональный хозрасчет и самоуправление. Часть МСБ будет контролироваться областными и республиканскими органами. Чтобы избежать перекосов (а они наверняка будут, т.к. кое у кого появится желание использовать госбюджетные ассигнования геологии на другие нужды), надо вооружить местные органы научно обоснованной и понятной методикой управления МСБ.

9. Ценообразование

Общезвестно положение, что без цены на продукцию хозрасчет невозможен. К сожалению, экономическая наука еще не договорилась, что же понимается под затратной, а что – под противозатратной ценой. Что же должно быть положено в основу новых социалистических цен – общественно необходимые затраты труда и стоимость (как это следует из теории трудовой стоимости Маркса) или полезность товара? Пока идут научные баталии, не решен главный вопрос – каков должен быть механизм образования противозатратных цен и каков – механизм их применения. Это то, что касается продукции, произведенной непосредственным трудом человека. Точнее – продукции, в составе которой доля трудового (т.е. человеческого) фактора значительно превышает долю природного субстрата. А последний, т.е. природный, субстрат, по Марксу, имея потребительскую стоимость, не имеет стоимости. Пока в эту область, после многолетних затяжных дискуссий, наука возвращается неохотно.

Отсюда можно делать вывод о времени, которое понадобится для разработки цен на минеральные ресурсы в недрах. По моей оценке – минимум следующая пятилетка.

Значит, для практической работы, для развития хозрасчета (пусть не полного) необходимо ввести временную категорию, которая бы заменила цену и позволила наработать хозрасчетные отношения.

Таковой, по нашему мнению, вполне может быть ПНС единицы запасов, рассчитанный по сметной стоимости фактически выполненных объемов работ за предыдущую пятилетку. Не буду останавливаться на технической характеристике ПНС. Коротко об их содержательной и политэкономической стороне.

Установив стоимость единицы продукции по ранее достигнутому факту, мы тем самым условно приняли данный факт за общественно необходимые затраты труда. Как известно, он складывается из сметных стоимостей, которые систематически от года к году возрастают. Почему? В основном потому, что затратное бытие формирует и затратное сознание. ПНС же построен на принципе скачкообразной стабильности: в течение 3-5 лет он постоянен, а затем меняется. Но механизм использования норматива направлен на снижение себестоимости продукции, потому как уровень рентабельности организации будет тем выше, чем больше разница между ПНС и себестоимостью. Только нерентабельные и убыточные организации могут допустить превышение себестоимости над нормативом, т.е. фактически подведут себя под ликвидацию.

Следовательно, ПНС действует как цена. И, кроме того, в отличие от цены, которая может быть и договорной, и льготной, ПНС стабилен 3-5 лет. Через 3-5 лет он пересматривается по новым фактическим затратам, которые, подчеркиваю, у абсолютного большинства организаций должны быть ниже сметной стоимости и ниже старых ПНС.

Иными словами, механизм пересмотра ПНС, будучи чрезвычайно жестким и простым, направлен на снижение общественно необходимых затрат. За мечу, подобного противозатратного подхода пока нет в современной системе отечественного ценообразования. И, несмотря на примитивизм, данный подход логически ясен и понятен каждому.

Следующий шаг – заставить механизм снижения себестоимости действовать эффективно; более эффективно чем сейчас. А это значит выходить на новые методики, обосновывать сокращение физических объемов работ, т.е. включать тот самый противозатратный рычаг, вокруг которого много говорим, но мало делаем.

Но что значит творчески подойти к переработке проекта и сократить себестоимость продукции, в том числе и на объемах, т.е. на физическом труде? Это значит получить сверхприбыль, или в условиях второй модели – сверхдоход. Во всяком случае так трактуется Министерством творческая экономия и поэтому не приравнивается к доходу.

Теперь вопрос: какое количество творческого труда эквивалентно физическому? Прямого ответа нет. Здравый смысл говорит, что мерилom является количество и качество конечной продукции. Равенство в продукции одной и той же полезности предполагает и равенство в труде, а соответственно – и в оплате за труд.

К сожалению, этот тезис исключен из понимания ПНС. Действующей методикой предусматривается стимулирование творческого труда через ФПСР, т.е. жильем, базами отдыха и т.д. Иными словами – через общественные фонды

потребления, распределение которых сегодня идет далекого не пропорционально трудовому вкладу. В частности, более 70 % формируемого Объединением за счет дохода ФПСР идет на строительство жилья. А в жилье нуждается всего 15 % трудящихся. Следовательно, у 85 % остальных трудящихся прямого интереса в развитии данного фонда нет. Более того, эти средства осваиваются хозспособом. А строительство еще нигде не было прибыльным, особенно в условиях дефицита материалов. Поэтому 85% трудящихся будут еще и отрывать часть дохода из ФОТа для покрытия убытков ненужных им строек.

Отсюда и отрицательное отношение к общественным фондам потребления. Более того, конкретный геолог – исполнитель творческой экономии значительно оторван от уровня формирования и распределения ФПСР. Это все делается как бы вне его.

Парадокс еще и в том, что если данный инженер-геолог не станет думать и будет выполнять весь объем запроектированных работ, стоимость которых равна ПНС, он значительно выиграет в заработной плате.

Следовательно, чтобы включить самый главный противозатратный рычаг, надо предусмотреть личный интерес специалиста.

Объединение разработало свой вариант методики ПНС и предложило 15 % от так называемого сверхдохода направлять на поощрение через ФОТ специалистов, обеспечивших снижение себестоимости единицы продукции за счет творческих решений.

Кроме того, 15 % предусматривается возвращать в госбюджет и 15 % отчислять Министерству. Оставшиеся 55 % – направлять в ФПСР. Подчеркиваю: не 82 %, которые установлены Объединению в качестве норматива ФОТ от дохода, а только 15 %, и не всем, а только непосредственным исполнителям.

Методика получила поддержку в союзной конторе Промстройбанка СССР, а вот пройти через Министерство не может уже полгода.

Таким образом, поддерживая идею о разработке цены на минеральные ресурсы в недрах, которая будет учитывать не только затраты труда, но и общественную полезность (ценность) ее, мы считаем возможным и необходимым шире идти на эксперименты в части применения ПНС. Да и вообще, введя директивно вторую модель хозрасчета, Министерство пытается держать монополию и на методики дальнейшего развития механизма, тогда как надо, наоборот, прислушавшись к предложениям с мест, отпустить вожжи. Мы найдем нужный вариант, но только дайте нам больше прав на эксперименты. Во всяком случае уровень сознательности и ответственности за результат у руководства и большинства СТК Объединения достаточен для полного доверия.

Добавлю, что в Объединении уже проведен цикл подготовительных работ и приняты решения о постепенном переводе начиная с 01.07.99 г. организаций на аренду, зарегистрировано 8 кооперативов, создано совместное советско-австрийское предприятие, вкладываются средства в предприятия стройиндустрии других ведомств на долевых началах, СТК Объединения принял решение завершить до конца текущей пятилетки переход на аренду и преобразовать с 01.01.91 г. ПГО "Центргеология" в ассоциацию самостоятельных арендных геологических предприятий Централных районов "Центргео".

И наконец, оторвав с самого начала экономику от геологии, хозрасчет – от геологического результата, Министерство так и не сумело за 2,5 года найти форму их органического соединения. Замечу, что Съезд народных депутатов принял решение о формировании Государственной комиссии по экономической реформе. На уровне Объединения такая комиссия, именуемая у нас Группой внедрения, функционирует уже 2,5 года. Кстати, в ее состав включены не только экономисты, но и геологи, геофизики, производственники. Аналогичная комиссия из числа освобожденных работников должна быть и в Министерстве.

10. Собственность

СТК Объединения, обсуждая возможность и сроки перехода на арендные отношения, признал целесообразным ввести с 01.01.90 г. в арендных коллективах акционерную форму собственности на основные фонды, приобретаемые за счет приращенной части ФПСР. Методические материалы находятся в разработке и будут откорректированы после принятия закона о собственности.

11. Организационные структуры и управление

Главная задача Министерства заключается в управлении экономической реформой, НТП, перспективным развитием ГРП и, пожалуй, социальным развитием. Все остальные функции, выполняемые другими службами в порядке текущего руководства предприятиями и производством, должны быть сокращены полностью либо почти полностью собраны в составе небольшого производственно-геологического блока, контролирующего ход выполнения госзаказа и работ на важнейших объектах. Но при этом Министерство должно опираться на мощные экономические и геологические силы научных институтов.

Однако что касается организационной структуры отрасли, то здесь после легкого марафета, завершившегося потерей только для России, наступило затишье. Практически за организационные структуры всерьез мы не брались. Можно вспомнить много хороших задумок по укрупнению ряда объединений, созданию не формальных, а действительных НПО и др., которые, споткнувшись о местническую позицию партийных и советских органов, а где и о групповые интересы коллективов, остались на бумаге. А между тем изменения необходимы.

Во-первых, хочу напомнить, что время сверхкрупных, равно как и узкоспециализированных, предприятий прошло. Что же касается нашей отрасли, то здесь нет научных обоснований ни структурно-иерархического уровня специализации организаций, ни их территориальной обособленности.

Организационная структура должна учесть и предстоящий переход республик, краев, областей на территориальный хозрасчет и самоуправление. В этой ситуации нам представляется движение по двум направлениям.

Во-первых, передача всех прав госпредприятий территориальным (областным, республиканским) экседидциям, а в некоторых случаях и крупным партиям.

Во-вторых, перевести управление объединением с директивных на ассоциативные методы во главе с Советом руководителей самостоятельных предприятий. Аппарат объединения превращается в исполнительный орган Совета.

Во многих случаях можно отказаться от пришедшего с давних кочевых геологических времен термина "экспедиция", заменив его названием "геолого-разведочное, геофизическое и т.д. предприятие".

В-третьих, форма самостоятельных предприятий позволяет перейти на добровольной основе на более крупные организационные структуры – ассоциации, комплексы, центры, которые бы объединяли на технологической, территориальной или другой основе предприятия 5 и более нынешних объединений. В качестве основы могут быть и совместные предприятия по развитию базы стройиндустрии и строительству, по снабжению и производственно-техническому обеспечению, по производству и ремонту геолого-разведочной техники и т.д.

Особенно актуальны они для территории РСФСР.

Вообще хотелось бы отметить, что если кто и пострадал от перестройки оргструктуры отрасли, то это Россия. Ведь и в ней же вводится республиканский хозрасчет. А как республика будет управлять воспроизводством минерально-сырьевой базы? Думаю, что предстоящий съезд народных депутатов РСФСР и Верховный Совет республики поставят вопрос о недрах, а учитывая масштабы МСБ и ГРР нам надо быть готовыми к организации либо комитета при Совмине республики, либо какого-то другого органа.

Не буду касаться подживших ран не совсем удачного формирования государственных производственных объединений, но относительно узлов концентрации геологических организаций, таких как в Забайкалье, Красноярске, Ленинграде, Москве, можно было бы и обменяться мнениями. Остановлюсь только на Москве.

Далеко не все, наверное, знают, что вот уже ряд лет мы – руководители московских организаций ежегодно на этапе планирования мечемся как в загоне – внутри кольца окружной московской дороги, хватаемся за любую работу для города в целях защиты своей московской численности и предотвращения выселения организаций за пределы города и области. Прямо скажем, это наш бич. И тут уж кто как сумеет выкрутиться. Кого защитит Министерство. Кто сделает для города на копейку, а пошумит на рубль – защитится. Кто идет в горком, Моссовет и т.д.

Одно могу сказать. Центргеология, объединение, так сказать – хозяин территории, выполняющее весь комплекс ГРР, включая и водоснабжение, инженерную геологию под строительство метро и других объектов, съемку, подготовку сырьевой базы для гигантской стройиндустрии города, геоэкологию и др. на сумму ежегодно около 10 млн р., с каждым годом не только ущемляется, а просто выживается из города. Причем не без участия и Министерства путем сокращения лимита численности и включения в список так называемых непрофильных организаций то одного, то другого подразделения, а то и путем вольного изъятия производственных площадей.

А между тем в Москве, не считая Министерства, сегодня расположено 30 геологических организаций. В том числе 11 производственных и научно-производственных объединений, 10 институтов и 9 прочих организаций. Это не считая подчиненных им подразделений. Каждый из нас гордится в области и прилегающих областях базы и подбазы, каждый бедует с жильем, многие ютятся в полуподвалах. А уж что касается дублирования, распыления средств, то здесь и говорить нечего.

Давно пора навести в этом деле порядок. Давайте пойдем по пути разумной реорганизации, укрупнения, создания одного-двух научно-производственных комплексов, формирования единого мощного экологического центра.

Предлагаю создать специальную комиссию Министерства по упорядочению организационной структуры, включая и московские организации. Каковы принципы и условия возможных структурных изменений в отрасли?

12. Условия структурных изменений

1. Одновременное действие двух факторов сокращения численности: повышение производительности труда по мере освоения хозрасчета; снижение объемов ГРР на 25-30 % за счет перераспределения средств в стране (моя личная оценка).

2. Теория и практика развития производственных процессов в мировой экономике доказали, что на смену, с одной стороны, узкоспециализированных, а с другой – крупных и очень крупных предприятий приходят широко интегрированные средние и крупные и специализированные мелкие и средние предприятия. Иными словами, организационно-структурный уровень специализации и размера предприятий понижается. Как известно, у нас он охватывает объединение, институт, экспедицию. Что же касается самостоятельных предприятий отрасли, то их средний размер примерно в 2-4 раза выше среднего по стране и в 3-5 раз выше среднего по развитым странам Мира.

3. Многие экспедиции и партии восточных и северных районов располагаются в местах крайней ограниченности или отсутствия других предприятий, и в случае их ликвидации или значительного сокращения необходима либо заблаговременная подготовка жилья в районах с дефицитом рабочей силы и затем полное переселение, либо конверсия, перепрофилирование по другим направлениям народно-хозяйственной деятельности. В связи с этим процесс структурной перестройки будет длительным и связан с большими социальными и экономическими издержками. Он требует серьезной подготовки.

4. Хотя Съезд и принял решение о создании министерств нового типа, а соответственно и перестройки всей работы отраслей, противодействие местных (областных, республиканских) властей по случаю ликвидации, переподчинения или частичного сокращения наших организаций будет интенсивным. Будут и возражения трудовых коллективов. Все это надо учесть.

13. Принципы структурных изменений

1. Полное исключение строительства новых производственных баз.
2. Максимальный учет условий местного (областного, республиканского) самоуправления и хозрасчета, для чего в каждой административной самостоятельной единице (области, автономной республике, округе) должно функционировать геологическое предприятие, обеспечивающее местные нужды.
3. Расширение диапазона организаций, пользующихся правами госпредприятия, при одновременном укрупнении объединений, создании ассоциаций и комплексов.
4. Добровольный выбор трудовыми коллективами хозяйственно-экономического типа предприятия (госбюджетное, госбюджетно-договорное, дого-

ворное) и модели хозрасчета (вторая модель, аренда, арендно-кооперативная, кооперативная).

В качестве замечания к нашему подходу к перестройке экономики и в том числе управления отмечу следующее. Мы слишком часто пытаемся сослаться на опыт европейских социалистических стран, в том числе и при построении оргструктур, и определении звенности управления. Но упускаем, что только территория нашего Объединения, в котором двухзвенная структура, по площади, населению, количеству горно-добывающих предприятий сопоставима с 4-5 вместе взятыми странами, в которых, кстати говоря, есть и министерства, и комитеты геологии. А здесь одним аппаратом в 100 чел. управляешься, и то не успеваешь отбиваться от критики по засилью управленцев.

Кстати говоря, мы сами и Госкомтруд виноваты в том, что раздули цифру управленцев, отнеся к ним и бурового мастера, и начальника отряда, и еще целый ряд специалистов-производственников.

Надо пересмотреть действующий перечень управленческих должностей.

Надо решительно подключить отраслевую науку к анализу и обоснованию оптимальных организационных структур в условиях хозрасчета в отрасли, самостоятельности предприятий, территориального самоуправления. Надо не бояться гласного обсуждения проектных оргструктур, например, на страницах журнала "Разведка и охрана недр". И наконец, провести анкетный опрос руководителей и председателей СТК предприятий отрасли по их взаимоотношениям с Министерством.

14. Внешнеэкономическая деятельность

Лучший вариант – вывести объединение на одну страну и передать ему весь пакет работ. Например, удачно сделано закрепление Главгеолога-разведки за Монголией. Центр геологии давно уже выходит с таким предложением и надеется на положительное решение, в частности по Ирану.

Завершая обзор предложений по углублению перестройки в отрасли, подчеркну основные моменты.

1. Производственным и научным организациям отрасли, Министерству переориентировать хозяйственную деятельность, инвестиционную политику и материальные ресурсы на социальное развитие трудовых коллективов, поставив на первое место задачу удовлетворения потребностей в жилье, создание нормальных условий труда и отдыха, для чего в 3-месячный срок пересмотреть программы социального и экономического развития, приступить к формированию на долевых началах региональных баз стройиндустрии. Рассмотреть на собраниях заседания СТК экономические требования трудящихся угольной промышленности, выдвинутые в июле 1989 г. на региональных забастовках, и принять все меры для выявления и максимального удовлетворения аналогичных или других социальных проблем коллективов отрасли за счет средств предприятий.

2. За счет внутреннего перераспределения финансовых и материальных ресурсов в отрасли и в производственных организациях, привлечения на договорных началах ресурсов заказчиков резко усилить ГРР для агропромышленного комплекса, вплоть до полного удовлетворения обоснованных заявок, осо-

бенно в части водоснабжения и сырья для строительных материалов. Принципиально изменить отношение к Нечерноземной зоне РСФСР.

3. Из числа имеющихся геолого-съемочных, геохимических, гидрогеологических и других подразделений создать во всех производственных организациях геологические службы; перепрофилировать один из головных институтов отрасли во Всесоюзный институт геоэкологии, организовать переподготовку кадров – геоэкологов при ИПК.

4. В основу НТП в отрасли положить задачу кратного повышения эффективности прогнозно-поисковых работ, выделить головной институт по разработке и дальнейшему развитию методологии геологического прогнозирования, перераспределить средства в соответствии с новыми приоритетами.

5. Начиная с 1990 г. приступить к интенсивному наращиванию объемов договорных работ, расширяя их диапазон не только до разведки, но и до долевого участия в добыче. Всемерно поддерживать материальными ресурсами организации, постепенно перерастающие из госбюджетных в договорные. С 1990 г. в экспериментальном порядке апробировать выполнение геологических заданий, финансируемых из госбюджета, по договорам между Министерством и Объединением.

6. С XIII пятилетки перевести планирование воспроизводства минерально-сырьевой базы с экспертно-расчетного метода на метод оптимальной сбалансированности ее составных частей. Для чего в 1989-1990 гг. обосновать соответствующие пропорции для различных видов минеральных ресурсов применительно к стадиям зрелости (изученности и сработанности) МСБ.

7. В целях развития элементов противозатратного механизма на период разработки цен на минеральные ресурсы в недрах провести серию экспериментов по различным вариантам методик образования и использования ПНС.

8. Снять монополию развития только второй модели хозрасчета в отрасли, разрешив всем организациям добровольный переход на аренду с участием кооперативов и с применением различных форм собственности на основные фонды. Для чего в 1989 г. обобщить опыт работы арендных и кооперативных организаций отрасли, обсудить его на специальном совещании и наметить меры по дальнейшему развитию.

9. Сформировать в аппарате Мингео СССР постоянно действующую комиссию по реформе хозяйственного механизма на правах отдела или управления из числа работников Министерства с привлечением на различные сроки специалистов производственных и научных организаций.

10. Создать постоянно действующую комиссию по анализу и пересмотру организационной структуры отрасли и структуры аппарата Министерства. В процессе формирования организационной структуры предусмотреть распространение статуса госпредприятия на экспедиции, а в отдельных случаях и на партии. При этом в основу положить способность коллективов комплексно решать вопросы своего социального и производственного развития.

Укрупнить объединения.

В первую очередь пересмотреть структуру московских организаций.

Проектные варианты новой организационной структуры обсудить на СТК организаций и в печати.

25. Сохранить управляемость

(из выступления на собрании представителей московских организаций по случаю вручения ПГО "Центргеология" переходящего Красного знамени Мингео СССР и ЦК профсоюза рабочих геолого-разведочных работ 03.09.89 г.)

Оценивая результаты за 9 мес., прежде всего подчеркну не число разведанных месторождений и защищенных отчетов, не рост дохода и производительности труда (хотя они в основном и легли в основу присуждения коллективу 1-го места), а еще один крупный шаг в деле политического и экономического возмужания коллектива на этапе поиска рационального пути в социально-экономическом развитии. Таким шагом является решение конференции представителей трудовых коллективов о подготовке к преобразованию Объединения с I квартала будущего года в ассоциацию арендных или самостоятельных предприятий.

Вот уже почти 3 года мы идем от эксперимента к эксперименту в совершенствовании хозяйственного механизма. Это движение по синусоиде. Оно сопровождается успехами и неудачами, вызывает огонь снизу и сверху. Но тем не менее оно поступательно. Из 11 кварталов перестроенного периода в 9 кварталах наш коллектив выходил победителем во всесоюзном соревновании. В только что вышедшем 10-м номере журнала "Разведка и охрана недр", полностью посвященном делам Объединения, вы найдете основные вехи пройденного за эти годы пути.

Но под внешне причесанной журнальной информацией вы не заметите глубоких шрамов, приобретенных коллективом в области охраны труда и техники безопасности, в части оценки результатов хозрасчета и принимаемых мер по увеличению социальных льгот, а также гарантий для трудящихся, оценки Министерством вклада московских геологов в изучение проблем города и ряд других.

В последнее время ужесточился огонь снизу. Причем с чисто русской бессердечностью коллективы ряда партий, экспедиций, возмущенные то ухудшающимся снабжением, то медленными темпами жилищного строительства, то непродуманными решениями или периодическими вспышками администрирования, калеными ядрами стали бить по единству Объединения, вкладывая в эти удары весь заряд возмущения, обусловленный положением в стране в целом.

Наиболее опасные тенденции современного периода – в участвовавших примерах потери чувства локтя и коллективизма, бескорыстной взаимопомощи, в попытках на волне демократизации и в условиях почти безответной реакции аппарата на критику снизу, в возрастающей недисциплинированности перейти на жестокий коллективный диктат, а также, пользуясь случаем, разбежаться по своим хуторам, княжествам, территориям, прихватив пожирнее кусок наработанной сообща государственной собственности.

Коллективные, национальные, территориальные интересы стали перерастать в амбициозно-групповые. На эмоциональной, нередко сознательно взбалмучиваемой волне кое-кто уже готов объявить суверенным государством каждый район, поселок, экспедицию, партию, перехлестывая уровень разумного.

Есть ли для этого причины? И если есть, то какие они?

Конечно, есть. Их много. Они копились десятилетиями, а выплеснулись враз, что и создало действительно революционную обстановку в стране. И как всегда в таких случаях маятник недовольства уже кое в чем перешел рубикон здравого смысла. Об этом свидетельствуют летние забастовки шахтеров и присоединившихся к ним геологов Кузбасса, настоящая вооруженная конфронтация на Кавказе и в Фергане, беспорядки в Молдавии и др.

Не затрагивая национальных проблем, подчеркну, что основная масса вспышек недовольства обусловлена нерешенностью социальных вопросов.

Сравнивая общее положение в отрасли с правовым положением экспедиций и партий в ПГО "Центргеология", можно говорить, что в части решения социальных вопросов мы на полкорпуса вышли вперед. Хотя ряду наших коллективов хочется ещё большего и немедленно. И это естественно. Но только не всё сразу, так как нужно успеть подготовить объективные условия и основу будущих производственных отношений. А для этого нужно ещё около года времени.

Мы без колебаний вошли в эксперимент по освоению второй модели хозрасчета. Увидели и поняли ее плюсы и минусы. В процессе комплексных производственно-экономических анализов попытались разобраться с отрицательными последствиями модели (рост сметной стоимости, снижение показателей по бурению на фоне резкого роста зарплаты и др.). С целью их нейтрализации ввели в действие ряд методических новшеств (сокращенную стадийность, свои разработки по ПНС, расширение договорных работ, увеличение доли бурения прогрессивными способами и т.д.). Однако данных мер для сохранения набранных темпов развития недостаточно.

Зачем и кому нужны более высокие темпы роста? Отвечаю: затем, чтобы заработать средства на строительство заложенных к настоящему времени 12 многоэтажных жилых домов (в 1986 г. их было всего 2), на обеспечение уже принятых коллективами повышенных социальных льгот трудящимся, на формирование соответствующего фонда оплаты труда и другие жизненно важные цели.

Для осуществления программы технического перевооружения, особенно в части вычислительной техники, Объединению нужна валюта. С этой целью стали инициироваться международные связи. Чтобы попробовать свои возможности, сначала мы пошли на бессеребряные работы: сформировали и направили в Эфиопию гидрогеологическую экспедицию на безвозмездной основе. В Эфиопии Объединение не зарабатывает ни копейки. Но зато приобретет международный опыт и от имени СССР выполнит интернациональный долг.

Два дня назад получено известие из Алжира о том, что на международном конкурсе Объединение выиграло право на прямой контракт по разведке полиметаллического месторождения. Поэтому в 1990 г. нам предстоит сформировать вторую зарубежную экспедицию. Но теперь уже работа – за валюту в условиях конкуренции и свободного рынка. Продолжаются поиски других зарубежных контактов, причем не только в форме контрактных работ, но и через создание совместных предприятий.

Однако и эта деятельность пока недостаточна для обеспечения потребностей Объединения.

Вот почему после долгих сомнений и перебора различных вариантов руководство ПГО пришло к выводу о значительных резервах дальнейшего развития

через арендную и кооперативные формы хозяйствования, а также через групповую собственность на вновь приобретаемые средства производства. Главное преимущество указанных форм – в полной хозяйственной самостоятельности и развитии чувства хозяина у большинства трудящихся.

Руководство Объединения в течение всего текущего года пытается инициировать работу по подготовке к переходу на указанные новые формы хозрасчета. С этой целью почти в каждой экспедиции созданы соответствующие рабочие группы, мощная группа функционирует и при аппарате Объединения. И наконец, с нашим активным участием разрабатывается концепция дальнейшего развития отрасли. Тем самым мы имеем возможность одними глазами просмотреть всю цепочку состояния дел сверху донизу – от Министерства до геолого-разведочной партии, оценить и взвесить требующиеся изменения.

Концепции развития экспедиций, объединения, отрасли рождаются на новой правовой и экономической основе. В конце ноября текущего года на расширенной коллегии будет рассмотрена концепция развития отрасли, в середине декабря – на заседании СТК, а в конце января на конференции Объединения должны быть приняты концепция и первая очередь программы дальнейшего развития Объединения.

На что нужно обратить внимание уже сегодня?

1. В то время как мы считаем необходимым углублять вторую модель хозрасчета, некоторые уровни руководства Министерства и вышестоящих органов, обеспокоенные неуправляемым ростом зарплат, не прочь вернуться к первой модели и к еще более примитивной системе внутрихозяйственных отношений, что нас не может не настораживать.

2. Структура отрасли с годовым объемом работ около 7 млрд р. и численностью свыше 600 тыс. чел. в такой огромной стране не может быть двухзвенной. Ни теория управления, ни международный опыт такого примера не знают. Требуется как минимум 3-4 уровня (предприятие – объединение – министерство; либо предприятие – объединение – республиканский орган – министерство).

3. Надо готовиться к сокращению госбюджетных ассигнований, так как дефицит госбюджета в стране превышает 120 млрд р.

Несколько замечаний по последнему пункту.

Геологическое изучение Центральные районы запущено. Большая часть областей Нечерноземья имеет в год 0,5-0,8 млн р. на ГРР, что в десятки раз меньше, чем в среднем на административную область в других регионах страны. Чтобы как-то сгладить эту вопиющую несправедливость, мы развиваем договорные работы. В условиях дефицита средств в стране просить дополнительные ассигнования безнравственно. Более того, надо подумать, как высвободить часть государственных ассигнований. Поэтому руководством Объединения принято решение на 1990 г. отказаться от 1 млн р. из 44 млн р., определенных нам контрольными цифрами, в пользу госбюджета. А недостающие объемы погасить договорными.

С будущего года Объединение должно перейти в новое качество, т.е. в добровольную ассоциацию арендаторов либо в ассоциацию самостоятельных предприятий. Подготовка, осуществляемая рабочей группой специалистов, должна выявить сильные и слабые стороны обеих, да и других возможных

форм. Министерство в этой ситуации вышло с предложением о создании так называемых региональных геологических центров (РГЦ). По существу РГЦ – это спасательный круг для аппаратов объединений, так как на переходном этапе (XIII пятилетка) именно они будут выполнять функции центров, т.е. быть заказчиками от имени Министерства, а экспедиции – подрядчиками.

Не буду вдаваться в существо заказно-подрядной системы. Нам кое-что в ней импонирует, но кое-что и не нравится.

В любом случае руководство Объединения не намерено сразу схватиться за брошенный спасательный круг: мы за аренду, за ассоциацию, которые приведут к принципиальному изменению функций аппарата и ликвидируют его власть.

Да, в ожидаемых условиях аппарату будет непросто, так как части управленцев придется переквалифицироваться, а части поменять отношение к работе. Содержание функций аппарата определит Совет или любой другой орган, который будет управлять ассоциацией. Сейчас можно лишь говорить предварительно, что за аппаратом останутся задачи в области коммерции, маркетинга и зарубежных связей, выдачи, приемки и контроля геологических заданий, научно-технического прогресса, экономики и переподготовки руководящих кадров.

За 3 года работы в условиях различного рода экспериментов Объединение показало себя способным быть не только своеобразным испытательным полигоном в сфере хозяйственного механизма, но и многократно выходило победителем социалистического соревнования.

Хочется надеяться, что коллектив сохраняет свое единство и лидерство и в последующие годы. А в нынешний неустойчивый период разгула различных толков и непродуманных действий по части “разрушения до основания” мы должны руководствоваться позицией здравого смысла. Надеюсь, у нас с вами хватит для этого мудрости и опыта.

26. Аренда в геологии: сущность, назначение, план действий

(из выступления на конференции представителей трудовых коллективов Объединения, Курск, 28-29 сентября 1989 г.)

Повестка дня конференции намечалась в то время, когда руководство СТК и Объединения шли по пути последовательной реализации концепции перестройки, определенной в 1987 г. и затем корректировавшейся в соответствии с общей обстановкой в стране, в отрасли и полученными результатами в Объединении.

И в общем-то ничего бы и не надо было менять, рассмотреть сегодня вопрос о расширении прав экспедиций и партий и поговорить, наконец, о рациональной организационной структуре Объединения, затронув самое, как мне кажется, больное звено нынешней структуры – геолого-разведочную партию.

Напомню, что вопрос об оргструктуре рассматривался на самом первом заседании СТК в марте 1987 г. и не снимался с плана реализации все эти годы. Как вы помните, тогда были приняты решения о формировании геолого-геофизических экспедиций, о сокращении числа структурных единиц, об укрупнении наших организаций, об упрощении аппарата управления, об апробации двух

схем организационных структур экспедиций: участковой, с централизацией функций управления в экспедиции, и партийной, где ряд функций передается самостоятельным областным или республиканским партиям.

Прошло время. Основные решения 1987 г. реализованы. Мы увидели и допущенные перегибы, и недогибы. И в этом нет ничего особенного. Дело в том, что организационная структура – это форма для реализации производственных отношений. А суть самих производственных отношений определяется содержанием хозяйственного механизма. Меняется содержание, должна меняться и форма.

Жизнь, а если точнее – опыт работы в новых условиях хозяйствования показал, что организационная структура, оптимальная для доперестроечного периода, уже не соответствует современным условиям работы и существенно изменившимся производственным отношениям. Последние, обусловленные постепенным развитием хозрасчета, требуют значительно большей самостоятельности производственных коллективов и пересмотра структурных уровней этой самостоятельности (т.е. самостоятельность нужна только экспедициям или в ней в равной мере нуждаются и партии?).

А если коллектив партии самостоятелен, то кому он должен подчиняться – экспедиции или непосредственно Объединению?

Как вы помните, мы не занимали в этом вопросе бескомпромиссную позицию и пытались путем анализа и экспериментов найти оптимальное решение. В частности, с января текущего года выведена из состава Московской экспедиции Калининская ГРП и напрямую замкнута на ПГО. При этом коллективу партии предоставлены практически все права как в части управления, так и в части использования заработанных средств, решения социальных и производственных вопросов.

Пока можно говорить, что опыт с Калининской ГРП в большей степени положительный, чем отрицательный. Партия заметно прибавляет в объемах работ. Коллектив сознательно пошел на самый жесткий норматив ФОТ и замораживание заработной платы с целью скорейшего решения наиболее острой – жилищной проблемы.

Казалось бы, назрел момент рассмотреть, наконец, просьбы и других коллективов партий (Брянской, Владимирской, Липецкой, Смоленской и т.д.). Именно этот вопрос и планировалось обсудить сегодня. И еще одно – определить перечень недостающих прав экспедициям для придания им большей самостоятельности, чем сегодня.

Напомню, что здесь вопрос касается главным образом размеров оставляемых в распоряжении экспедиции средств ФПСР, т.к. все остальное, если вы внимательно почитаете положение о структурной единице объединения “Центргеология” (подчеркиваю ПГО “Центргеология”, т.к. в абсолютном большинстве других объединений такого еще нет), то обнаружите, что экспедиция сегодня значительно более самостоятельна, чем Объединение до 1987 г.

Однако, несмотря на важность обоих упомянутых вопросов, они в сегодняшней обстановке, в результате событий последних двух месяцев превратились в частные вопросы или составные части более крупных проблем общегосударственного и отраслевого порядка, вплотную затрагивающих и наш коллектив.

Назову эти события:

Принятие в августе 1989 г. Закона СССР “О внесении изменений и дополнений в Закон СССР “О государственном предприятии (объединении)”.

Решения сентябрьского Пленума ЦК КПСС по национальному вопросу (особенно в части расширения самостоятельности союзных республик, самоуправления, регионального и территориального хозрасчета).

Волна всесоюзных забастовок шахтеров, не стихающая кое-где и до сих пор, поднявшая массовое движение коллективов шахт за полную хозяйственную самостоятельность.

Пакет проектов очень важных законов, обсуждаемых сейчас второй сессией Верховного Совета СССР: “О социалистическом предприятии”, “Об аренде и арендных отношениях в СССР”, “О единой налоговой системе СССР”, “О собственности в СССР” и ряд других.

Смена руководства Министерства и предстоящая серьезная перестройка всей деятельности отрасли, включая и организационную структуру.

Поэтому мне бы хотелось выйти за рамки обозначенного в повестке дня вопроса и рассмотреть ряд принципиальных позиций, которые одновременно определяют уровень самостоятельности и организационную структуру наших предприятий.

Эти принципиальные позиции касаются, во-первых, направления и темпов дальнейшего развития перестройки в Объединении, а, во-вторых, вообще судьбы и статуса Объединения в ближайшем будущем.

Но прежде всего короткий анализ пройденного пути.

Итак, январь 1987 г., уже, наверное, надоевший всем в упоминаниях приказ № 30-п с изложением концепции перестройки, создание Группы внедрения и одновременно массивная подготовка и переход на вторую модель хозрасчета и НУОТ. Полгода в потемках, в неуправляемом хозяйственном механизме. Полгода в разработке и доработке методических материалов. Полгода и больше в интенсивной и неоднократной учебе. Затем октябрь, подведение первых итогов, корректировка и углубление концепции в приказе № 300-п.

Вот, наверное, только к этому времени мы начали понимать, что к чему и чуть-чуть соображать, ориентироваться в управлении второй моделью хозрасчета на уровне экспедиций. Работа в условиях НХМ, на 1988 г. мы поставили задачу опустить хозрасчет на уровень партии и участка, а где удастся и до бригады. И вот здесь, где-то в середине 1988 г., стали чувствовать, что пошла пробуксовка. Понимая, что достигнутый в первом году скачок в росте всех экономических и производственных показателей надо закрепить, мы стали интенсивно развивать договорные работы, внедрять бесстадийную технологию ГРП, настойчиво пропагандировать КГК, разрабатывать новую методику ПНС.

В итоге сохранили темпы роста производительности, обеспечив тем самым солидный ФПСР, что позволило резко увеличить объемы строительства жилья, ввести ряд льгот для трудящихся, приступить к техническому перевооружению в области вычислительной техники.

Однако анализ первых 2 лет работы в НУХ выявил начальную фазу тенденции снижения темпов роста, ухудшения производственных показателей и еще более остро обозначил топтание на месте в части развития хозрасчета. И

вот тогда, в январе текущего года, появился приказ, теперь уже о подготовке и развитии арендных и кооперативных форм хозрасчета.

Понимая, что названные формы в большей мере стимулируют к высокопроизводительному труду, укрепляют чувство хозяина, способствуют развитию хозрасчета, мы решили развивать его снизу и в качестве эксперимента попытались охватить различные структурные уровни от бригады-участка до экспедиции.

Но если бы все сидящие здесь знали, каких трудов стоила и стоит эта работа! А в итоге лишь 6 коллективов к сегодняшнему дню переведены на аренду.

Откровенно говоря, мы видим, что путь внедрения аренды с низового уровня, т.е. от бригады, участка до партии, экспедиции, а потом уже до Объединения оказался явно сложнее, встречает откровенное противодействие, непонимание и обречен на тупиковый вариант. Нужны дополнительные стимулы, дополнительные источники энергии. Где их взять?

Вы знаете, в этом году мы провели раунд конференций с рабочими, потом с мастерами, потом с главными инженерами, экономистами, начальниками партий и экспедиций. Выяснили, что чем ниже должностной уровень, тем больше желание ускорения поисков путей развития хозрасчета.

Поэтому уже в апреле текущего года в концепцию дальнейшего развития НХМ мы ввели понятие "групповой собственности" – как стимула личной заинтересованности в общих результатах работы. Но дальше разговоров вопрос о собственности у нас не продвинулся, да и понимание его оказалось далеко неоднозначным.

В итоге к настоящему времени мы имеем две формулы подхода к ускоренному развитию НХМ:

первая формула – внедрение **сверху вниз**, т.е. перевод сразу всего Объединения и всех экспедиций, постепенный охват партий, участков, отрядов, цехов и т.д. (Скажем, Объединение обучает и готовит руководство и специалистов экспедиций, руководство партий и разрабатывает пакет методических материалов для этого уровня. Экспедиция обучает специалистов своего аппарата, партий и участков, готовит методические материалы для уровня вспомогательных подразделений, участков, отрядов, бригад. В итоге развитие идет по форме конуса, постепенно охватывая все более широкие круги специалистов, руководителей и трудящихся.) Именно по такой формуле мы осваиваем вторую модель хозрасчета;

второй подход, принятый для развития арендных отношений, – **снизу вверх**. Идея здесь такова: сначала арендный подряд осваивают бригады, участки и партии, затем экспедиции, т.е. по форме перевернутого конуса. Как показала практика, одного желания широкого круга трудящихся здесь мало. Нужны знания. Нужна длительная и широкая разъяснительная и подготовительная работа, для проведения которой требуется прежде всего обучить мастеров и специалистов. Задача крайне тяжелая, поскольку обучение должны начать и осуществить специалисты уровня аппаратов экспедиций и партий, которых прежде всего надо самим готовить, а во-вторых, это именно тот слой, который меньше всего заинтересован в аренде, т.к. будет существенно перетрясен в результате ее принятия.

Таким образом, пытаясь сохранить темпы развития, набранные в первый год перестройки хозяйственного механизма, мы с вами на уровне Объединения

эмпирически подошли к пониманию необходимости перехода на более углубленную третью модель хозрасчета, т.е. аренду в сочетании с развитием различных форм собственности. Однако, отдавая дань демократии и принимая во внимание трудности в развитии хозрасчета на уровне первичных производственных ячеек (бригад, отрядов, участков), мы сменили формулу реализации решения "сверху вниз" на "снизу вверх" и тем самым обрекли его внедрение на длительный срок.

В это время аналогичные проблемы возникли на других предприятиях и в целом в народном хозяйстве. И хотя сегодня в стране арендным подрядом охвачено меньше тысячи предприятий, на рассмотрение сессии Верховного Совета СССР вынесены проекты соответствующих законов и, видимо, в течение 2 мес. они будут приняты и обнародованы.

Причем надо подчеркнуть огромную важность, которую придает руководство страны темпам перестройки на нынешнем этапе. Смотрите: в мае выходит указ об аренде, чтобы не сдерживать ее, а в сентябре уже рассматривается закон. С августа вносятся поправки в Закон о госпредприятии, через 1,5 мес. пересматривается и весь Закон. Это надо понимать как желание скорее определить позицию Правительства, государства, не сдерживать процесс развития НХМ и новых производственных отношений, несмотря на то, что мы с вами, десятки тысяч коллективов, не только не готовы, но даже еще и не высказали желания переходить на аренду, на новые формы собственности и новые производственные отношения.

Вот почему главный вопрос, который мне хотелось вынести на обсуждение конференции, это вопрос о переводе с 01.01.90 г. всех экспедиций и приравненных к ним структурных единиц на аренду. А поскольку без решения соответствующих трудовых коллективов такое решение мы сегодня принять не можем, то предлагается обсудить вопрос о **преобразовании производственного геологического объединения в кооперативно-арендное геологическое объединение** и в случае принятия положительного решения определить сроки, меры по подготовке, дату проведения более представительной конференции, где будут учтены уже и мнения всех трудовых коллективов.

Так как переход на аренду предполагает передачу каждой экспедиции прав госпредприятия и юридического лица (т.е. тех прав, которыми сегодня обладает Объединение), то сама по себе решается и основная часть вопроса повестки дня конференции. Ряд областных ГРП, способных к самостоятельному социально-экономическому развитию, подобно Калининской ГРП, также могут стать самостоятельными организациями, но уже через аренду. Тем самым решается другая часть вопроса объявленной повестки дня.

Поэтому прежде чем останавливаться на рекомендуемых организационных мерах и обосновании предлагаемого решения, коротко изложу суть проектов законов СССР, вынесенных для обсуждения на II сессию Верховного Совета СССР, в части, касающейся нашей повестки дня, а также акцентирую внимание на различиях в правах и организационном построении государственного предприятия и арендного предприятия.

Проектом Закона о социалистическом предприятии предусматривается действие в СССР нескольких видов предприятий:

1. **Государственные союзные** предприятия, средства производства и другое имущество которых находятся в общесоюзной собственности.

2. **Государственные республиканские** предприятия, средства производства и другое имущество которых находятся в республиканской (союзной или автономной республики) собственности.

3. **Предприятия общественных организаций**, средства производства и другое имущество которых находятся в собственности общественной организации.

5. **Арендные** предприятия (организации арендаторов), действующие на основе взятых в аренду средств производства и другого имущества государственных кооперативных предприятий и предприятий общественных организаций.

6. **Кооперативные** предприятия (в том числе колхозы), средства производства и другое имущество которых являются собственностью кооператива (колхоза).

7. **Совместные** (межхозяйственные, смешанные) предприятия, средства производства и другое имущество которых являются их собственностью. В создании таких предприятий могут участвовать предприятия и организации, использующие различные формы собственности.

8. **Акционерные** предприятия (вид совместных предприятий), средства производства и другое имущество, которых являются собственностью данного акционерного предприятия (общества).

Итак, в основе видов предприятий лежит собственность, а следовательно, и производственные отношения по поводу этой собственности.

В связи с тем что МГ СССР является общесоюзным министерством, все предприятия отрасли будут относиться к государственным союзным предприятиям и использовать общественную собственность.

В качестве замечания подчеркну, что здесь возможны изменения в части перераспределения собственности между союзными республиками и Союзом.

Исходя из собственности на недра каждая республика будет заботиться о создании своей геолого-разведочной службы. Такой службы пока нет в РСФСР. Очевидно, со временем она будет. Поэтому не исключено, что с 1991 г. в РСФСР сформируется Государственный республиканский Комитет по геологии, определяются его предприятия, к числу которых может относиться и "Центргеология".

В ст. 11 записано, что для ведения совместной хозяйственной деятельности предприятия могут на договорных началах входить в концерны, консорциумы, межотраслевые государственные и межрегиональные объединения, государственные производственные объединения, другие организационные структуры как подведомственные соответствующему органу государственного управления, так и не входящие в его систему.

Взаимоотношения предприятий с органами управления таких организационных структур регулируются учредительным договором.

Предприятия могут на добровольных началах объединяться в союзы (ассоциации) по отраслевому, территориальному или иным признакам в целях координации деятельности, обеспечения защиты прав и представления общих интересов в соответствующих государственных и иных органах, а также в международных организациях.

По согласованному решению предприятий, объединяющихся в союз (ассоциацию), на него может быть возложено централизованное выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций.

Предприятия, входящие в состав указанных организационных структур, а также объединившиеся в союз (ассоциацию), сохраняют самостоятельность и права юридического лица. На них распространяется действие настоящего Закона.

Что касается создания предприятий, то здесь предусмотрены следующие положения.

Государственные союзные предприятия создаются по решению Совета Министров СССР или уполномоченных им органов государственного управления СССР, согласованному с Советом Министров союзной республики, на территории которой образуется предприятие. Устав государственного союзного, республиканского, коммунального предприятия утверждается вышестоящим органом управления или органом, принявшим решение о создании этого предприятия.

В то же время в соответствии со ст. 17 организация арендаторов создается по решению общего собрания трудового коллектива (конференции) государственного предприятия (структурной единицы объединения) большинством не менее 2/3 голосов его членов. Устав, согласованный с арендодателем, утверждается собранием (конференцией) ее членов.

Отсюда следует первое различие: предприятие в одном случае создается по решению Совмина, а во втором по решению собрания. Устав в первом случае утверждается вышестоящим органом, а во втором – лишь согласовывается с ним, так как утверждается он коллективом.

А теперь о содержании ст. 15, которая практически повторяет недавно принятый Закон "О внесении изменений и дополнений в Закон "О государственном предприятии (объединении)".

Зачитаю ее полностью: "Структурная единица объединения, не являющаяся юридическим лицом, вправе по решению ее трудового коллектива выйти из состава объединения и образовать самостоятельное государственное предприятие с соблюдением договорного порядка и обязательств, установленных при образовании объединения. Утверждение устава указанного предприятия и его регистрация осуществляются в порядке, предусмотренном настоящим Законом".

Здесь нужен особый комментарий. Ибо, насколько мне известно, большинство коллективов экспедиций в той или иной форме уже обсудили представленные им права. Мнения разные.

За последний месяц около 15 экспедиций отрасли (в основном из Казахстана) доложили Мингео, что они выходят из состава объединений и просят их считать сопредприятиями. В ответ Мингео письменно напоминает, что Закон надо читать полностью. А в нем предусмотрено, что за коллективом остается обязанность выполнять задачи, определенные экспедиции в ее положении. Поэтому по всем вопросам, связанным с работой, ассигнованиями, лимитируемыми ресурсами, так или иначе надо обращаться либо в ПГО, либо в главк и работать по договору.

От наших экспедиций таких заявлений не было. Но руководству Объединения известно, что они обсуждаются, а возможно, прозвучат уже сегодня в выступлениях.

В настоящее время в отрасли 2,5 тыс. структурных единиц, которые имеют право на самостоятельность. Из них около 800 экспедиций. Такая армия организаций не может быть даже учтена Министерством, не говоря об управлении. В настоящее время на Министерство выходит 280 организаций, с которыми оно не может управиться. А что будет, если их станет под 2 тысячи?

Выход один – одновременно с расширением прав экспедиций создавать крупные структуры: НПО, акционерные общества, концерны и др. и делегировать их руководству ряд функций координации и управления. Иными словами, вместо нынешних объединений необходимо сформировать структуры нового типа как объединения самостоятельных предприятий, управляемые не назначенным сверху, а избранным снизу или нанятым исполнительным органом (аппаратом).

Именно такие крупные органы координации и управления будут получать госзаказы и лимиты от Министерства, распределять их на конкурсной основе, осуществлять методическое руководство ГРР, отвечать за МСБ региона, выполнять функции ТКЗ, переподготовки кадров, поиска и реализации крупных зарубежных контрактов, координации в области маркетинга, НТП, а также другие виды деятельности, определенные правлением или Советом руководителей, входящих в состав объединения предприятий.

Таким образом, заказчик от имени государства – это Министерство, генеральный подрядчик – НПО, ПГО, ассоциация или концерн. Подрядчик, работающий по договору с генеральным подрядчиком – предприятие или Объединение предприятий.

Возвращаясь к содержанию ст. 15, подчеркну, что в ней настораживает шаг к разукрупнению имеющихся объединений, что может привести к развалу имеющихся структур и “растаскиванию по хуторам” государственной собственности. В то же время во всем цивилизованном мире государственные предприятия, как правило, крупные, а частные и коллективные в большинстве случаев – мелкие и средние.

Дело в том, что есть структурные единицы на основном производстве (экспедиции), а есть и на вспомогательном. Есть комплексные территориальные экспедиции, а есть и специализированные, как правило, экстерриториальные, работающие одновременно для ряда других экспедиций. УПТОК, Центральная лаборатория, Картпредприятие, Опытное предприятие, Опытно-методическая партия созданы и функционируют на правах специализированных структурных единиц для нужд всего основного производства. Выход любого из них из объединения нарушит работу экспедиций.

Поэтому надо учесть, что, кроме интересов коллектива структурной единицы, есть интересы коллектива объединения. Значит, выход структурной единицы должен санкционировать либо СТО, либо конференция объединения.

И еще одна деталь. В условиях дефицита госбюджета и неустойчивого объема договорных работ коллективы экспедиций могут лихорадить резкие колебания в ассигнованиях. А это – потеря экономической стабильности, массовые

сокращения людей, очаги социальной напряженности. Значит, нужен орган, который бы безболезненно либо перераспределил производственные мощности, либо поддержал ассигнованиями, а в ряде случаев и прямыми дотациями.

Кроме того, мало иметь право, надо уметь и иметь возможность его реализовать без ущерба для государства и коллектива.

Представляется, что в ст. 15 должны быть отражены следующие моменты: “Структурная единица объединения, не являющаяся юридическим лицом, но по комплексу показателей и условий способная обеспечить комплексное социально-экономическое развитие коллектива, вправе по решению ее трудового коллектива большинством не менее 2/3 голосов образовать самостоятельное государственное предприятие и выйти из состава объединения, если его выход не нарушит единый производственно-технологический режим работы объединения и не влечет за собой нарушение функционирования других структурных единиц и предприятий. Взаимоотношения такого предприятия с объединением определяются договором с соблюдением прежних обязанностей в части выполнения производственных программ и социальных гарантий для трудового коллектива предприятия.

Решение о выходе из состава объединения, а также размеры государственной собственности, передающиеся из объединения, согласовываются с органами управления, представляющими интересы объединения, а в конфликтных ситуациях – с вышестоящим органом управления”.

Таким образом, предложение предоставить полную самостоятельность экспедициям заслуживает поддержки, но нуждается в комментариях и разъяснениях. Добавлю, что самостоятельность предъявляет более высокие требования к кадрам, которых пока не хватает даже на уровне объединения.

Те же самые юридические права получает и арендное предприятие, если оно сформировано на базе экспедиции или партии. Однако в отличие от государственного оно получает в свое распоряжение имущество по договору аренды. Если на госпредприятии вновь созданная за счет своих средств собственность (за исключением объектов соцкультбыта) остается государственной, то в случае аренды коллектив становится полным владельцем приращенной собственности и может выкупить арендованную часть. Путем выпуска акций приобретенная собственность закрепляется за членами коллектива пропорционально трудовому вкладу. По мере выкупа всего арендованного имущества арендный коллектив автоматически превращается в кооператив.

Имеются различия и в форме выбора руководителей. В арендном коллективе руководитель избирается общим собранием или конференцией на 5 лет. На государственном предприятии его кандидатура подбирается вышестоящим органом и представляется на утверждение в должности собранием или конференцией.

Так же утверждаются и руководители всех других подразделений. Только бригадиры избираются на собраниях. На государственном предприятии заместители руководителя, руководители административных служб, мастера, начальники участков назначаются на должность и освобождаются руководителем предприятия. На арендном предприятии устанавливается своя форма (по усмотрению коллектива).

Для государственного предприятия госзаказ является обязательным для включения в план. Для арендного же предприятия это дело добровольное. Оно может принять госзаказ на договорной основе, а может и не принимать, если, скажем, заказ не обеспечивается ресурсами.

По остальным вопросам права у государственного и арендного предприятия близки, если не считать полную свободу действий арендных предприятий в части установления должностных окладов, продолжительности отпуска и др.

В соответствии с проектом закона "Об аренде и арендных отношениях в СССР" арендаторами могут быть: государственные, кооперативные и иные общественные предприятия и организации, в т.ч. организации арендаторов, совместные предприятия с участием иностранных фирм, арендные коллективы (коллективы подразделений, предприятия, группы работников), отдельные работники.

Арендаторы вправе на добровольных началах образовывать ассоциации, союзы, объединения для обеспечения общих задач, соответствующих их уставам.

Арендатор с согласия арендодателя может выкупить полностью или частично арендованное имущество, за исключением земли и других природных объектов. В случае, если арендатор выкупит имущество полностью, дальнейшее хозяйствование осуществляется в форме кооператива, акционерного общества или индивидуальной трудовой деятельности.

Иными словами, если за юридическое лицо коллектива арендаторов принять экспедицию и другие структурные единицы, то объединение будет представлять собой добровольную общественную организацию, которая в перспективе, по мере выкупа основных средств, перейдет в акционерное общество или кооперативное объединение.

В соответствии со ст. 17 проекта закона трудовой коллектив государственного предприятия или структурной единицы объединения вправе по собственной инициативе или по предложению вышестоящего органа, т.е. объединения, образовать организацию арендаторов как самостоятельное юридическое лицо. Организация арендаторов является общественной организацией. Ее членами могут быть как работники ликвидированной структурной единицы, так и иные граждане. Она заключает договор аренды с вышестоящим органом, которому ранее подчинялось ликвидированное предприятие, и приобретает при этом статус арендного предприятия.

Высшим органом управления организации арендаторов является общее собрание ее членов. А для руководства текущей деятельностью избирается Совет или правление и его председатель. Бухгалтерская и статистическая отчетность у арендного предприятия ведутся по сокращенному варианту, принятому для кооперативов.

Ежегодно стоимость создаваемых за счет средств хозрасчетного дохода основных производственных фондов зачисляется на специальный счет или долевым фондом членов организации. Средства этого фонда распределяются между членами организации и зачисляются на их личные счета пропорционально трудовому вкладу.

Арендный коллектив самостоятельно определяет форму и систему оплаты труда, продолжительность рабочего дня, порядок предоставления выходных дней, отпуска.

Таким образом, на основании данного обзора можно полагать, что арендная форма представляется наиболее рациональной и наиболее приемлемой на сегодня для коллективов организаций Объединения. При этой форме сохраняется единство геологической службы региона и существенно расширяются права экспедиции и партий.

Форма же самостоятельных государственных предприятий предполагает передачу экспедициям государственной собственности и ведение всех геологических, методических вопросов, равно как и других задач, ранее не свойственных экспедициям (единая научно-техническая политика, международные связи, переподготовка кадров и др.). К исполнению таких функций в совокупности с задачами производственного и социального развития каждого коллектива, а также переходу на снабжение, ремонт и т.д. собственными силами ни один из коллективов экспедиций пока не готов. И хотя в принципе каждая экспедиция вправе избрать свой путь, решение должно приниматься с трезвым анализом реальной обстановки.

А пока могу лишь сообщить, что за 2 мес. действия Закона в стране не зарегистрировано ни одного предприятия, образованного на основе структурной единицы. Даже шахтеры Кузбасса, первые поставившие этот вопрос, после долгих дебатов снова вернулись к мысли, что структуры типа объединения, концерна или ассоциации необходимы.

Итак, в чем же заключается основное содержание концепции перевода объединения в новое качество? Каковы цели, задачи, принципы и предлагаемые конкретные действия?

1. Цели и задачи:

решительное продвижение вперед начатой в 1987 г. реформы хозяйственного механизма, перестройка управления;

дальнейшее наращивание темпов социально-экономического развития трудовых коллективов, достигнутых в условиях работы по второй модели хозрасчета. Максимальное сохранение коллектива;

повышение эффективности и снижение себестоимости ГРП за счет применения новых стабильных внутренних цен на геологическую продукцию (ПНС);

придание статуса полной хозяйственной самостоятельности структурным единицам (экспедициям и приравненным и ним предприятиям), а также (по желанию) ряду производственных коллективов областных и республиканских геолого-разведочных партий, распространение на них действия законов СССР: "Об аренде и арендных отношениях", "О собственности" и др.;

развитие и укрепление у трудящихся чувства хозяина, инициативы и ответственности за счет перехода по желанию трудовых коллективов на различные формы собственности и свободного выбора форм хозяйствования (в виде арендного коллектива, кооператива, совместного предприятия);

широкое развитие предприимчивости и инициативы в условиях действия договорных отношений с родственными предприятиями и исполнительной дирекцией объединения;

сокращение расходов на управление, повышение его эффективности, принципиальное изменение статуса аппарата управления объединения и предприятия с командного на исполнительско-координационно-распорядительный;

упрощение организационной структуры предприятий и организаций путем максимальной ориентации ее на хозрасчетные территории (области, автономные республики), развитие экстерриториальных специализированных предприятий (геофизических, геолого-съемочных, ремонтных, снабженческих и др.);

развитие сети совместных предприятий с иностранными фирмами, выход на прямые зарубежные связи, вплоть до создания зарубежных филиалов объединения;

сохранение методического и организационного единства геологической службы Центральных районов, дальнейшее укрепление ее за счет принятия в состав объединения технологически родственных предприятий других объединений и отраслей.

2. Принципы:

добровольность; т.е. переход на аренду или другую форму самостоятельности возможен только по решению абсолютного большинства коллектива (именно коллектива, а не СТК);

преemptивность; т.е. коллектив, переходящий в ранг самостоятельного предприятия, сохраняет за собой обязательства и задачи по изучению недр и выполнению социальной программы в прежнем объеме;

соблюдение интересов других коллективов и объединения в целом;

подготовленность; т.е. наличие технико-экономических расчетов, подтверждающих целесообразность перехода, наличие и подготовленность кадров основного звена, проработанность мероприятий по социальной защите трудящихся в случае хозяйственно-экономической несостоятельности или банкротства.

3. Структура нового объединения и управление:

сочетание мелких (численность менее 200 чел.) и средних (200-2000 чел.) предприятий, управляемых соответствующими аппаратами;

основу "Центргеология" будут составлять комплексные геолого-разведочные предприятия областного, автономно-республиканского или межобластного масштаба, выполняющие поисковые и разведочные работы на все виды полезных ископаемых, располагающие своими производственными базами. Они дополняются специализированными и вспомогательными предприятиями (геофизика, лаборатория и т.д.). Рациональное (управляемое) число предприятий в объединении не должно быть более 25 единиц;

предлагается термины "экспедиция" и "партия" оставить только для краткосрочных сезонных и разовых работ. Все экспедиции и партии, получающие статус предприятия, переименовываются (например: "Татарское геолого-разведочное предприятие" вместо "Татарская ГРП");

предприятия действуют самостоятельно;

руководство объединением осуществляет Совет руководителей (или Совет представителей) арендных, кооперативных и других коллективов во главе с президентом или председателем. Оперативно-распорядительная работа выполняется исполнительным аппаратом во главе с исполнительным директором;

количественный и качественный состав исполнительной дирекции, расходы на ее содержание, размер оплаты труда руководству, функции, права и обязанности исполнительной дирекции устанавливает Совет руководителей или Совет представителей.

4. Организация деятельности

Объединение является генеральным подрядчиком Министерства и в свою очередь выступает в качестве заказчика для предприятий (экспедиций). Оно является для предприятий держателем лимитов, координатором действий, организатором совместных служб (ремонтных, лабораторных, картографических, снабженческих), методическим центром по геологии, НТП, приемщиком законченных заданий по объектам ГКЗ, ТКЗ, НТС (сметной стоимостью свыше 500 тыс.р.), осуществляет ведение ТГФ, а также основные (крупные) международные связи через "Зарубежгеологию" или совместные предприятия, организует переподготовку руководящих кадров, формирует на долевых началах (с согласия предприятий) совместный капитал на организацию новых предприятий или оказание временной (возвратной) беспроцентной ссуды, оказывает разовую или (по договору) постоянную методическую помощь предприятиям по различным вопросам хозяйственной и коммерческой деятельности. В части снабжения объединение может представлять интересы предприятий, выполнять функции заказчика, осуществлять маркетинговые операции.

При смешанной форме организации производства (т.е. когда часть экспедиций переходят на аренду, а часть становятся социалистическим предприятием) вспомогательные подразделения, не перешедшие на аренду, действуют на правах структурных единиц (УПТОК, Опытное предприятие, ЦЛ, Картпредприятие, Опытно-методическая партия).

5. Предлагаемая последовательность действий

В октябре-ноябре текущего года провести разъяснительную работу в организациях.

Создать группу специалистов при ПГО по разработке методических материалов и их доведению.

В декабре-январе, после выхода законов, подкорректировать и провести учредительную конференцию по принятию окончательного решения.

Предварительная договоренность в Министерстве имеется. Чтобы получить окончательное разрешение на ликвидацию ПГО надо решение конференции.

После этого экспедиции представляют договоры об аренде или материалы по образованию предприятия, которые рассматриваются СТК. После того как все организации определятся, идет процесс оформления. По арендным предприятиям издается приказ о ликвидации или преобразовании экспедиции в арендное предприятие, правление или Совет трудового коллектива арендного предприятия распускает аппарат экспедиции и проводит выборы начальника,

поручает ему формировать исполнительный орган, определяет лимит на его содержание, зарплату, численность, права, обязанности, ответственность.

То же самое осуществляется и на уровне Объединения. Здесь формируется исполнительная дирекция в соответствии с принципами, изложенными выше.

Если часть экспедиций принимает форму социалистического предприятия, то ПГО выходит в Министерство с просьбой об оформлении соответствующего решения на его уровне или на уровне Совета Министров и регистрации.

Период, пока идет оформление и согласование договора между ПГО и предприятием, является переходным. Он может затянуться на весь 1990 г.

В какой форме будет числиться объединение при смешанных решениях (одни на аренде, другие как соцпредприятия), сейчас предполагать трудно, т.к. примеров в практике пока нет.

Завершая обзор нового пакета предложений и мер, направленных на повышение самостоятельности организаций Объединения и самого Объединения, отмечу некоторые моменты:

1. На протяжении почти 3 лет в Объединении проводится серия последовательных мер, направленных на развитие демократии, повышение самостоятельности организаций, ускорение социального развития коллективов, освоение хозрасчета и создание нового хозяйственного механизма. Не всегда и не везде эти меры дают тот эффект, который нам бы хотелось видеть. Не всегда наши предложения воспринимаются с первого захода. Отчасти потому, что они исходят "сверху" (а "верх" в представлении многих всегда гребет под себя), а отчасти по причине неверия, неподготовленности, нежелания и консерватизма. Бюрократические отношения настолько пропитали все наши слои руководства, что основной тормоз осуществляемой перестройки – это психология человека. И все же, несмотря ни на что, в эти года коллектив Объединения заметно двинулся вперед по многим направлениям. Чтобы сохранить набранные темпы движения, необходимо включать следующую скорость и осваивать новые производственные отношения, базирующиеся на чувстве хозяина. Нас никто не гонит вперед. Мы можем еще 2-3 года успешно работать и в достигнутом качестве. Но на то и руководители, чтобы видеть перспективу дальше и обеспечивать ее сегодняшними действиями. Если вы еще доверяете команде, которая повела Объединение с 1987 г. по пути перестройки, то отнеситесь с пониманием и к новым шагам. Если доверие уже растеряно, давайте думать о новой команде.

2. Независимо от решений каждого трудового коллектива о переходе-переходе на аренду с 01.01.90 г. все структурные единицы приобретают права, которыми их вправе наделить Объединение. Особенно это касается ФПСР, права на структурное самоопределение и воздействие на наши внутренние органы управления.

3. Глубоко убежден, что наиболее рациональный путь дальнейшего развития идет через аренду, через смешанные формы собственности, через перестройку работы аппаратов управления.

4. Каждый коллектив имеет право на самоопределение в своей хозяйственной деятельности. Но геологические интересы Централных районов, интересы государства в этой важнейшей части страны могут быть защищены и обеспечены только единым мощным коллективом, который и представляет сегодня

Объединение. Наша общая задача – сохранить единство в столь неустойчивый период и вывести коллектив в новое качество, к рубежам социально-экономического развития, определенным ранее и подкорректированным с позиций сегодняшнего дня.

27. Концепция развития хозяйственного механизма отрасли

(подготовлена В.П. Орловым и Э.А. Энгелем, обсуждена рабочей группой Мингео СССР и представлена на рассмотрение коллегии Мингео СССР в ноябре 1989 г.)

В состав рабочей группы входили: В.П. Орлов – генеральный директор ПГО "Центргеология" (руководитель группы); А.В. Дурандин – зам. начальника ГлавПЭУ Мингео СССР; В.Т. Борисович – зав. кафедрой экономики МГРИ; А.М. Бувеч – гл. экономист ПГО "Киргизгеология"; Г.П. Быстров – нач. геологического отдела Главтоменьгеологии; Д.Л. Дубровинский – начальник ПЭО ПГО "Южгеология"; Г.Г. Коробкин – зам. генерального директора по экономике ПГО "Черниговнефтегазгеология"; Л.В. Курылюк – главный геолог ПГО "Черниговнефтегазгеология"; Е.С. Мелехин – зам. генерального директора по экономике ПГО "Южкургеология"; В.И. Молчанов – зам. начальника ГлавПЭУ Мингео СССР; В.А. Парамонов – гл. бухгалтер ПГО "Центргеология"; Е.А. Порохия – гл. экономист ГлавПЭУ Мингео СССР; Т.И. Роднова – зам. начальника партии по экономике ПГО "Центргеология"; Г.Г. Ушаков – зам. генерального директора по экономике ПГО "Якутскгеология"; Д.Б. Хороший – зам. генерального директора по экономике ПГО "Центрказгеология"; Э.А. Энгель – зам. генерального директора по экономике ПГО "Центргеология"; Б.А. Яцкевич – главный геолог ПГО "Полярноуралгеология".

Анализ результатов работы в новых условиях хозяйствования большинства производственных геологических объединений страны позволяет сделать вывод о необходимости внесения принципиальных изменений в условия эксперимента и подготовить новый вариант концепции развития хозяйственного механизма отрасли.

Опыт 1987-1989 гг. показал положительные и отрицательные стороны НУХ. Положительные стороны:

вовлечение широких масс трудящихся в хозрасчетные отношения, повышение их общей экономической грамотности, развитие коллективных и прогрессивных форм распределения заработанных средств;

экономия материальных ресурсов;

значительное повышение производительности труда как в исчислении по доходу, так и по хозспособу;

улучшение ряда экономических показателей (повышение фондоотдачи, снижение материалоемкости, сокращение административно-управленческого аппарата);

развитие в ряде организаций договорных работ с предприятиями других отраслей и ведомств;

увеличение в 1,5-2,0 раза средств, направляемых на социальное развитие трудовых коллективов (ряд объединений полностью финансировали социальную сферу, не используя для этого централизованных средств).

В целом из двух задач, составляющих противозатратный механизм: сокращение ассигнований на единицу прироста полезных ископаемых и снижение себестоимости геолого-разведочных работ, – не удалось решить первую задачу.

Причина заключается в том, что развитие хозрасчета в производственных организациях не сопровождалось адекватными изменениями в планировании, управлении, ценообразовании, материально-техническом обеспечении, технологии и содержании геолого-разведочного процесса, подготовке и переподготовке кадров и в других направлениях.

Стратегия планирования по-прежнему базировалась на устаревшей идеологии развития минерально-сырьевой базы в условиях экономики индустриального типа. Государственные заказы на различные виды продукции практически стали новой формой для старого содержания планирования по принципу от достигнутого.

Предельные нормативы стоимости (ПНС) как временные заменители цены на геологическую продукцию практически дискредитировали себя по причине неглубокой проработки методики их составления и использования, а делные предложения ряда объединений, в т.ч. и ПГО “Центргеология”, по их существенному улучшению слишком долго пробивали себе дорогу через официальные запреты и нормативные материалы. В результате все уровни планирования средств, начиная от отраслевого и кончая экспедиционным, были заинтересованы не в том, как с меньшими ассигнованиями выполнить задачу, а в обосновании все больших и больших инвестиций в ГРР.

Практически отключенными оказались возможности научно-технического прогресса: НТП по-прежнему ориентировали на сугубо техническую сторону, т.е. на средства получения информации, а не на повышение геологической эффективности поисковых и разведочных работ. По-прежнему число законтурных скважин при разведке нефтегазовых месторождений оставалось на уровне 50 %, а при поисках ряда рудных полезных ископаемых из 100 изучаемых объектов лишь единицы переходили в разряд промышленных месторождений. На крайне низком этапе развития оставалась наиболее важная часть прикладной геологической науки – геологическое прогнозирование.

Практически приостановилось техническое перевооружение в области информатики и перевода геолого-разведочного процесса на автоматизированные системы, не реализованы задачи внедрения геолого-экономического моделирования и технологий непрерывного отслеживания объектов в процессе ГРР. Сама многостадийная технология геолого-разведочных работ являлась затратой по своей сути и не пересматривалась с целью ее сокращения и перехода на ускоренные бесстадийные или малоэтапные способы. Громоздкими оставались проекты и геологические отчеты.

По-прежнему планирование геологических заданий не было сбалансировано с материально-техническими ресурсами, а оплата труда работников геологических организаций любого организационного уровня не связывалась с геологическими результатами. Исполнитель не имел заинтересованности в сокращении объемов работ, внедрении новых, прогрессивных методов геологического и технологического характера. Более того, зависимость размера заработка от величины дохода побуждала его, с одной стороны, сокращать матери-

альные затраты, а с другой – увеличивать объемы за счет вспомогательных и сопутствующих работ.

Ужесточение подхода “Союзгеолэкспертизы” к проектно-сметной документации не привело к экономии государственных средств, так как условно высвобождаемые средства оставались в пределах лимита выделенных ассигнований и перекачивались на другие проекты и задачи.

Не удалось перейти на системную оценку работы коллективов различного уровня по конечным для них результатам: для бригады 1 м проходки, скважина или горная выработка, для геолого-разведочной партии или экспедиции – объект геологического задания, для объединения – подготовка месторождения к освоению или прирост запасов по видам полезного ископаемого.

Выручка (объем работ в денежном выражении) хозрасчетных подразделений так и не была связана с конечным результатом, включающим полный комплекс работ и затрат, необходимых для качественного его выполнения.

Из-за отсутствия или некорректности внутрихозяйственных норм, цен и расценок, неудовлетворительно внедрялся низовой хозяйственный расчет. Нормативы фонда оплаты труда не всегда учитывали нормативную трудоемкость и носили субъективный характер. Стремление сохранить стабильность нормативов при изменении условий производства работ приводило в переплатам и недоплатам, что создавало конфликтные ситуации. Сложность, громоздкость и неоперативность практически двойного бухгалтерского учета не позволяли низовым коллективам самим управлять расходами и затратами, вызывала у них недоверие к полученным результатам.

Недостатки в материальном обеспечении не позволяли использовать договорные отношения на всех уровнях: бригада – участок – партия – экспедиция – объединение с полной мерой ответственности за неисполнение договорных обязательств.

Отраслевая экономическая наука практически оказалась в стороне от хозяйственного расчета в отрасли. Разработки методического характера осуществлялись в основном самими производственными объединениями. Существующая система обучения и переподготовки кадров не смогла своевременно переориентироваться и обеспечить необходимый уровень экономической подготовки специалистов.

Министерство геологии СССР, избрав для подчиненных организаций вторую модель хозрасчета, монополизировало право выбора и сдерживало попытки трудовых коллективов сделать более радикальные шаги, применив арендную или кооперативную форму, в том числе и с последующей сменой формы собственности.

С целью устранения перечисленных недостатков предлагается принять за основу следующие подходы и положения.

1. Конечная продукция

Исходя из общепринятого положения о границах между отраслями материального производства, в качестве которых принимаются этапы резкого качественного или физического изменения входного продукта, продукцией геологии следовало бы признать запасы полезного ископаемого, подготовленные к

выемке (добыче). Именно такие запасы, а не подготовленные к проектированию и нуждающиеся в доизучении, замыкают этапы и стадии всех предыдущих исследований и стоят на входе в стадию добычи. Однако, учитывая традиционную специфику отрасли и промежуточный характер продукта "запасы полезного ископаемого, подготовленные к "выемке", за конечную продукцию отрасли необходимо принять разведанные и оцененные запасы полезных ископаемых, переданные заказчику (государству, другой отрасли, предприятию и т.д.). Такие запасы должны быть утверждены соответствующим органом (ГКЗ, ЦКЗ, ТКЗ, НТС) и учитываться по завершенным объектам по сумме запасов промышленных категорий. Они составляют предмет выдачи Государственного заказа (союзного или республиканского), заявки отрасли или предприятия.

В связи с усиливающимися интеграционными процессами между геологией и смежными отраслями число и виды продукции отрасли будут расширяться. Однако главной продукцией, призванной обеспечить воспроизводство минерально-сырьевой базы (МСБ), будет оставаться количество подготавливаемых и передаваемых запасов полезных ископаемых.

В то же время высокая доля научной составляющей в производственном процессе отрасли обуславливает существование и расширение диапазона продукции информационного характера.

2. Цена конечной продукции

В переходном и, очевидно, последующем периоде экономическая наука вряд ли подготовит объективные методики разработки цены на запасы полезных ископаемых и месторождения. Поэтому с целью развития хозяйственных отношений в организациях отрасли предлагается использовать показатель нормативной стоимости единицы геологического задания (ГЗ).

Нормативная стоимость единицы геологического задания (НСГЗ) включает в себя фактически сложившиеся за предыдущий период пообъектные (постадийные) региональные затраты, которые условно можно принять как сумму общественно необходимых затрат и нормы прибыли.

Нормативные стоимости ГЗ разрабатываются производственными организациями, экспертируются вышестоящим органом и утверждаются министерством (общесоюзные), региональной службой (республиканские, региональные) или предприятием (пообъектные, постадийные). Они устанавливаются на 5 лет. Принципы формирования и применения пообъектно-постадийных НСГЗ разработаны и применены с 1989 г. в ПГО "Центргеология". Они базируются на ретроспективном геолого-стоимостном моделировании геологических объектов либо на сметной стоимости (для индивидуальных и нетиповых объектов). Принципы и методика составления региональных и общесоюзных НСГЗ нуждаются в разработке.

При геолого-разведочных работах на нефть и газ в качестве оцениваемой единицы может быть принята типовая скважина, а в перспективе – геолого-экономическая модель типового объекта.

Противозатратность НСГЗ заключена в двух случаях: при их составлении и при их использовании.

Методика составления ориентирована на фактические затраты предыдущего периода и их стабилизацию на усредненном уровне в отличие от тенденции к росту, наблюдаемой по всем регионам и полезным ископаемым.

Мерой, ограничивающей завышение НСГЗ в процессе их разработки, является обязательное правило использования сметной стоимости фактических, а не проектных объемов и затрат.

Методика использования предусматривает: во-первых, не превышение сметной стоимости над нормативной стоимостью, а во-вторых, действие всех экономических рычагов, направленных на снижение стоимости фактически выполняемых объемов работ и себестоимости. Спустя пятилетку новые НСГЗ будут составляться на основании фактических стоимостей, достигнутых в предыдущей пятилетке, которые будут, безусловно, ниже, чем первоначальные НСГЗ. Мерой, побуждающей исполнителей снижать сметную стоимость, а также сокращать объемы работ за счет уменьшения доли безрудных участков, скважин, горных выработок и др., является использование творческой экономии для пополнения не только фондов общественного потребления, но и фонда индивидуального потребления. Для этого необходимо разработать методику оценки эквивалентности физического и умственного труда через одинаковый объем конечной продукции.

3. Планирование

В качестве основного метода планирования геолого-разведочных работ (ГРР) на уровне страны и союзной республики (региона) предлагается программный метод, базирующийся на комплексных и целевых программах, составляемых с опережением на 5 лет и уточняющихся ежегодно в процессе подготовки годовых заданий. На общесоюзном уровне основной планируемый показатель – количество разведанных и передаваемых заказчику запасов полезных ископаемых по завершаемым объектам. На более низких уровнях планирования задания могут дифференцироваться и дополняться традиционным показателем прироста запасов.

Главная задача действия хозяйственного механизма на следующем этапе его развития заключаться не в приросте или передаче какого-либо количества запасов, а в воспроизводстве минерально-сырьевой базы и поддержании ее в сбалансированном состоянии в соответствии с потребностями народного хозяйства и научно обоснованными пропорциями оптимального состояния структуры МСБ. При этом под структурой МСБ понимается количественное соотношение в сопоставимых единицах сумм разведанных, оцененных и прогнозных запасов (ресурсов). Оптимальная структура зависит от стадии зрелости МСБ. Она рассчитывается по видам минерального сырья для страны, региона, предприятия-потребителя.

Задача переходного периода – обосновать пропорции, пересмотреть и переоценить с позиций новых цен и требований существующую МСБ, а также понятия и уровни обеспеченности запасами полезных ископаемых и понятие "опережающее развитие МСБ". В зависимости от степени надежности и подтверждаемости запасов (ресурсов) различной изученности необходимо разработать переводные коэффициенты в натуральном и денежном выражении с целью ко-

личественного учета запасов и ресурсов в виде единого показателя в сопоставимом виде.

Смысл планирования (составления программ) ГРР будет исходить из необходимости приведения в оптимальное состояние структуры МСБ по мере ее истощения или решения задач расширенного воспроизводства одновременно по всей структурной цепочке (восполнение разведанных запасов за счет оцененных, восполнение оцененных запасов за счет прогнозных ресурсов, а также прогнозных ресурсов за счет потенциальных).

Затраты на ГРР будут определяться:

объемами затрат на восполнение МСБ действующих предприятий;

объемами затрат на подготовку резервных МСБ;

затратами на региональные, научно-исследовательские и специальные работы (в процентах от названных выше).

В зависимости от потребностей формирования общесоюзной и региональных пятилетних программ и годовых планов ГРР должно осуществляться на трех основных уровнях: союзном (госзаказ союзного значения), региональном (госзаказ регионального значения), местном (заказ предприятия, местных органов власти и др.). Приоритет отдается госзаказам, а также видам минерального сырья, приобретаемого или реализуемого за валюту.

С целью предупреждения переразведок и преждевременных разведок за счет госбюджета или централизованных средств необходимо разработать и ввести экономические санкции к геолого-разведочным и горнодобывающим предприятиям.

4. Материально-техническое снабжение

Главная задача переходного периода – отработка принципов и методов сбалансированного планирования финансовых и материальных ресурсов и технического обеспечения. За основу должно быть принято материальное наполнение НСГЗ по номенклатуре ведущих лимитируемых ресурсов. Для этой цели при разработке НСГЗ должны быть учтены фактические сложившиеся затраты материальных ресурсов в регионе. Тем самым региональный показатель должен быть превращен в комплексный показатель нормативной ресурсоемкости единицы геологического задания (НРГЗ). Поэтому необходимо организовать накопительный пообъектно-региональный учет расхода материальных ресурсов. В традиционном виде такую задачу очень тяжело, она может быть решена только с переводом всей учетной службы на автоматизированную основу.

Расчеты необходимых финансовых и материальных ресурсов для выполнения годовых и пятилетних заданий должны быть неотъемлемой частью планов. Заказы, не обеспеченные (или не полностью обеспеченные) ресурсами и техническими средствами, принимаются только с согласия производственных организаций.

Служба материально-технического снабжения должна быть переведена на хозрасчетную основу и функционировать через центральный (отраслевой) и региональные (республиканские) органы (ассоциации). Внутреннее построение и функционирование службы определяются каждым предприятием или их ассоциацией, замыкающейся на региональные центры, самостоятельно.

5. Финансирование геолого-разведочных работ

Средства на финансирование геолого-разведочных работ, впредь до разработки цен на полезные ископаемые в недрах, предусматриваются в стоимости продукции добывающих предприятий в виде ставок возмещения затрат на геолого-разведочные работы, которые должны полностью обеспечить потребность в средствах на проведение геолого-разведочных работ и устанавливаться на все виды полезных ископаемых. В целях защиты экономических интересов отрасли от роста цен на потребляемую геологами промышленную продукцию, ставки возмещения устанавливаются в процентах к ценам на полезные ископаемые.

В зависимости от собственности на недра ставки возмещения затрат направляются в государственный или республиканский фонды средств на геолого-разведочные работы. Ставки возмещения затрат направляются:

в государственный фонд средств на геолого-разведочные работы в размере полных ставок возмещения затрат по полезным ископаемым, отнесенным к общесоюзной собственности (по перечню) и части ставок возмещения на региональные работы и государственную геологическую съемку, на фундаментальные (общетраслевые) научно-исследовательские работы, на геолого-экологическую съемку и специальные работы по полезным ископаемым, отнесенным к республиканской собственности;

в республиканский фонд средств на проведение геолого-разведочных работ относится часть ставок возмещения по полезным ископаемым, отнесенным к республиканской собственности.

Средства на проведение всех геолого-разведочных работ в стране аккумулируются в Государственном геологическом банке ("Геобанке") и учитываются отдельно в составе государственного и республиканских фондов средств на геолого-разведочные работы, которые не являются бюджетными средствами.

Помимо ставок возмещения затрат на геолого-разведочные работы, в фонды средств могут, в случае необходимости, направляться средства союзного и республиканских бюджетов и средства заказчиков.

За счет средств государственного фонда финансируются региональные работы и государственная геологическая съемка, общетраслевые научно-исследовательские работы, поиски и разведка месторождений полезных ископаемых (по перечню), отнесенных к общесоюзной собственности, включая все стадии от поисков до детальной разведки, государственная геолого-экологическая съемка и специальные работы.

За счет средств республиканского фонда финансируются все другие геолого-разведочные работы, кроме перечисленных выше.

Средства республиканского фонда могут передаваться местным Советам народных депутатов.

С целью повышения ответственности горнодобывающих предприятий за своевременное вовлечение разведанных месторождений необходимо установить нормативный срок освоения месторождений, в случае нарушения которого горнодобывающие предприятия ежегодно платят ставки возмещения затрат, исчисленные исходя из годовой проектной мощности.

Министерство геологии СССР на основе региональных геологических программ и составленных по ним годовых планов выдает заказы региональным геологическим центрам (РГЦ) или органам, выполняющим их функции. Региональные геологические центры выступают как генеральные подрядчики перед Министерством и как заказчики перед предприятиями и объединениями.

Финансирование геолого-разведочных работ производится на уровне региональной геологической службы за единицу геологического задания (тонна, м², км² и т.п.) по каждому полезному ископаемому или виду геологических исследований. Для этого следует определить региональную (возможно районную в составе региона) нормативную стоимость единицы геологического задания. Нормативная стоимость должна определяться как сумма затрат, отнесенная к числу единиц геологического задания по каждому полезному ископаемому за предшествующий период (не менее 5-7 лет) с приведением запасов и ресурсов к условной категории С₁. При расчете следует учитывать структурные сдвиги в стадийности и изменения условий (горно-геологических, технологических, экономических) проведения работ. Региональные нормативы стоимости устанавливаются на 5 лет.

Оплата геолого-разведочных работ, выполняемых предприятиями-подрядчиками, осуществляется:

- по проектно-сметной документации на глубоком бурении и объектам геолого-разведочных работ с нормативной стоимостью более 1 млн р.;

- по нормативной стоимости всех остальных объектов.

Промежуточная оплата выполненных геолого-разведочных работ до завершения всех работ на объекте осуществляется в меру выполненных объемов по сметной стоимости с применением УКР, ПКР, конструктивных элементов, поинтервальной шкалы и т.п.

Составление проектно-сметной документации и активирование выполненных работ производится по укрупненным комплексным расценкам, включающим полный комплекс связанных с производством основного вида работ. Единичные расценки применяются только в тех случаях, когда они установлены за конечный результат.

Укрупненные комплексные расценки разрабатываются и утверждаются на тот же период и в порядке, предусмотренном Министерством для пообъектных нормативов стоимости геологического задания.

6. Внутрипроизводственный хозяйственный расчет

Внутрипроизводственный хозяйственный расчет строится в зависимости от вида предприятий и форм собственности.

Основой деятельности геологических организаций является хозяйственный расчет, базирующийся на распределении дохода, определяемого как разница между выручкой и затратами.

Государственные, арендные, кооперативные, смешанные и акционерные предприятия строят свою деятельность на принципах полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости.

Хозяйственный расчет действует на всех уровнях основного и вспомогательного производства – от низового подразделения до объединения. Основным

обобщающим показателем каждого хозрасчетного подразделения является доход. Между хозрасчетными подразделениями любого уровня действуют взаимные обязательства и ответственность.

В основу внутрипроизводственного хозяйственного расчета должны быть положены конечные результаты деятельности, что исключит возможность получения дохода за счет выполнения вспомогательных и сопутствующих работ в размерах, превышающих предусмотренные в укрупненных комплексных расценках.

7. Аренда и арендные отношения

Арендные отношения в геологических организациях строятся на принципах, изложенных в Указе Президиума Верховного Совета СССР от 07.04.89 г. "Об аренде и арендных отношениях в СССР", в постановлении Совета Министров СССР от 07.04.89 г. № 294 "Об экономических и организационных основах арендных отношений в СССР".

В аренду может быть передано государственное имущество: основные фонды (здания, сооружения, оборудование, транспортные средства и т.д.) и оборотные средства.

Видами аренды являются: аренда имущества организациями арендаторов (арендными предприятиями), внутрихозяйственная аренда (арендный подряд), семейная и индивидуальная аренда.

Арендодателями могут быть: Министерство геологии СССР, главные управления (не входящие в аппарат Министерства), региональные геологические центры, объединения и их структурные единицы, предприятия, организации, производственные подразделения.

Арендаторами являются частные лица, семьи, производственные подразделения, организации, предприятия, объединения и их структурные единицы.

Структурные единицы объединения могут создавать на добровольных началах организации арендаторов, являющиеся юридическими лицами.

Организации арендаторов на добровольных началах могут входить в объединения (союзы, ассоциации).

В состав организации арендаторов могут входить производственные подразделения, работающие как на условиях аренды (арендный подряд, субаренда), так и на хозрасчетных условиях.

Отношения арендаторов любого уровня строятся на основе договора аренды. Имущество, переданное в аренду, является собственностью государства.

Имущество, созданное за счет средств арендатора, является собственностью арендатора.

Хозрасчетный (арендный) доход арендаторов является их собственностью и изъятию не подлежит. Рациональное отношение доли средств на воспроизводство и потребление регулируется системой налогообложения.

Ежегодная стоимость прироста основных фондов и оборотных средств, создаваемых за счет средств хозрасчетного дохода, а также амортизационные отчисления от них и выручка от их ликвидации зачисляются на специальный счет – долевой фонд арендаторов. Средства этого фонда распределяются между арендаторами и зачисляются на их личные счета.

8. О месте и роли отраслевой науки

В новом, как и в действующем, хозяйственном механизме целесообразно сохранить два уровня отраслевой науки: союзный и региональный. При этом оба уровня нуждаются в тщательном пересмотре, а региональный уровень – в существенном освежении и “приземлении” за счет слияния с основными тематическими подразделениями производственных организаций.

Наука союзного уровня может быть в основном сосредоточена в специализированных головных институтах и КБ, наука республиканского и регионального уровня – в более широкопрофильных региональных институтах и переданных им вычислительных центрах и центральных лабораториях.

Союзная наука финансируется не менее чем на 70 % из централизованных источников, региональная – не менее чем на 70 % – из средств региона и договорных средств предприятий. Устанавливается взаимная договорная экономическая ответственность и доля в доходе предприятия и института за реализацию региональных программ, подтверждаемость объектов, прогнозов, принятых к реализации проектов и рекомендаций.

С целью активизации участия производственных организаций в финансировании научных разработок предлагается на переходный период ввести смешанное (долевое) финансирование договорных тем (70 % за счет заказчика-предприятия и 30 % за счет централизованных региональных и отраслевых средств).

С целью повышения ответственности и усиления контроля региональных геологических служб за формированием и реализацией общесоюзных научных исследований ввести смешанное финансирование головных институтов с привлечением до 30 % средств заинтересованных регионов и определением льготных условий на использование ими полученных результатов, а также внедрить обязательную апробацию результатов исследований на НТС региона.

9. Принципы и уровни противозатратности хозяйственного механизма

Следует выделить несколько этапов геолого-разведочных работ, на каждом из которых определяются соответствующие виды затрат и соответственно должны быть предусмотрены меры по их снижению.

Главные из этапов:

планирование (составление программ геологического изучения и годовое планирование);

размещение геологических заданий среди геолого-разведочных организаций; проектирование;

реализация проектов.

Хозяйственный механизм должен включать факторы, противодействующие росту затрат на каждом этапе. Если какой-либо уровень окажется неохваченным, то через 2-3 года самопроизвольно произойдут приспособление механизма и перекачка средств через данную “отдушину” с перекрытых уровней или этапов. В связи с этим предлагается система мер на всех основных уровнях: государственном, отраслевом, региональном, производственном.

Уровень: государство – отрасль.

Здесь рекомендуется независимая экспертная оценка программы геологических исследований отрасли на пятилетку и конкретный год, исходя из факти-

ческого состояния МСБ. Экспертиза организуется Госпланом СССР и планово-бюджетной комиссией Верховного Совета СССР с привлечением специалистов отрасли, АН СССР, Геобанка и отраслей-заказчиков.

Выявленные против контрольных цифр излишние или нерационально предусмотренные средства составляют возможную экономию первого уровня, которая полностью направляется в союзный бюджет.

В первые годы, при отсутствии опыта и соответствующих методик, допускается директивное установление процента снижения (повышения) затрат на ГРП.

Уровень: отрасль – регион (возможно с участием уровня: союзная республика – регион).

Здесь также наиболее приемлемы методы экспертизы. В том числе:

1. Экспертиза региональных НСГЗ, а на втором этапе – нормативов ресурсоемкости единицы геологического задания или объекта. Она выполняется Геобанком или его филиалом.

2. Экспертная оценка необходимости и достаточности региональных пятилетних программ и годовых планов по геологическому изучению регионов. Выполняется специалистами Министерства, головных институтов, отраслей-заказчиков, Геобанка и планово-бюджетной комиссии Верховного Совета союзной республики.

3. Конкурсное распределение заданий по реализации отдельных разделов программ среди региональных служб и производственных организаций. Выполняется региональными комиссиями с участием специалистов региональных институтов с целью снижения проектных затрат по сравнению с НСГЗ и утвержденными цифрами программы.

Полученная в результате указанных мер экономия второго уровня зачисляется в отраслевой фонд риска (резерва) и используется на финансирование региональных программ с дефицитом средств, непредвиденных, возникших в течение года ГРП, мероприятий по НТП, программ социального развития, расширения производства товаров народного потребления.

Уровень: регион – предприятие (объединение).

На уровне региональной геологической службы осуществляется экспертиза пообъектных НСГЗ, оптимальная группировка объектов для выполнения региональной программы, конкурсное проектирование для всех нефтегазовых объектов и объектов на остальные виды ГРП нормативной стоимостью более 1-5 млн р.

За счет указанных мер формируется экономия третьего уровня, исчисляемая как разница между годовой стоимостью региональной программы и суммы годовых частей сметной стоимости объектов, утверждаемых региональной службой, плюс нормативная стоимость годовых частей остальных объектов. Она распределяется в региональный фонд риска (резерва), направления использования которого аналогично отраслевому фонду, но содержит отчисления в отраслевой фонд, а также фонд поощрения авторов конкурсных проектов.

Уровень: предприятие-исполнитель (структурное подразделение).

Осуществляются следующие меры:

1. Конкурсное проектирование (для всех видов ГРП, кроме нефти и газа) по объектам нормативной стоимостью менее 1-5 млн р.

2. Снижение себестоимости выполнения ГЗ за счет применения более прогрессивных методик и новой техники, появившихся после утверждения проекта, улучшения организации производства, повышения производительности труда, введения хозрасчета, применения рискованных (бесстадийной и сокращенной стадийной) технологий ведения работ, экономии материальных затрат и физических объемов работ, снижения доли безрудных участков и скважин, с также числа "сухих" скважин.

На данном этапе формируется экономия четвертого и пятого уровней, составляющих основу экономического и социального развития трудовых коллективов предприятий и их подразделений.

Экономия четвертого уровня исчисляется как разница между:

нормативной стоимостью и сметной стоимостью по объектам, утверждаемым предприятием (сметная стоимость менее 1-5 млн р.);

сметной стоимостью выполнения ГЗ и сметной стоимостью фактически выполненных объемов работ.

Экономия четвертого уровня распределяется на отчисления в региональную геологическую службу, в виде платежей в бюджет по нормативу, в ФПСР предприятия (основная доля) и частично в ФОТ предприятия на поощрение творческих решений специалистов, полученных на проектировании и сокращении или замене части проектных объемов работ.

Приравнивание по значимости экономии от обоих видов мероприятий позволяет уже на переходном этапе отказаться от подробной ПСД и заменить ее сокращенными расчетами через УКР в пределах нормативной стоимости.

Экономия пятого уровня составляет разницу между сметной стоимостью фактически выполненного объема работ и себестоимостью. Она полностью поступает в доход исполнителя и распределяется в соответствии с утвержденными нормативами.

Из всех перечисленных мер (факторов) противозатратности, приводящих к пяти видам экономии, в действующем на 1990 г. хозяйственном механизме стимулируется и работает только последний фактор (снижение себестоимости фактически выполненного объема работ или единицы геологического задания). Поэтому здесь не требуется введения принципиально новых рычагов, кроме известных (низовой хозрасчет, сокращение материальных затрат и др.).

Для остальных уровней такие рычаги необходимо вводить, основываясь на государственном, коллективном и личном интересе.

Только в связи с их отсутствием сегодня задача исполнителя – набрать больше объемов и видов работ – проходит снизу доверху.

Смысл предложенных выше мер с разбивкой их по уровням определения затрат базируется на распределении, т.е. на существенно экономических методах и взаимной заинтересованности вышестоящего и нижестоящего уровней управления. Экспертная оценка доли экономии каждого из указанных уровней в суммарной экономии позволяет отдать приоритет низовым уровням, т.е. четвертому и пятому. Однако если резервы пятого уровня к настоящему времени в условиях второй модели хозрасчета в основной мере уже вовлечены, то четвертый уровень таит в себе огромные возможности, особенно на ранних стадиях ГРР. Здесь за-

ключены основные стимулы повышения геологической эффективности, повышения роли НТП, особенно в части геологического прогнозирования.

10. Управление

Реализация изложенных выше походов и разноуровневых мер противозатратности нуждается в соответствующем изменении функций и организационной структуры управления. Они должны быть максимально нацелены на извлечение экономического эффекта: государственного, отраслевого, регионально-территориального, пообъектного. Каждому из указанных уровней теоретически должен соответствовать орган управления, но с различающимися функциями.

Анализ организационной структуры отрасли свидетельствует о том, что в общих чертах она отвечает требованиям рекомендуемого хозяйственного механизма и может быть без применения крупных мер приведена в соответствие в течение переходного периода.

В части изменения функций управления предстоит более серьезная ломка, а именно:

полное освобождение отраслевого и регионального уровней от функций хозяйственного руководства и передача их целиком и полностью на уровень основного производственного звена – предприятия и объединения. При этом в качестве предприятия могут рассматриваться и крупные, стабильные по объемам работ экспедиции, способные обеспечить комплексное социально-экономическое развитие трудовых коллективов. Им должна быть предоставлена полная хозяйственная самостоятельность и право ведения работ по договору с прежним объединением либо с региональной геологической службой (там, где она создана). В тех случаях, когда часть структурных единиц числится таковыми формально, являясь на самом деле структурными подразделениями или пока не готовы, либо не желают переходить в ранг предприятия, основным производственным звеном является объединение.

И предприятия, и объединения свободны в праве выбора любых общественных координационных и управленческих структур, передачи им на добровольных началах части функций управления хозяйственной и другой деятельностью.

Осуществление функций координации между различными органами управления (особенно на уровне крупных союзных республик), проведение единой геологической политики через соответствующие комплексные программы и региональное размещение геологических заданий, разработка научно обоснованных пропорций и мер поддержания в сбалансированном состоянии МСБ региона, выполнение функций генерального подрядчика Министерства могут быть возложены на региональные геологические службы (центры).

Такие службы по добровольному решению предприятий, выполняющих работы в регионе, могут принимать на себя и часть функций хозяйственного управления, особенно в части материально-технического обеспечения, решения социальных проблем, создания коллективных баз стройиндустрии, централизованного ремонта, международной деятельности, переподготовки кадров, учреждая для этих целей специализированные хозрасчетные подразделения (предприятия).

В переходном периоде на этапе составления региональных геологических программ Министерство определяет границы регионов и головные организации по подготовке программ (как правило, РГЦ либо ведущие НИИ).

11. Кадровое обеспечение

Без целенаправленной и глубокой переподготовки основных руководящих кадров отрасли (аппарата Министерства, предприятий, объединений), без всесторонней аттестации кадров предлагаемые меры не могут быть реализованы. В связи с этим необходимо безотлагательно организовать несколько учебных центров с привлечением и главным образом на базе передовых предприятий отрасли, подготовку и издание учебных пособий, фильмов, научно-методической литературы, сформировать программу целевой переподготовки кадров.

Программы и планы традиционной переподготовки кадров по линии ИПК и его филиалов следует отложить до более спокойных времен. Все лучшие силы отрасли и все ее организационные возможности должны быть мобилизованы на решение проблемы обучения кадров нового поколения, способных воспринять и развить изложенные выше представления.

12. Порядок реализации

Обсудить на расширенном заседании коллегии и поручить ПГО "Центргеология" либо рабочей группе подготовить конкретные материалы по программе и плану действий.

28. Выстоять до принятия радикальных решений

(из выступления на конференции представителей трудовых коллективов Объединения 07.02.90 г.)

В последнее время наши коллективные мероприятия нередко по времени совпадают с событиями союзного значения. Но совпадают не только даты. Весь прошедший год представители коллективов Объединения, СТК, руководство неоднократно собирались и в этом зале, и в Объединении, в Курске, Туле, Горьком по вопросам принципиальной важности для страны и коллектива, которые в обобщенном виде можно сформулировать как поиски путей дальнейшего развития, углубления позитивных преобразований, начатых 3 года назад в хозяйственном механизме, управлении, социальном развитии и качественном улучшении минерально-сырьевой базы Центра европейской части России.

Вспомните, как многотрудно прививалась мысль и шло осознание перехода на аренду и преобразование Объединения в ассоциацию арендных коллективов. Как профессионально мы рассмотрели проект нового Закона о предприятии по просьбе комиссии Верховного Совета СССР, как откровенно вели диалог с рабочими буровых бригад, а затем с мастерами, как доходили до понимания коллективной собственности, до предоставления экспедициям полной самостоятельности, на какой эмоциональной волне принимали телеграмму на имя Н.И. Рыжкова об ошибочности акции налогообложения на прирост ФОТ.

И вот прошел этот год, еще раз подтвердивший, что в условиях второй модели хозяйственного развития трудовых коллективов получило заметное ускорение, хотя нарабатано и немало недостатков.

Напомню, что в прошедшем периоде геологами Объединения, а именно – ОМПНТ и Юго-Западной экспедиции – в Брянской области открыт крупнейший в России фосфатноносный район, представленный новым формационным типом руд – фосфатными россыпями. За прошлый год в районе пробурено более 300 скважин, которые уже сегодня позволяют оценить перспективы не менее чем в 150 млн т пятиоксида фосфора при среднем ее содержании 8 %. Учитывая дефицит этого вида сырья, начатое строительство именно в Брянской области нового фосфатного завода, ориентированного на импортные сирийские фосфориты, открытие на Брянской земле можно отнести к разряду событий века для нашего Объединения.

В этот же период расчетами подтверждена промышленная значимость Еланского месторождения никеля на ВКМ. Геологами Юго-Западной ГРЭ наконец-то получены интересные золоторудные подсечения на КМА. Геологами и буровиками БГРЭ в прошлом году впервые в стране методом скважинной гидродобычи с глубины 600-700 м на поверхность подняты первые тысячи тонн первоклассной железной руды.

В плане геологического изучения территории в 1989 г. мы вышли на беспрецедентное и глубинное геолого-минералогическое картирование – как новый перспективный метод, с которым связываем большие надежды, прежде всего по подтверждению промышленной значимости объектов взрывного магматизма.

Как ни тяжело проходит переориентация поисковых работ на нетрадиционные для ПГО виды полезных ископаемых, на новые технологии, на геологические исследования, она всё же набирает обороты и уже дает первые хорошие результаты.

Существенный прогресс в прошедшем году наметился и в развитии материальной базы социальной сферы, особенно в строительстве и приобретении жилья. За год за счет всех источников финансирования на строительстве освоено 7,3 млн р. ассигнований, что на 65 % больше, чем в 1988 г., и в 2,9 раза превышает уровень базового допереходного 1986 г. Введено 8,9 тыс. м² жилья (157 квартир).

Уверенными темпами продолжали улучшаться и общезакономерные показатели.

Давно ли мы утверждали программу социально-экономического развития? Так вот в 1989 г. абсолютный размер дохода достиг уровня, намечавшегося на 1997 г., производительность труда по доходу соответствует уровню 1995 г., а заработная плата – уровню 2000 г. (314 р. в месяц в среднем на одного трудящегося).

Этот победный марш можно было украсить и еще рядом звонких цифр и звуками фанфар. Но уж слишком часто мы говорим в последнее время о недостатках и их причинах, которые частью перешли из старой системы, а частью нарабатаны в новых условиях хозяйствования (НУХ). Это и погоня за рублем, не стимулирующая геологические открытия, удорожание сметной стоимости работ, снижение абсолютных объемов бурения и производительности бурения на одного рабочего, увеличение удельного расхода трубной продукции, рост запасов излишних материальных ценностей, снижение производства продук-

ции в подсобных сельских хозяйствах, ухудшение целого ряда качественных показателей.

Причины в большинстве случаев нам известны и связаны с несовершенством нового хозяйственного механизма (НХМ). Чтобы количественно оценить долю тех или иных отрицательных и положительных факторов в середине года аппаратом выполнен детальный комплексный анализ работы Воронежской ГГФЭ и ее структурных подразделений. Некоторые показатели в динамике отражены на графиках, демонстрируемых здесь с познавательной и аналитической целью.

Не буду комментировать все результаты. Подчеркну одну главную деталь.

При объяснении причин снижения проходки на одного бурового рабочего мы всегда ссылаемся на увеличение доли договорного бурения.

Действительно, объем работ по прямым договорам в прошлом году достиг 16 млн р., что составляет 31 % от общего объемахозспособа.

Но вот ведь какое странное совпадение. В Тамбовской ГРП, где договорные работы превысили 50 %, и в Южно-Воронежской ГРП, где договорного бурения почти нет, тенденции резкого роста зарплаты и снижения удельной проходки одинаковы. То есть договорное бурение не является главной причиной резкого возрастания выплат зарплаты с 1 м бурения. Причина в системе низового хозрасчета, в системе планирования, в удорожании сметной стоимости за счет сопутствующих работ. Дело дошло до того, что в геолого-съемочных партиях и у каротажных отрядов самым выгодным стало удлинять фланги проезда до места работы, активировать транспортировку и жечь и без того дефицитные ГСМ. То есть закладываем в проекты излишки сопутствующих работ и можем безбедно жить, не делая основную работу.

Мы договорились, что систему оплаты труда надо менять, переходить на УКРы, вернее – возвращаться к ним на новой основе. И в этом году данную задачу предстоит решить.

Однако самое тревожное, самое настораживающее, что пришло в трудовые коллективы с НХМ, с развитием демократизации, экономическим и политическим раскрепощением, – это резкие расслоения в коллективах, обострение межгрупповых отношений, развитие группового эгоизма и даже сепаратизма на всех уровнях – от бригады до партии и экспедиции.

И всему виной он – Господин Рубль! Более 80 % вопросов, рассматриваемых на советах партий – дележ ФОТ и разборки конфликтных ситуаций на этой основе.

Учитывая, что доходность госбюджетных объектов ниже, чем договорных, хотя бы по той причине, что первые проходят экспертизу, а вторые – нет, бригады, партии стали отказываться от госбюджетных работ и даже конфликтовать между собой на почве выбора договорных объектов. При этом кое-кто стал уже и забывать, что мы государственная организация, а не кооператив, что все оборудование и материальная база – государственные и для того только и выделяются государством, что надо выполнять его задания.

Но было бы ошибкой относить все обострения в коллективах лишь на счет НХМ. Причина глубже. Прежде всего она заключается в той огромной социальной и политической напряженности, которая пришла в страну и во весь социалистический лагерь с перестройкой. Пришла и не уходит, а с каждым днем всё

больше усугубляется и, что вполне естественно, вовлекает и наших трудящихся. Да что там говорить о взаимоотношениях, скажем, бригады и администрации партии, буровиков и геологов, геологов и так называемой “конторы”, если и на наших заседаниях СТК, конференциях нередки схватки и не менее эмоциональные выступления, чем на съездах народных депутатов СССР.

Дело в том, что именно социально-политическая сторона нынешнего этапа в перестройке сегодня приобрела первостепенное значение и заслуживает первоочередного рассмотрения не только на государственном уровне, но и на уровне трудового коллектива.

Поэтому, учитывая наличие достаточно полного информационного материала о хозяйственных делах Объединения и его организаций в 1989 г., имеющегося у каждого делегата конференции, дальнейшее свое выступление я ориентирую на краткую характеристику текущего момента в сфере власти, политики, управления, экономики и на вытекающих отсюда наших задачах. Но прежде всего несколько общих замечаний.

Итак, напряженность в стране, вызванная ростом инфляции, спекуляции, правонарушений, ухудшением обеспечения продовольствием и промышленными товарами и, наконец, неоправдавшимися надеждами на съезды народных депутатов и сессии Верховного Совета, усугубилась введением чрезвычайного положения в Азербайджане и Армении. Если к тому же присовокупить недавние дебаты в Литве по поводу наметившегося раскола партии и государства, а также принять во внимание политические заявления различных группировок, общественных движений, часть которых называет себя уже партиями, потоки противоречивой, но определенным образом направленной информации более 200 изданий газет и журналов “желтой прессы”, а также возбужденно проходящие по всей стране митинги, то нетрудно догадаться, что борьба за власть, да, да – за власть в стране вышла на массовый уровень и с каждым днем приобретает всё больший накал.

Ведь совсем не случайно накануне Пленума ЦК КПСС почти 400 тыс. москвичей под руководством леворадикальных формирований вышли на улицы города в поддержку более решительных и безотлагательных изменений в политической системе страны.

Очередной всплеск людских эмоций и справедливых упреков вызван, конечно же, тем, что в мирное время, и теперь уже не в Афгане, а у себя дома, гибнут люди, открываются счета милосердия, а десятки тысяч наших русских соотечественников вынуждены покидать свои дома и квартиры за пределами России, чтобы спасти детей и не пасть под пулями, выпущенными советскими же людьми из советского же оружия.

Десятки тысяч членов партии сдают партийные билеты и выходят из партии в большинстве своем в знак протеста против декларируемой, но всячески затягиваемой перестройки политической системы, нерешительности, а в ряде случаев и ошибочности действий Правительства, ЦК КПСС в обстановке, близкой к экстремальной.

Как свидетельствуют данные Госкомстата СССР о работе народного хозяйства СССР, в 1989 г. не произошло обещанного перелома и в области экономики. Инфляция оценивается в 7-10 %, падает производство многих товаров.

Идет саботаж железнодорожного транспорта. Набирает силу теневая экономика. Принимаемые с протяжками одна за другой чрезвычайные или стабилизирующие меры вносят еще больший хаос и обостряют кризисную обстановку. Официально объявлено о 4 млн безработных. Если к ним добавить среднюю текучесть кадров 14 %, то число безработных превысит 10 млн чел. Введенная мера по налогообложению ФОТ есть не что иное, как ещё больший стимулятор дальнейшего сокращения занятого трудом населения.

Причем в последнее время события начали развиваться стремительно. Партия, начав перестройку, не заметила, как осталась в международной политической изоляции после ухода с арены компартий большинства социалистических стран, а внутри страны находится в состоянии затянувшегося до критических секунд нокдауна.

Пока ЦК тратил энергию на сохранение отжившей 6-й статьи Конституции, пока объяснял, чем грозит многопартийная система, в самой партии явно намечился раскол. В январе в рамках КПСС образовалась новая партия – Объединение коммунистов – Демократическая платформа. Её лидер профессор Ю.Н.Афанасьев отвергает все черты партии, идущие от Ленина.

Между прочим, это не первое заявление. А как же на это реагирует руководство КПСС? Молчит и набирает себе черные шары.

К настоящему времени можно говорить определенно, что началось расхождение партии как по горизонтали, так и по вертикали. По горизонтали открыто называются платформа Горбачева – центристско-радикальная, платформа Межрегиональной группы или Демократической платформы – праворадикальная, а также платформа левого консервативного крыла, лидеры которого остаются в тени.

По вертикали увеличивается разрыв между правящим партийным аппаратом и основной массой членов партии; т.е. фактически – между профессиональными партийцами, в адрес которых и направлены острия различной критики, и рядовыми коммунистами. При этом печать, телевидение усиленно нагнетают мнение против тех или иных лидеров партии областного, городского масштаба.

В последнее время стала отчетливо прослеживаться линия перехода от критики Сталина, казарменного социализма, к критике Ленина и его учения. Расчет очень простой – В.И. Ленин – последний рубеж, последняя черта, которая ещё позволяет противостоять противникам КПСС.

Что же касается самой трактовки социализма, то здесь мы уже явно проигрываем, т.к. современными пороками капитализма считается: 1) эксплуатация человека человеком; 2) резкое имущественное неравенство. Нетрудно найти сегодня контраргументы против данных двух позиций, если обратиться к опыту Швеции, Австрии, ФРГ и других капиталистических стран.

Будут ли найдены компромиссные варианты на XXVIII съезде КПСС? Отказаться в такой момент от компромисса, значит, отказаться от единства вообще!

Ну, разве можно пользоваться, например, такими аргументами в защиту власти партии и за протяжку передачи её Советам на неопределенное время по той причине, что де у партии есть хороший опыт руководства хозяйством, а у Советов такого опыта нет. Вот как наберутся опыта, тогда – пожалуйста.

И ведь это идет через журнал “Коммунист”, газету “Правда” и т.д. Я на этот счет гляжу проще. Народным хозяйством внизу, на уровне Объединения, предприятия, слава богу, руководила не партия. Потому, наверное, мы ещё и держимся. И уж как-нибудь, если доведется, сумеем управиться и повыше. Во всяком случае, в том наша и беда, что партия на руководстве народным хозяйством зарекомендовала себя отрицательно (если адресовать этот термин только к партаппарату, хотя и в партаппарате есть немало толковых людей).

В данной связи хотелось бы отметить еще одно обстоятельство. Смотрите, как постепенно, настойчиво и методически верно в последнее время у нас идут поиски очередного “классового врага”. В 1987-1988 гг. это был руководитель, начальник. Газеты выходили с аншлагами “Генералы уходят в отставку!”, имея в виду массовую замену руководящих кадров, вплоть до мастеров на шахтах Донбасса. Потом всё же, когда стали не назначать, а выбирать, а дело не улучшалось, навалились на бюрократу, а теперь вот на обезличенную административно-командную систему, в которую зачислили партийный, государственный и хозяйственный аппарат. Нам периодически бросают кость за костью. Мы их глодаем, озлобляясь всё больше и не находя конкретных виновников.

Вспомните хотя бы пресловутые 18 млн чел. управленцев в стране. Уж сколько эта цифра мусолилась. А ведь 18 млн – это 11-12 % от числа занятого населения, тогда как в США и в странах Западной Европы такая категория людей составляет 14-20 %, т.е. больше, чем у нас. И только в Японии, где труд управленца баснословно компьютеризован, а рабочая публика дисциплинированнее нашей во много раз, число управленцев равно 9 %.

Таким образом, обстановка в политической системе сейчас кризисная, многопартийность приходит явочным путем, расслоение партии – дело времени. А это, как вы сами понимаете, как раз и создает ту общую напряженность и неуверенность, которая сложилась в стране и которая, очевидно, сохранится до конца нынешнего года.

Что же делается в экономике и управлении?

Здесь обстановка еще более неопределенная. И вызвана она не столько борьбой рыночного или централизованно-планового направлений экономики (каждому ясно, что “за бугром” давно уже рынок соединили с планом), а скорее, борьбой, с одной стороны, за реставрацию капитализма, а с другой – за сохранение социалистической основы. Как известно, позиция Правительства – соединить рынок с платформой социализма, сохранить приоритет государственной собственности, развить экономическую самостоятельность предприятий и территорий. В конечном же итоге политическая ситуация четко прослеживается и в экономике. Причем, по моей оценке, в правительственные решения проникают предложения от всех трех основных политических течений: левого, центристского и правого. А отсюда и неразбериха, и ошибочность действий, и торопливость, неглубокая проработка последствий принимаемых решений и их бездейственность. Мы были свидетелями принятия остудивших наши надежды основ закона об аренде, законодательных шахах из стороны в сторону по кооперативам, по налогообложению, теперь вот по региональному хозрасчету, по раздроблению объединений и др. Сейчас ждем законы о собственности и о госпредприятии.

Создается впечатление, что ни наука, ни комиссии Верховного Совета, ни Правительство не располагают компетентными консультантами, которые могли бы всесторонне взвесить и предсказать последствия хотя бы на год-два вперед. Причина, мне кажется, в одном – и меры, и решения, создаваемые главным образом для нас, для регулирования народного хозяйства на уровне предприятий, принимаются в отрыве от реальной обстановки, которая меняется очень быстро. Решения не опережают события, а сопровождают их.

Несколько комментариев по поводу территориального хозрасчета, самоуправления и разукрупнения предприятий.

Пока местное самоуправление и территориальный хозрасчет в том варианте, как это внедряется в стране, действует лишь в Югославии. За несколько лет там оно породило территориальный эгоизм, сепаратизм, привело к крупным конфликтам и даже к вооруженным столкновениям. У нас оно уже аукнулось в Прибалтике, вылилось в продовольственных талонах в Ленинградской и других областях, обернулось миллиардом потерь только на недопоставке бумаги, острыми конфликтами на Урале и даже затронуло московские организации нашего Объединения. Я имею в виду конфликт с Пушкинским горисполкомом по поводу платы в местный бюджет за каждого члена семьи, вселяемого в новый дом и прибывшего из соседнего района (23,5 тыс. р.). На единый карман предприятия теперь рассчитывают: район, город, область, республика, государство. И каждый будет стараться отрезать себе кусок побольше.

Установлено вето на вывоз из районов и областей сырья, ТНП, леса, стройматериалов и т.д. В итоге то обострение отношений, которое пошло у нас в коллективах по поводу распределения ФОТ или ФПСР на уровне экспедиций, автоматически переносится на все территориальные уровни.

А потом мы еще удивляемся, почему так ведут себя прибалты, молдаване, азербайджанцы или жители Нахичевани?

И наконец, по поводу перестройки управления на уровне государства, отрасли, объединения, предприятия. Но для начала несколько цифр.

В США сегодня 99 % фирм представлены мелкими предприятиями. В них сосредоточено 50 % трудовых ресурсов и производится 37 % валового национального продукта, т.е. основу хозяйства всё-таки составляют крупные предприятия.

В промышленности СССР число предприятий численностью до 500 чел. составляет 70,5 % и производят они 14,7 %. Кому-то таких предприятий показалось мало и тогда решили с целью ликвидации монополизма разукрупнить объединения. Так вот обычно малые предприятия, мелкие фирмы создаются по узкоспециализированным, как правило, рисковому направлению. Они чем-то напоминают наши кооперативы, которых у нас уже сотни тысяч, но которые почему-то в приведенную выше статистику сторонники разукрупнения не включают. Ежегодно в США открываются и закрываются десятки тысяч таких предприятий.

Разукрупнение не должно быть механическим. Наш же закон призывает идти по накатанной дорожке. Развалим объединения, заводы, подтянем показатель по доле малых предприятий под мировой уровень, а дальше что?

Главная проблема в управлении народным хозяйством сегодня состоит не в том, что монополисты-министерства или объединения только и делают, что собирают богатую дань с предприятий и раздают средства нерентабельным предприятиям. Цену этим домыслам вы знаете на примере нашего Объединения.

Государственные и концерновые дотации существуют во всем цивилизованном мире и, естественно, они осуществляются за счет более сильных и более рентабельных! Другое дело, что уровень понимания необходимости таких акций в том мире значительно выше, чем у нас. И это тоже понятно, т.к. опыта там побольше, чем у нас, хотя мы всегда гордились своим коллективизмом.

Приведу пример. Сразу после Чернобыльской аварии в Кишинев были переселены 183 семьи из пострадавших районов. Город им выделил квартиры. Так вот этих людей затравили, били им стекла, пачкали двери, не давали прохода. Требовали – убирайтесь вон, нам и без вас жилья не хватает!

А в 1989 г. Эстония почти прекратила строить жилье, рассчитывая на квартиры, которые бросят уезжающие русскоязычные семьи под националистическим прессингом.

Сейчас вот известное движение “Память” разжигает нам души руссофобией, подбрасываются цифры, кто сколько берет из России и не возвращает и т.д.

Делается с одной целью – разогнать нас по национальным, территориальным, но зато по своим углам. Повезло твоим предкам, поставили они юрту над нефтяным месторождением – ты его владелец, ты можешь быть богаче саудовского шейха. А соседнее племя стало на ночевку когда-то над пустыми недрами. Но ты с ними делиться не должен. Вот так под маркой хозрасчета возрождаем волчьи законы старого капиталистического рынка, которые Западом пережили десятки лет назад.

Не кажется ли вам, что и у нас некоторые батальи при утверждении сметы расходования средств на год напоминают о том же?

Примерно аналогичный антагонизм разжигается и между всеми уровнями управления в отрасли. Сколько раз говорили – нам не надо Мингео, оно с нас берет аж целый 1 % отчислений! Нам не надо объединения, оно также берет около 3 % и т.д. Осложнения со снабжением еще больше подливают масла в огонь. Всё это – эмоции. Что же делать?

Отвечаю: терпеливо советоваться с низами, с коллективами, разъяснять, разъяснять и еще раз разъяснять.

С целью поиска согласованных оптимальных функций управления на различных уровнях организационной структуры объединения в конце 1989 г. проведено анкетирование среди руководства экспедиций и партий. В целом получились интересные результаты, существо которых сводится к следующему:

1. Абсолютное большинство руководителей считает, что в последние 3 года работа их организаций улучшилась за счет внедрения второй модели хозрасчета, развития договорных работ, расширения прав трудящихся и трудовых коллективов, демократизации управления через СТК, снятия ограничений в оплате труда и социальной ориентации развития трудовых коллективов. В дальнейшем движении и развитии различных форм хозрасчета предпочтение отдано аренде. При этом респонденты наибольшую помощь от аппарата ПГО по-

лучили в части обучения кадров НХМ, внедрения новых методов хозяйствования и планирования геологических заданий.

По этим же самым параметрам руководители геолого-разведочных партий оценивают роль экспедиций в 1,5 раза ниже.

Одновременно выяснено мнение о целесообразности и объеме сокращения аппаратов управления Объединения (численность 112 чел.), экспедиций (средняя численность по 60 чел.) и партий (средняя численность по 10 чел.).

По согласованному мнению руководителей экспедиций и партий аппарат Объединения подлежит сокращению на 20 % (т.е. до 90 чел.). В то же время аппараты экспедиций могут быть сокращены: по мнению партий – на 45 % (т.е. до 33 чел.), по мнению представителей экспедиций – на 15 % (т.е. до 50 чел.).

Главный интерес представляет мнение о наборе функций на различных уровнях управления.

На уровне Объединения руководители подчиненных организаций предпочитают получать помощь в части:

1. Разработки НХМ (по пятибалльной оценке) – 4,6 балла
2. Внешнеэкономической деятельности – 4,3
3. Подготовки нормативно-методических материалов – 4,1
4. Материально-технического обеспечения – 4,0
5. Обучения кадров НХМ – 3,9
6. Управления НТП – 3,7
7. Планирования геологических заданий – 3,5

Иными словами, это функции экономической службы (включая планирование геологических заданий, внешнеэкономической службы, материально-технического обеспечения и научно-технического прогресса).

На уровне геолого-разведочной экспедиции:

1. Материально-техническое снабжение – 4,0
2. Строительство жилья и производственных объектов – 4,0
3. Подготовка нормативно-методических материалов – 3,9
4. Геолого-методическое руководство – 3,7
5. Подготовка и защита отчетов – 3,7
6. Обучение кадров – 3,7
7. Планирование экономических показателей – 3,6

На уровне геолого-разведочной партии:

1. Учет затрат и объемов работ – 4,5
2. Управление производством работ – 4,2
3. Подготовка и защита отчетов (геологических) – 4,2
4. Геолого-методическое руководство – 3,9
5. Подготовка и защита проектно-сметной документации – 3,8
6. Планирование экономических показателей – 3,8
7. Строительство – 3,7

Отмечая в целом положительные геологические, экономические и социальные результаты работы Объединения за год, выделяя главные недостатки в работе и намечая задачи на текущий год, мы не должны забывать и не помнить о напряженнейшей экономической и политической ситуации в стране. Этот год

действительно решающий, т.к. в этом году должен решиться главный вопрос страны – вопрос о власти на местах, в республиках и государстве.

Как известно, в правовом государстве власть состоит из 3 подразделений: законодательной в лице Совета народных депутатов, исполнительной в лице Правительства и судебной в лице соответствующих органов. У нас существует еще 4-е подразделение, это – политическая власть. Возьмут ли Советы власть? Хватит ли мудрости и компромисса у партии отказаться от прямого вмешательства в хозяйственные и другие дела, признать отмену 6-й статьи, согласиться с многопартийностью, очиститься, подтянуть к руководству свежие силы, консолидировать здоровые силы – покажет этот год. Решительный компромисс пока еще может спасти страну.

В такой ситуации единственными бастионами, опорой Советов являются трудовые коллективы. Ведь именно здесь решается и экономика, и более 50 % социальных проблем человека. Именно трудовые коллективы выдвинули более 80 % всех кандидатов в депутаты. И мы должны отчетливо осознавать, что сохранять коллектив, его работоспособность, сохранять набранные темпы развития – сегодня главная, если хотите – политическая, социальная, национальная задача.

Чувство локтя, взаимопомощь, чувство единства, взаимопонимание верха и низа, рабочих и ИТР, геологов и буровиков, сильных и средних коллективов – вот основа, лозунг и позиция, с которыми руководство Объединения обращается к вам и ко всем трудовым коллективами. В этот тяжелейший для целостности страны период вы не можете остаться в стороне от предстоящих политических событий. Но вы ядро огромного восьмидесятичного коллектива, который важен для каждого работающего и крайне необходим стране. Поэтому вы должны знать, что на фоне текущих проблем хозрасчета, перехода на аренду и других – задача сохранения Объединения сегодня выходит на первое место.

29. Возродить исторический центр России

(обобщенный материал записок в Совет Министров СССР, февраль 1990 г.)

Когда в поездках по полевым объектам я вижу брошенные деревни Нечерноземья, обшарпанные снаружи, но стройные и крепкие церкви, глядящие пустыми глазницами окон, то сжимается от бессилья и безысходности сердце. Сколько же можно было разорять Центр России и когда, наконец, снова возродится его былое величие? Можем ли, в конце концов, мы сами что-то изменить?

Несколько лет назад по изворотливости бывшего начальника Средне-Волжской экспедиции В.А.Пустошилова в Горьковской области нам отвели около 4000 га земельных угодий для подсобного сельского хозяйства. Министерство, конечно же, сразу – план по мясу, молоку. А там из 7 деревень чуть теплилась жизнь в 2 деревнях. Детей в школу и больных к врачу в распутицу возили на тракторе за 15 км. Весной и осенью развозило так, что не помогал и трактор. Вместо коров в деревнях какие-то деградировавшие горбатенькие полукоровы-полукозы; урожайность зерновых на истощенных землях 5-7 ц с 1 га, люди абсолютно апатичные к всему, отвыкшие работать; всеобщие запой, ревуший от голода и недоедания скот, нищета, разруха – аж не верится.

что в стране 80-е гг., а не радищевские времена. Хотя в ту пору скотину, наверное, все же кормить не забывали.

Поначалу руководство Объединения и экспедиции дрогнули. Где взять миллионы на восстановление земли, людей и деревень?

А ведь было, было же всё! В каждой деревне – свой колхоз. По сей день сохранились остатки кряжистых с мансардами домов-крепостей, поросшие подлеском некогда роскошные выгоны для скота, чистенькая речка, сосновые и смешанные леса, берега бывшего пруда, плотина и следы от разрушенной водяной мельницы.

Но главное-то не миллионы, которые как раз в начале 80-х гг. еще можно было выпросить в Министерстве. Кто будет работать, для кого всё это строить и поднимать? Ведь и лес давно уже спилен, и речка, на себе сплавлявшая на свою погибель лес, превратилась в ручей, и из людей-то одни старики, и от пруда и мельницы ничего не осталось. Свободных рабочих рук ни в экспедиции, ни в Объединении нет. Просомневавшись, потеряли 3 года. А в 1987 г. перешли на хозрасчет, стали считать каждый рубль и при всей зажимистости советов трудовых коллективов решили пойти на крупные затраты по подходу. Ежегодные расходы на развитие хозяйства и компенсацию убытков от производимой продукции составляют около 1 млн. р. Асфальтовая дорога, школа, ясли, магазин, жильё – вот первоочередные объекты строительства, с которых мы и начали поднимать свой кусок Нечерноземья. Заменили стадо, рекультивировали земли. Но главным достижением первых 3 лет явилось то, что люди – местные жители – стали выходить на работу и в конце концов, после неоднократного кадрового вливания, взяли подход в аренду.

Уверен, что если бы десятки тысяч промышленных предприятий Центра таким же образом определили бы свои обязанности перед запущенным Нечерноземьем, какой-то просвет в его возрождении уже бы появился. Хотя, откровенно говоря, почти ежегодно при утверждении очередной сметы расходования заработанных средств руководству Объединения приходится выдерживать натиск и руководителей, и членов СТК, спрашивающих, зачем это Объединению надо, когда своих социальных проблем выше крыши? Пусть занимается государство.

Самое удивительное, что довелось мне увидеть в Нечерноземье, – это реликты прежних дорог. Дорог, некогда вымощенных камнем и брусом, которые кое-где проглядывают среди разбитого многочисленными рвами-колеями полотна. Приглядишься и увидишь, что нынешние дороги в основном идут по старым трактам.

Сегодня же главная проблема дорог – щебень, гравий, песок, которыми бедны многие районы. Невольно задумаешься, а как же эти дороги мостили и поддерживали раньше? Где брали камень, с каким упорством за многие километры надо было возить на лошадях песок и камень, чтобы дорогу привести в порядок. Да, наши предки знали, что дорога – это жизнь. И мы знаем и много говорим, да мало делаем.

Современные дороги требуют большого расхода строительных материалов. Здесь связь прямая: чем тоньше слой песчано-гравийной подстилки и меньше расход песка и гравия, тем короче срок службы дороги.

По пути из Рыбинска до волжского с. Глебово в Ярославской области можно увидеть дороги разных времен: от песчаной до каменной и асфальтовой. Последний раз асфальт укладывали, наверное, лет 10 назад прямо на каменный настил. Но разве могла выдержать дорога, сделанная для бричек и легких машин, современную многотонную технику? А ведь асфальтировали, зная, что через 3-5 лет здесь будет выбоина на выбоине.

Стройматериалы – изначальная современная проблема дорог Нечерноземья. Где-то их густо, как под Калинин и Костромой, а где-то пусто, как в большинстве областей Среднего Поволжья. По постановлению Правительства с 1988 г. начато наступление на бездорожье Нечерноземья. Тысячами километров измеряются задания по прокладке дорог областям. А это означает, что в каждой области потребуются десятки миллионов кубометров песчано-гравийных смесей, щебня, песка. Сегодня щебень в Нечерноземье завозится из Карелии, с Украины, покупается по цене 15-25 р. за 1 м³ и представляет предмет самого главного территориального дефицита.

Вот почему партийные и советские органы возлагают большие надежды на геологическую службу территории. Идут сотни заявок на поиски и разведку стройматериалов. Но дороги нужны для того, чтобы возродить село. А для этого надо много строить.

Все виды производства стройматериалов нуждаются в крупных запасах минеральных ресурсов, включая и известняки, пригодные на известь, цементное сырьё и др. И наконец, незаменимым стратегическим сырьём в Центре страны надо признать подземные воды. Многие сотни районных центров не имеют надежных либо вообще мало-мальских запасов подземной воды для своих нужд. Поиски и разведка воды и нерудных материалов с каждым годом становятся наиболее важными геолого-разведочными работами для абсолютного большинства территорий региона.

Каковы же возможности Объединения по выполнению возложенных на него государством задач?

Прежде чем дать ответ, поясню существующий порядок планирования инвестиций в геологическое изучение недр.

1. Независимо от наличия полезных ископаемых на всей территории страны выполняются планомерные региональные работы по геологической, геофизической, аэрокосмической, а в последние годы и геоэкологической съемкам, продукцией которых являются государственные и отраслевые карты соответствующего содержания.

2. На всей территории, где проживает человек, в зависимости от плотности населения, развитости сельского хозяйства и промышленности систематически проводятся специализированные поисковые и разведочные работы на минеральное сырьё для строительства (песок, гравий, камень на щебень, стекольное сырьё, кирпичные глины, раскислители почвы – известняки, доломиты и др.).

3. В тех случаях, когда в регионе развиты полезные ископаемые общесоюзного значения (месторождения нефти, газа, руд металлов, алмазов, фосфатов, угля), вкладываются дополнительные ассигнования в их изучение.

Таким образом, показатель инвестиций в изучение недр обычно значительно различается. В то же время, будучи приведенным на единицу площади тер-

ритории или на одного жителя за большой промежуток времени, он может использоваться для сопоставления граничащих друг с другом территорий областей, имеющих близкий комплекс полезных ископаемых. Однако надо иметь в виду и еще один момент: территорий, недр которых не содержат полезных ископаемых, практически нет. Разница лишь в том, что в одних случаях полезные ископаемые уже установлены, а в других их еще предстоит найти. Поэтому геологические открытия, безусловно, определяемые природными возможностями, в то же время почти прямо пропорциональны и объемам инвестиций.

Рассмотрим несколько показателей.

1. Удельные инвестиции в ГРП за длительный период и за 1988 г.
2. Численность трудящихся геологической отрасли, приходящаяся на единицу площади изучаемой территории.
3. Степень региональной геологической изученности по доле площадей, покрытых геологическими съемками.
4. Удельные ассигнования на ГРП по изысканию источников питьевого и хозяйственного водоснабжения в расчете на 1 жителя.

Различные приемы сопоставления геологической изученности территории РСФСР с другими союзными республиками свидетельствуют далеко не в пользу России. Причем даже в наиболее развитую в хозяйственном отношении территорию Центральные районы РСФСР (20 областей и 5 автономных республик суммарной площадью около 1,0 млн км²), которая по хозяйственной значимости, освоенности, плотности населения примерно сопоставима с прилегающими УССР, БССР, Прибалтикой, Кавказскими республиками и Казахстаном, из расчета на 1 км² за последние 30 лет вкладывалось в 3,5 раза меньше средств, чем в среднем по РСФСР, и в 5 раз меньше, чем в среднем по СССР.

А ведь на этой территории – не только строительные материалы и подземные воды – как предмет геологического изучения. Здесь – уникальный железорудный бассейн КМА, бокситы, никель, Подмосковный угольный бассейн, фосфориты, построены десятки крупных горно-добывающих предприятий.

Соответственно удельное число работающих в геолого-разведочной отрасли в России минимально (19 чел. на 1 тыс. км², тогда как в среднем по СССР 30 чел.). Этот же показатель для Центральные районы почти в 2 раза ниже, чем по республике, и в 2,5-10,0 раз ниже, чем в пограничных союзных республиках. Как следствие – отстает геологическая изученность. Геологическими съемками крупного масштаба в России покрыто 22 % территории, тогда как в остальных республиках – 39 %. Что же касается Центральные районы, то здесь в данном масштабе изучено только 15 % территории, а в Марийской автономной республике, Владимирской, Калининской, Ярославской, Кировской областях – менее 4 %. Надо ли напоминать, что эти области – центр российского Нечерноземья?

Следует подчеркнуть, что геологические съемки крупного масштаба являются не только основным методом поисков полезных ископаемых. Они в большей степени необходимы для обоснования районов строительства, мелиорации, изыскания источников водоснабжения и для других целей. Такие карты являются основой экологических карт и съемок.

Не потому ли места заложения многих крупных объектов в Центре России, включая действующие, проектируемые и строящиеся АЭС, вызывают возражения прежде всего по недоучету геологической обстановки?

Два с небольшим года назад я попытался доказать в Министерстве геологии СССР необходимость усиления в Центральные районы работ на подземные воды. При этом было убедительно показано на графиках, картах, что Центр республики, мягко говоря, обижен. Ведь потребность в питьевой и технической воде лучше всего определяет такой показатель, как число жителей. Источники водоснабжения не вечны, особенно в исторически обжитых и освоенных районах, где поверхностные воды рек, озер уже почти повсеместно не пригодны для питья без очистки. Пока лишь подземные воды остаются наиболее защищенными от техногенных воздействий. Поэтому каждый уважающий себя город должен иметь, помимо традиционного (открытого), альтернативный (подземный) источник водоснабжения. Во всяком случае, хотя бы для питьевых целей. А чем хуже люди из поселков, сёл? Но изыскания наличия подземных вод, оценка их количества, качества, а также экологических последствий использования проводятся геолого-разведочной отраслью и начинаются с общей гидрогеологической изученности. А она на сегодня на территории России более чем в 3 раза ниже, чем в остальных союзных республиках. Например, в Центре из-за недостатка ассигнований пока не проведена разведка подземных вод для таких областных и республиканских центров как Казань, Ижевск, Чебоксары, Киров, Кострома, Ярославль. Недостает запасов для Иванова, Калуги, Рязани, Тулы, Горького, Ульяновска, Владимира.

Даже Москва осталась, пожалуй, единственной крупной столицей в мире, питьевое водоснабжение которой осуществляется только из открытых источников – водохранилищ. О том, в каком состоянии эти водохранилища и какова острота водоснабжения города, уже не раз писала центральная пресса.

Без воды сегодня сотни городов и поселков областного подчинения, не говоря уже о других населенных пунктах, промышленных и сельскохозяйственных объектах.

Вместе с тем на Центральные районы РСФСР для изучения подземных вод Министерством геологии выделяется в среднем по 20-30 коп./год на одного жителя, что в 1,6-9,0 раза меньше, чем по другим территориям европейской части страны, и в десятки раз меньше, чем для восточных районов. Тем не менее убедить руководство Министерства в принципиальной перемене инвестиционной политики не удалось.

Хроническое ущемление в средствах не могло не сказаться на состоянии производственных баз, обустроенности геологических организаций Центра, условиях труда и отдыха трудящихся. В запущенном состоянии находится жилищное строительство. Есть в этом вина и руководства местных властей, к сожалению, далеко не всегда замечающих геологические службы своих территорий.

Вложила свою лепту, безусловно, и печать, которая если что и пишет о геологах, то только о нефтяниках, и только о северянах. Складывается впечатление, что геология – это Север и Восток. А как быть, например, Ульяновской области, где проблема каменно-строительных материалов стоит острее, чем проблема нефти в Тюмени? Как быть Ярославской области, где надо построить око-

ло 10 тыс. км автодорог, а информация о недрах скуднее, чем на Таймыре или в среднеазиатских пустынях?

Ежегодно миллиарды рублей мы вкладываем в изучение геологии Запада, Востока, Севера и Юга, как следует не зная о возможностях недр Центра, где в основном и потребляются минеральные ресурсы.

Вот так в результате перекосов в инвестиционной политике геолого-разведочной отрасли Россия и ее Центр постепенно превратились в запущенные "окраины" государства в части геологической изученности.

Геологическое наследство России в канун приобретения ею государственно-го суверенитета выглядит значительно беднее, чем у других союзных республик. Не хочу на этот счет делать выводы и вдаваться в дебаты по поводу "большой национальной политики". Одно ясно – нынешний принцип остаточного планирования применительно к РСФСР нуждается в коренном пересмотре. Интересы республики должны быть защищены в интересах всей страны. Равно как и в пределах России, требуют обоснования и защиты интересы автономных республик и областей. Прежде всего – Центральных районов, многие столетия являвшихся не только историческим и культурным, но и хозяйственным центром Руси.

Однако недра – как основное богатство страны должен кто-то представлять. На уровне Союза – это отдел геологии Госплана СССР и Мингео СССР. На уровне же РСФСР соответствующие органы отсутствуют. Два года назад начавшаяся перестройка в структуре управления отраслями народного хозяйства применительно к недрам привела к еще большей централизации. Упразднены Министерство геологии РСФСР и отдел геологии Госплана РСФСР. Все вопросы изучения и управления минерально-сырьевой базой России переданы в союзные органы. С кого спросят новые Верховный Совет и Правительство РСФСР за состояние минерально-сырьевой базы республики? Или не минеральные ресурсы и сегодня, и в ближайшей перспективе являются и будут являться основным предметом внешней торговли и внутрисоюзного обмена? Кто будет учитывать и координировать потребности автономных республик и областей в изучении недр?

Подобных вопросов много. Дело в том, что на смену упраздненным одновременно министерствам геологии в других республиках (там, где они были) пришли заменившие их главные координационные управления, а там где не было министерств, функции единых служб республики выполняют соответствующие объединения. Иными словами, только Россия, как всегда, оказалась крайней. Эти строки – не ностальгия по бывшему министерству и не обоснование его возрождения. Дело в том, что и в пределах России есть "крайние" территории и даже регионы, систематически находящиеся вне сферы основного внимания. Обычно, объявив через очередное постановление союзного Правительства какой-то регион объектом номер один, мы начинаем перекачивать финансовые и материальные ресурсы в этот регион, прикрываясь высокими заданиями в ущерб другим, подчас игнорируя любые доводы и здравый смысл вообще. А потом, после очередной поездки в какой-либо из отдаленных районов одного из руководителей государства, вдруг сразу прозреваем и издаем новое постановление. Теперь повезло этому району. А что же дальше? В нашей отрасли долгие годы самой уважаемой персоной является нефтяная геология, а соответ-

ственно и регионы её развития. И неважно, кто руководит регионом – республиканское или союзное министерство. Приоритеты, заложенные на самом верхнем уровне, в силу жесткой централизации будут проводиться в жизнь любым органом. Не поэтому ли многие годы мы не могли добиться сбалансированного плана? Не по этой ли причине долгие годы обходится вниманием Центр России? Ведь это ж надо было не одно десятилетие недодавать и ущемлять, чтобы похоронить тысячи деревень и привести в запущение дорожную сеть, законсервировать многие старые русские города! Отсюда делаем вывод, что прежняя система планирования (а точнее – волевого распределения) должна уйти в отставку. С июльского (1987 г.) Пленума ЦК КПСС, объявившего перестройку хозяйственного механизма, и в том числе планирования, прошло 3 года. Худо-бедно, а большинство предприятий народного хозяйства переведены на хозрасчет, система же государственного и отраслевого планирования осталась почти в прежнем виде. Что же касается материально-технического снабжения – ахиллесовой пяты народного хозяйства – то оно разладилось еще больше.

Убежден, что без участия и заинтересованности местных плановых и советских органов, без координирующей роли республиканских органов, без компетентных предплановых расчетов и доказательной их защиты на всех уровнях невозможно поправить положение неравномерности социально-экономического развития страны и в том числе её минерально-сырьевой базы. В масштабах России, народное хозяйство которой превосходит суммарный экономический потенциал всех остальных союзных республик или десятков европейских стран, все отрасли промышленности и сельского хозяйства, социально-го развития должны иметь единое руководство. Искать резервы сокращения звенности управления за счет республиканских органов – значит игнорировать статус республики. Поэтому и в управлении недрами должна быть своя структура. Другое дело, что новый орган – не копия бывшего министерства, а скорее – республиканский комитет с планово-координационными функциями.

И еще одно.

При катастрофической нехватке госбюджета в республике на самом высоком уровне может появиться соблазн урезать программы изучения и охраны недр. Ведь запасы полезных ископаемых, разведываемые сегодня, понадобятся лет через 10-15. А прорехи в бюджете надо латать сегодня. Поэтому на государственном уровне должно быть разработано и принято законодательство о недрах, регламентирующее их статус в условиях различных форм собственности, порядок изучения, разработки и охраны в общенациональных интересах.

30. Наш путь – в рыночную экономику!

(Концепция перехода на рыночные условия ПГО "Центргеология", изложенная в выступлении на семинаре первых руководителей организаций и подразделений Объединения 04.06.90 г.)

1. Цель и задачи семинара

Прошло 2,5 мес. с того момента, как я впервые проинформировал вас о намечаемых Правительством мерах по переходу на регулируемую рыночную экономику. И если тогда мое сообщение воспринималось еще как нечто абстракт-

ное и отдаленное, а возможно, и нереальное, то теперь – когда не только Верховный Совет СССР, но и вся страна раскололась в ожесточенных дебатах, а полки магазинов, и без того скудные на ассортимент, в один миг оказались подметенными запасливым покупателем – теперь уже вопрос о рынке в СССР обрел реальность и требует всестороннего рассмотрения. И не столько с позиций – быть рынку или не быть, сколько с целью выработки стратегии и тактики нашего поведения и принятия незамедлительных мер, обеспечивающих выживание трудового коллектива в новых условиях.

Напомню, что в ходе эксперимента наше Объединение неоднократно выступало с инициативой внести ряд принципиальных изменений в положения о содержании реформ в отрасли. Мы вплотную приблизились к пониманию необходимости более радикальных мер, вплоть до перехода на иные формы собственности на средства производства, но не были услышаны. Теперь, дождалось, подобные решения приняты на уровне Правительства.

Решением Совета руководителей и приказом по ПГО “Центргеология” от 09.04.90 г. предусматривалась следующая последовательность действий по подготовке Объединения к работе в условиях рынка.

На начальном этапе аппарат Объединения разрабатывает проект концепции перевода Объединения на рыночные отношения на основе аренды, который рассылается в каждую экспедицию и партию для обсуждения, внесения изменений, дополнений.

Одновременно сформированная в соответствии с приказом Объединения № 42-п от 09.04.90 г. Рабочая группа развивает и дополняет концепцию, обобщает весь публикуемый по данной проблеме материал, создавая как теоретическую, так и практическую основы будущего хозяйственного механизма.

Учитывая, что готовых рецептов и основополагающих документов пока нет как на уровне страны, так и на уровне отрасли, мы решили в течение июня провести ряд школ-семинаров с первыми руководителями, их заместителями, работниками экономической службы и службы снабжения. Сегодняшний сбор – первый из серии запланированных.

Главной задачей 3-дневного обмена мнениями является коллективный поиск оптимального пути дальнейшего развития Объединения. В дальнейшем в зависимости от принимаемых на уровне Правительства и Министерства решений конкретные наши действия будут корректироваться, но уже в пределах оговоренной и принятой стратегии.

II. Некоторые особенности перехода к рынку в СССР

В докладе Н.И.Рыжкова “Об экономическом положении страны и концепции перехода к регулируемой рыночной экономике”, сделанном 24 мая 1990 г. на третьей сессии Верховного Совета СССР, достаточно полно раскрыты причины и условия перехода к рыночной экономике в СССР. С этим материалом знакома уже вся страна.

Однако накатывающий шквал критики, невосприятия сделанных предложений, эмоций и заявлений, нередко избирательно сортируемый средствами массовой информации, будирует мнение о некомпетентности Правительства и ошибочности или явной преднамеренности предложенных мер по переходу к рынку.

С самых различных уровней идут заявления, что к рыночной экономике можно перейти не повышая розничных цен, что существуют альтернативные варианты, безболезненные для трудящихся. Вокруг концепции Правительства развернута откровенная политическая возня, преследующая цель не столько защитить трудящегося или улучшить концепцию, сколько подогреть возмущение народа и заставить верхи уйти в отставку в пользу тех, кто сегодня обещает не ухудшить жизненный уровень человека.

Подобные разговоры идут и в нашей геологической среде. А потому необходимо коротко остановиться на основных моментах и особенностях официально предложенной реформы.

Проявления рыночных отношений уже захлестнули страну и выражены в самой негативной своей форме.

Процветает теневая экономика, объемы которой оцениваются в десятки, если не сотни миллиардов рублей.

Шквально наступают бесконтрольность и диктат цен предприятиями-монополистами, которые, прикрываясь интересами трудовых коллективов, произвольно уменьшают планы, госзаказ, повышая цены на свою продукцию либо обкладывая натуральной контрибуцией потребителя.

Процветает внутренний и внешний бартер в виде обмена натуральной продукцией. В результате идет прямой развал системы производства и снабжения. Разбазариваются национальные богатства и незаконно присваиваются их доли отдельными группами людей, знающих что и где плохо лежит в государстве. В частности, не могу согласиться, что продажа за рубеж отработанных труб нефтяного сортамента, приносящая дивиденды некоторым геологическим коллективам, – есть благо, а не разор для страны. Ведь тысячи деревень, ферм, поселков того же Нечерноземья маются без воды только от того, что нет тр. По той же причине они не могут быть и газифицированы. В результате потери – многомиллиардные. Но даже не в миллиардах дело. Самые тяжелые потери – социальные, нравственные, духовные, выражающиеся в конечном итоге в гибели русской деревни и перерождении крестьянина-хозяина в городского потребителя, в потере веры во все святое на Руси. Вот уж действительно бизнес по-русски! А выход увидеть нетрудно. Приведи в соответствие цены и расценки и мы перестанем бросать трубы; наоборот, будем нанимать бригады и собирать металл по тундре и тайге. Но прежде всего надо ликвидировать дикий дисбаланс между мировыми и внутренними ценами.

Наконец, рыночные отношения развиваются кооператорами, индивидуальщиками, совместными предприятиями.

Похоже, нет сегодня в стране предприятия или человека, которых бы наш стихийный рынок еще не затронул. Ясно, что стихию надо брать в руки, но не путем прежних подходов по принципу ограничений и администрирования, а путем раскрепощения, выравнивания в правах госпредприятий и кооперативов, в том числе и в части ценообразования, найма-увольнения рабочей силы и т.д. Однако и новый Закон о предприятии в СССР не выполняет данную задачу.

По представлениям Правительства рынок в СССР должен состоять из 3 взаимосвязанных элементов:

1. Свободное ценообразование, свободный выбор партнеров, конкуренция между производителями, борьба за потребителя.

2. Введение единых экономических регуляторов – налоговой системы, финансовой и кредитной политики, контроль за ценами.

3. Создание системы социальной защиты граждан.

К тому же рынок – это преобразование собственности, это рынок на средства производства, на потребительские товары, на финансовые ресурсы, на рабочую силу. Кроме того, рынок – это и ликвидация дотаций.

Кое-кто сегодня пытается подать рынок лишь как взвинчивание цен, набирая на таком примитиве политические очки. Так вот подчеркиваю – рынок не может быть без потерь, как он не может быть без спроса и предложения. Рынок не может быть частичным и нерегулируемым, если, конечно, он формируется не в условиях анархии, а в правовом государстве. Механизмы рынка едины для различных социально-экономических систем. Рыночная экономика еще не знает случаев, когда при дефиците товара цена на него оставалась бы неизменной или даже снижалась. Цену можно удерживать искусственно через дотацию. Но дотация невозможна без дающего и без источника, откуда бы черпал дающий.

Есть масса предложений по поводу пополнения нашего обмелевшего источника:

выбросить на мировой рынок золотой запас страны;

взять крупные кредиты на Западе;

приостановить покупку на нефтедоллары оборудования и новых технологий и пустить их на товары народного потребления;

эксплуатировать территорию страны, сдавая ее в концессию, отводя под свободные зоны и т.д., а то и вовсе раздавать целыми островами;

закрывать либо кардинально урезать космические и оборонные программы;

заморозить до 40 % начатых строек;

пустить на рынок только средства производства и не трогать товары народного потребления;

выкачать все средства у предприятий, обложив их максимальным налогом на прибыль (доход) (45 %).

Недалековидное правительство, чтобы создать видимость благополучия и приобрести авторитет у населения, очевидно, так бы и поступило.

Только здоровые люди не станут за счет своих детей, потомков зарабатывать политические дивиденды сегодня, чтобы завтра быть склоняемыми или проклятыми. На худой конец, они поступят как поляки. Пусть лучше сегодня будет хуже ради того, чтобы завтра было лучше. Хотя, как известно, Польша – это не СССР. По моему мнению, нужен комплекс мер. Чтобы смягчить жесткий удар резкого перехода к рынку, надо одновременно тронуть все составляющие, используя и золотой запас, и кредиты, и нефтедоллары и другие источники, прежде всего для защиты малоимущего населения путем обеспечения прожиточного минимума (пенсионеры, студенты, работники образования, медицины, военнослужащие). Но не путем введения для них спецраспределителей по прежним ценам или спецмагазинов для неимущих, а путем индексации суммы индивидуальных выплат.

Главное же условие рыночной экономики – это не перераспределение, не дележ национального достояния, а его приращение за счет повышения производительности и интенсификации труда, инициирования научно-технического прогресса, предприимчивости, экономического соревнования. Вот как раз об этом-то сегодня мало кто говорит.

И еще один аспект новой экономической политики.

Известно, что после того, как предложения Правительства будут апробированы Верховным Советом, они поступят на всенародное обсуждение. И если народ их отвергнет, то правительство уйдет в отставку. Тем временем инфляция будет усиливаться. Мелкие защитные уколы типа тех, что предприняты новым Моссоветом в части приобретения продуктов питания, товаров народного потребления и разделения граждан страны на москвичей и немосквичей, вызовут еще большее развитие сепаратизма и разобщение территорий, подогреют и без того накаленное общественное мнение.

Новое правительство так или иначе вернется к идее рынка. Расклад политических сил в стране таков, что альтернативу нынешнему правительству может составить только блок “Демократическая платформа”.

В основе же его экономических лозунгов – рынок, частное предпринимательство, разгосударствление собственности, кооперативное движение. А это означает еще более жесткий рынок, в условиях которого защитить трудящегося будет значительно сложнее.

Так что бойкот, а не улучшение концепции нынешнего правительства – это лишь отсрочка перехода на рыночные отношения во времени. Рынок же в стране неизбежен. В этом заключается смысл первого тезиса моего сообщения.

III. Рынок и геология

Как известно, главная и многолетняя проблема геологии состоит в том, что основная наша продукция – запасы полезных ископаемых – не имеет цены. Неоднократные попытки теоретически обосновать цену натываются главным образом на фундаментальное положение политической экономии, обоснованной К.Марксом. Смысл его состоит в том, что природные ресурсы, включая и недра, имея потребительскую стоимость (т.е. нужность человеку), не имеют стоимости (т.к. не содержат в себе овеществленный труд). И хотя со времен Маркса ситуация в корне изменилась и сегодня в составе себестоимости добычи различных полезных ископаемых затраты на их геологическое изучение составляют от 5 до 75 %, первоначальное теоретическое положение остается по-прежнему непреодолимой стеной для практического ценообразования.

Надо надеяться, что нынешнее революционное время конструктивно скажется и на фундаментальной экономической науке. А пока геолого-экономическая наука нашла выход из положения и предложила в качестве основной продукции отрасли принять **информацию** о недрах.

На первый взгляд это действительно так. Ведь геологическая, геофизическая и другие карты в совокупности с прилагаемыми к ним пояснительными записками на самом деле представляют собой информацию, которая по всем правилам ценообразования может и должна иметь цену (стоимость). Почему же

тогда отчет с подсчетом запасов полезного ископаемого нельзя считать конечной продукцией разведочных работ?

Дело в том, что отчет есть паспорт продукции, ее техническая характеристика. А сама продукция, окупленная в недрах, подтвержденная пробами, изученная качественно, количественно и технологически, представлена совсем другим продуктом. Именно этот продукт (запасы) стоит на входе в следующую отрасль материального производства. Именно в нем (запасах) сочетаются два основных компонента продукта – человеческий труд и природный “субстрат” (по К.Марксу). По мере движения по цепочке отраслей материального производства доля первого компонента (труда) в продукте увеличивается, а доля второго (природного “субстрата”) уменьшается. Но стержень, т.е. изначальный природный субстрат, проходит через все виды продукции, в которые последовательно трансформируется полезное ископаемое. Отчет же с подсчетом запасов – все равно, что технический паспорт на сталь, на трактор и т.д.

Поэтому если говорить о продукции отрасли, то надо иметь в виду, что она представлена: 1) запасами полезных ископаемых; 2) информацией (геологические и другие карты и т.д.); 3) услугами различного содержания.

Кроме неопределенности с ценой на основную продукцию (запасы), геолого-разведочная отрасль имеет и ряд других особенностей. В частности – вероятностный характер результата, большую длительность производственного (а следовательно, и инвестиционного) цикла, направленность результата чаще всего не на сегодняшнюю, а на будущую (через 10-20 лет) потребность и т.д.

Индивидуальные особенности свойственны и финансированию геолого-разведочных работ. Сейчас оно осуществляется за счет госкапложений (нефть и газ) и госбюджета (все остальное). Поэтому в условиях дефицита средств в стране геология всегда может считаться потенциальным источником его покрытия. Так, кстати, было в прошлом году, когда на сессии Верховного Совета, рассматривавшей план на 1990 г., предлагалось урезать ассигнования на геолого-разведочные работы. Тогда удалось защититься. А вот на будущий 1991 г. Правительство в лице Госплана СССР уже снизило контрольную цифру на 15 % (около 1,5 млрд р.). И еще не вечер. Поэтому мы вышли с предложением объединить все средства, направляемые в геологию, в единый фонд воспроизводства минерально-сырьевой базы, с покрытием его целевыми отчислениями добывающих предприятий. Ведь с 1968 г. затраты на геолого-разведочные работы в значительной мере (на 50-55 %) компенсируются горнодобывающими отраслями. В себестоимость большинства видов добываемого минерального сырья включена так называемая ставка погашения затрат на геолого-разведочные работы. Размер ставки определяется как усредненная в масштабах страны фактическая стоимость подготовки единицы добытых запасов (затраты на все виды работ по отрасли, деленные на количество единиц извлекаемых за этот же промежуток времени запасов).

Ставки погашения должны быть введены на все виды минерального сырья (в настоящее время они не применяются в разработке общераспространенных видов полезных ископаемых, подземных вод, золота, алмазов и ряда других). Но исчислять их необходимо не в виде фиксированных величин (как это приня-

то в настоящее время), а в виде процентов от цены единицы добытого сырья, чтобы учесть возможные колебания цен.

В зависимости от уровня собственности или принадлежности месторождения (сырья) средства на воспроизводство минерально-сырьевой базы могут формироваться на союзном, республиканском и местном (областном) уровнях.

Следовательно, и в условиях рыночной экономики геолого-разведочная отрасль должна финансироваться целевым назначением. Рыночные же отношения будут развиваться на работах, выполняемых по прямым договорам, диапазон которых может значительно расширяться за счет разведок различных видов сырья, выполняемых ныне за счет госбюджета.

Прогнозируемое сокращение общих затрат на геолого-разведочные работы как со стороны государственных, так и других заказчиков, рост числа кооперативных предприятий, способных успешно конкурировать с нами, высокие ставки государственного налогообложения могут привести к расформированию многих экспедиций, ряда объединений, научно-исследовательских институтов.

Позиция отрасли в условиях рынка и защитные меры сейчас лишь формируются. Они касаются геологической конверсии, социальной защиты трудящихся, оргструктуры отрасли и т.д.

Таким образом, специфика продукции и источников финансирования отрасли значительно осложняет перевод геологии на рыночные отношения и обуславливает необходимость приведения в соответствие нормативно-методической и правовой базы. Это означает, что регулируемое централизованное финансирование основных объемов работ хотя и в урезанном виде, но сохранится в переходном периоде, а нерегулируемые рыночные отношения будут распространяться в основном на сферу приобретения (оборудование, материальные ресурсы, услуги), что может явиться дестабилизирующим фактором в деятельности геолого-разведочных организаций. Иначе говоря, мы просто обвалимся, ибо в грядущей политической и экономической неразберихе будет не до геологии. К этому надо быть готовыми и в этом заключается смысл второго тезиса раскрываемой темы.

IV. О содержании концепции подготовки и перевода ПГО “Центргеология” на рыночные отношения

Переход к рынку означает необходимость принципиальных изменений в организации производства, функциях управления, в кадровой политике, в стимулировании труда и т.д.

Вместе с тем в Объединении пока нет опыта рыночных отношений, хотя в 1989 г. объем договорных работ составил 31 % от общего объема работ хозяйством, 53 % оборудования и около 70 % материалов приобретено по прямым связям. С 1990 г. аппарату Объединения определены функции маркетинга, подготовлены варианты перевода на хозрасчет снабженческо-коммерческой службы. Руководители организаций, специалисты, работники аппаратов партий, экспедиций и Объединения, за единичными исключениями, совершенно не обучены даже элементарной теории и практике рыночной экономики. Договорные работы развиваются стихийно, без соответствующего изучения рынка, конку-

рентов и без существенного расширения традиционного перечня работ и услуг. Лишь в последнее время введено положение о коммерческой тайне.

Не лучше, а, я уверен, значительно хуже обстоят дела в других производственных и научных организациях отрасли, т.е. полигона для учебы нет. Надо доходить своим умом и действиями.

Основное содержание концепции рассмотрим по направлениям хозяйственной деятельности.

В области геологии

1. Развитие договорных работ, изучение рынка геолого-разведочных услуг на территории деятельности Объединения и в сопредельных территориях, расширение видов предоставляемых услуг за счет геофизических, маркшейдерских работ, а также добычи полезных ископаемых; расширение объектов услуг; создание банка данных о потенциальных заказчиках работ на уровне Объединения и экспедиций; переход на долгосрочные договорные отношения как с местными Советами, так и с хозорганами с ежегодным перезаключением договоров, сокращение продолжительности работы на объектах, предоставление прав всем областным геолого-разведочным партиям на заключение договоров независимо от их стоимости.

2. Развитие геоэкологических и инженерно-геологических работ, создание при структурных единицах (предприятиях) республиканских, областных, а в отдельных случаях – районных геоэкологических и мониторинговых центров и служб, финансируемых из местных источников.

3. Переход на сервисное обслуживание подземных водозаборов, на ремонт и восстановление эксплуатационных скважин геолого-маркшейдерское обслуживание карьеров и градостроительных объектов.

4. Изучение опыта работы других организаций по оказанию услуг геологического характера, составление каталога и укрупненных расценок по видам работ и услуг.

5. Разработка и внедрение конкурентоспособных методик геологических исследований, реализация их другим организациям.

6. Обоснование экономических методов приоритетности госзаказа (госбюджета), использование укрупненных комплексных расценок частных и региональных предельных нормативов стоимости.

7. Создание специализированных мобильных экстерриториальных подразделений и малых предприятий для проведения узкопрофильных работ геоэкологических, инженерно-геологических, геофизических, лабораторных, буровых и т.д.

8. Переход на сокращенные виды проектно-сметной и отчетной документации.

9. Конкурсное распределение госбюджетных работ на территории деятельности Объединения, участие в конкурсах по другим территориям.

10. Повышение качества работ, продукции и услуг путем разработки и внедрения системы соответствующих экономических стимулов и регуляторов.

11. Прогнозирование и количественная оценка структуры геолого-разведочных работ, продукции и услуг в ближайшей и отдаленной перспективе.

12. Освобождение аппарата Объединения от курирования госбюджетных геологических объектов сметной стоимостью до 500 тыс.р. (кроме объектов, рассматриваемых на ТКЗ и ГКЗ, тематических объектов по темплану Объединения) с передачей этих функций экспедициям; концентрация усилий специалистов на планировании, обосновании геологических заданий, конкурсном их распределении, оказании методической помощи экспедициям и партиям, разработке и внедрении новых методик, анализе и контроле качества проектно-сметной документации и использовании госбюджетных ассигнований, рассмотрение материалов на НТС и ТКЗ, изучение и прогнозирование рынка и геолого-разведочных услугах.

В области организации производства и снабжения

1. Создание на арендной, кооперативной и акционерной основе непрофильных, малых предприятий по добыче и переработке полезных ископаемых по добыче и розливу питьевой воды, производству промышленных и непромышленных товаров народного потребления, оказанию услуг населению, экологическим работам, обслуживанию водозаборов и т.д.

2. Ревизия имеющегося оборудования, транспортных средств и других фондов с целью определения их фактического износа и возможности дальнейшего использования, первоочередное вложение средств в активную часть основных фондов, разработка оптимальной структуры основных средств (по типам буровых агрегатов, транспорта, оборудования и т.д.) в зависимости от прогнозируемой структуры геолого-разведочных работ.

3. Инвентаризация мероприятий НТП, определение приоритетов, исключение второстепенных работ; первоочередное финансирование мероприятий, дающих максимальный эффект; подготовка программ по приоритетным направлениям НИОКР.

4. Создание единой сквозной модели использования ЭВМ, завершение перехода на ПВМ зарубежного производства.

5. Формирование на базе службы снабжения аппарата Объединения и УПТОКа хозрасчетного коммерческо-снабженческого центра, организация совместно с другими объединениями и предприятиями отрасли коммерческо-снабженческой ассоциации на правах юридического лица для координации деятельности и проведения единой политики в отношении производителей-монополистов.

6. Пересмотр функций аппарата управления партий, экспедиций и Объединения по принципу делегирования их "снизу вверх", переход на систему внутрихозяйственных договоров.

7. Сохранение в переходном периоде принципа построения действующей организационной структуры Объединения и организаций; оформление экспедиций, Калининской ГРП, а также других областных геолого-разведочных партий (по их просьбе и по мере готовности) в самостоятельные арендные предприятия с сохранением через договорную основу и систему госзаказа их обязательств перед Объединением или экспедициями. Проработка вариантов создания на базе экспедиций и партий, не принявших решения о переходе на аренду, дочерних предприятий Объединения; подготовка их к осознанию необходимости перехода вместе со всеми на арендную форму.

В области внешнеэкономической и коммерческой деятельности

1. Изучение, территориальное и качественное расширение внутреннего и внешнего рынка для сферы деятельности Объединения; не замыкаться на своей традиционной территории, быть готовыми не только противостоять конкурентам, но и самим вести "агрессивную" политику.

2. Создание совместных предприятий, ассоциаций, производств и т.п. в области сооружения, оборудования и обслуживания водозаборных скважин, выполнения геолого-разведочных работ, добычи и переработки оригинальных видов минерального сырья, освоения технологии скважинной гидродобычи, производства строительных материалов, товаров народного потребления, выполнения геолого-разведочных работ за рубежом.

3. Активизация и резкое финансовое и организационное усиление рекламной деятельности.

4. Создание хозрасчетной коммерческо-маркетинговой и посреднической службы в Объединении и организациях, систематическая оценка сильных и слабых факторов коммерческой деятельности Объединения, переход на внутренние контрактные и договорные отношения.

5. Разработка временного положения о видах "продукции и услуг" ПГО "Центргеология", подготовка норм на ее производство и цен на реализацию. Анализ накопленного в предыдущие годы продукта интеллектуального содержания (геологические и другие карты, программы, аналитические обзоры состояния минерально-сырьевой базы и др.) с целью использования его в качестве рыночной продукции.

6. Организация 2-3 зарубежных филиалов Объединения на базе действующей Советской гидрогеологической экспедиции в Эфиопии, формируемой экспедиции в Алжире и др., использования советско-австрийского СП "Геософт", создаваемого советско-сирийского СП "Экомин" и других возможностей.

В области экономики и хозяйственного механизма

1. Совершенствование ценообразования, разработка УКР на максимально возможное число видов работ, переход на финансирование по УКР не позднее начала 1991 г.; применение частных ПНС, пополнение их каталога и разработка методики региональных ПНС; использование РПНС для планирования и ритмичного (в течение года по кварталам) финансирования; прогнозирование уровня договорных цен, дифференцированных по заказчикам в зависимости от условий производства договорных работ, материального обеспечения, сроков проведения, требуемого качества, индекса цен на материальные ресурсы и услуги и т.д.; определение размера плановых накоплений (плановой рентабельности) на договорных работах дифференцирование в зависимости от размера социально-хозяйственных расходов (содержание ЖКХ, детсадов, здравпунктов, подсобных сельских хозяйств и т.п.) и действующих цен и тарифов (новые нормы отчислений на социальное страхование, тарифов на транспорт и т.д.).

2. Дальнейшее развитие хозяйственного расчета – доведение его до всех организационных уровней; разработка системы показателей (преимущественно натуральных), ориентированных на конечный результат каждого структурного уровня; доведение плановых заданий, и в первую очередь до первичных

хозрасчетных подразделений, в натуральных показателях с учетом трудоемкости работ; организация оплаты труда в хозрасчетных подразделениях с учетом уровня выполнения плановых заданий и уровня качества выполнения задания; использование различных форм определения средств на оплату труда: нормативной, основанной на нормативе фонда оплаты труда в доходе (в хозрасчетном доходе) и безнормативной, основанной на опережающем росте дохода над ростом средств на оплату труда; использование корректирующих коэффициентов, повышающих (понижающих) принятое соотношение прироста дохода и ФОТа в зависимости от уровня выполнения планового задания и его качества.

3. Развитие арендных отношений – максимальное увеличение числа производственных подразделений и структурных единиц Объединения, работающих на аренде, закрепление в арендных коллективах за работниками фонда производственного и социального развития, полученного от дохода; подготовка положения о выкупе имущества.

4. Привлечение средств населения путем выпуска ценных бумаг, продажи жилья (из расчета 50 % стоимости для своих работников и 100 % – для сторонних), участия в строительстве объектов соцкультбыта, реконструкции подсобных сельских хозяйств и др.

5. Разработка и внедрение системы морального и материального поощрения за удачные коммерческие решения.

В области переподготовки кадров и социальной защиты трудящихся

1. Пропаганда теории и практики рыночной экономики путем обучения и переподготовки основных специалистов и руководителей на курсах Объединения, ИПК Мингео СССР, в ведущих учебных центрах страны и за рубежом; привлечение для этих целей известных специалистов страны. Организация массового ознакомления специалистов, мастеров и рабочих с основами рыночной экономики.

2. Создание на базе Объединения отраслевого хозрасчетного научно-методического и учебно-консультационного центра по рыночной экономике в геологии.

3. Переаттестация всех руководящих кадров, начиная с уровня геолого-разведочной партии и кончая аппаратом Объединения, с позиций требований рыночной экономики с использованием созданных в Объединении автоматизированной системы психодиагностики управленческого персонала и системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов.

4. Пересмотр программы социального развития с ориентацией на сохранение (для переходного периода) и развитие (для последующих периодов) достигнутого на 1990 г. уровня социальной защищенности трудящихся Объединения, прежде всего в части:

поддержания в соответствии с индексом цен уровня заработной платы;
выплат из общественных фондов;
строительства и приобретения жилья;
сохранения трудовых коллективов.

5. Перевод, в экспериментальном порядке, на контрактную основу найма специалистов и работников аппарата управления с гибкой (в зависимости от индивидуальных результатов) системой оплаты труда.

Заканчивая обзор основных положений по подготовке и переходу на рыночные условия хозяйствования, подчеркну главный тезис, вытекающий из содержания концепции. Он заключается в следующем.

Концепция, а затем и составленная на ее основе программа являются неотъемлемой частью подготовительной работы. Концепция должна быть комплексной, максимально учитывать и унаследовать перестройку хозяйственного механизма, начатую в 1987 г. в отрасли с переходом на вторую модель хозрасчета. Путь каждого трудового коллектива в рыночную экономику будет индивидуальным. Поэтому концепция, разработанная для объединения "Центргеология", может быть лишь ориентиром для других объединений и организаций отрасли.

Переход на рыночные условия в совокупности с арендной и последующей сменой собственности будет означать коренное преобразование Объединения, начало которому положено в 1987 г.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

РЕФОРМЫ И ЛЮДИ

Как только не называли людей, которые на производстве двигали перестройку. Но чаще всего употребляемым, пожалуй, было слово "прораб".

О прорабах перестройки помещали целые полосы в центральных газетах. Их фамилии озвучивались по радио, лица мелькали на экранах телевизоров. Но уже тогда чувствовался дефицит на положительных героев и главное – на положительные примеры.

Как-то я не выдержал после очередного упоминания знаменитого Бутовского комбината на собрании Группы внедрения НХМ и заявил:

– Бутовский комбинат, который учит всю страну как работать и жить, это по масштабам работ и по численности трудящихся – одна наша средняя экспедиция. Мы тоже можем на примере одной экспедиции создать "оазис" перестройки. Поэтому хватит пользоваться газетными данными, надо ехать и знакомиться с фактурой.

Поехали несколько специалистов. Кое-как пробилась через очередь таких же, жаждущих получить не только рецепт, но и пилюли от головной боли. Не получили. Собственно, и брать было нечего. Все это мы уже проходили. Как доили государство и потребителя, покупающего их продукцию за государственные же деньги, так и доят. Только подойник арендовали у государства и теперь уже надоенное сливают не в государственную флягу, а в свои кружки. Конечно, и положительных моментов в опыте комбината было немало. Тогда, наверное, я впервые почувствовал какую-то фальшь в реформах. Люди на них больше ударились в деньги и политику. А мы "рвали постромки" и пытались вырваться из болота, искренне пытаюсь защитить интересы государства, уже в самом начале ослабляя нагрузку на бюджет.

Сложность состояла еще и в том, что приходилось бороться с министерством. Там не допускали отклонений от плохо разработанных инструкций. На доказательство очевидного уходили месяцы. Э.А.Азроянц как идеолог второй модели НХМ в геологии тоже был не всесилен. Более того, нас все чаще стали подталкивать к первой модели, которая не стимулировала рост производительности, но зато позволяла хорошо отстегивать на зарп-

лату. Собственно, массово внедренная в стране первая модель хозрасчета, да еще ряд постановлений Правительства об оплате труда привели к всплеску незаработанной зарплаты, а в итоге и к инфляции.

А мы рвались дальше – к арендной и кооперативным формам, к трансформации собственности, к полной независимости от бюджета.

Не получилось. По ряду причин. Но прежде всего из-за того, что государство не было готово к косвенной приватизации. Оно лишь не возражало против появления новых форм собственности на средства производства, но не спешило расставаться со своей.

Реформы высветили многих людей. Говорят, что их возглавляла партия. Не знаю как где, а в Мингео СССР и ПГО “Центргеология” во главе стояли специалисты – не важно с партийным билетом в кармане или без него.

Помню, как уговаривал Красногвардейский РК КПСС Москвы согласовать кандидатуру Э.А.Энгеля на должность заместителя генерального директора. Дело в том, что Энгель был беспартийным. На второй или третий заход убедил-таки райком.

Однажды на одном из совещаний, посвященных перестройке, выслушал не менее десяти руководителей различных предприятий района. Сам выступать не стал, подумал – просто не поверят. После совещания подошел к секретарю райкома Желтову, предложил:

– Направьте к нам бригаду своих людей, которые ведут проблему. Пусть ознакомятся с нашими делами. А для начала – вот справка. Все, о чем сегодня говорили, – это не реформы, а больше – разговоры!

После изучения наших материалов райком стал относиться к Объединению уважительно и неоднократно присылал желающих перенять опыт. Но на широкое обсуждение не выносили. В райкоме тоже понимали, что главное в реформах – условия и люди.

Конечно же, в данном разделе книги очень трудно охватить и показать всех, кто возглавлял и проводил реформы в Объединении. У каждого был свой участок работы, но тем не менее каждый чувствовал и знал, что он – в команде и работает на общий результат.

Мы учились все вместе и друг у друга. И здесь далеко не все, кто двигал реформы. Но все же основное ядро актива Объединения представлено.



Декабрь 1986 г., Тула.

В.П.Орлов – генеральный директор ПГО “Центргеология” и К.А.Гребельный – начальник Подмосковной ГРЭ в зале заседаний экспедиции

Этот снимок как бы символизирует всю обстановку того времени, зримое и постоянное присутствие, надзор партии за действиями хозяйственных руководителей. Никаких вольных движений, только в пределах установленного регламента и дозированной инициативы. Может быть, поэтому и судьба описываемого в этой книге эксперимента оказалась почти тупиковой, несмотря на героические усилия его исполнителей. Но в декабре 1986 г. мы об этом еще не догадывались.

Декабрь 1986 г., Тула. Собрание актива Объединения по итогам работы за 1986 г. и задачам по перестройке хозяйственного механизма.

Первое знакомство нового генерального директора, назначенного всего неделю назад, с активом.



Участники собрания – руководители и главные специалисты организаций Объединения



Президиум собрания. В первом ряду: В.Н.Силаков – бывший генеральный директор ПГО "Центргеология", А.И.Лисицин – начальник геологического управления Мингео РСФСР, В.П.Орлов – генеральный директор, Е.С.Батанова – начальник планово-экономического отдела



Эдуард Александрович Энгель – заместитель генерального директора ПГО "Центргеология" по экономике, заслуженный экономист РСФСР. Один из основных теоретиков и практиков реформ в геологии. Работал на Камчатке, потом в тресте "Ярославльнефтегазразведка", а к началу реформ – начальник финансового отдела Объединения. Именно с ним и с А.В.Панковым мы начали в декабре 1986 г. раскручивать маховик эксперимента. Они же и стали моими заместителями по Группе внедрения и, хотя оба являлись начальниками отделов, были

приравнены в правах к заместителю генерального директора. Уже после первых действий и особенно после выхода приказа № 30-п Группу стали и в шутку, и всерьез называть "группой захвата". Действительно, группа, насчитывавшая постоянно всего 10-15 чел. специалистов, по своим функциям и качественному составу могла заменить весь аппарат Объединения, в котором в ту пору работало 140 чел.

Группе было предоставлено право привлекать на месяц-два и больше (на время выполнения конкретного задания) любых специалистов из аппарата и подведомственных организаций. В общей сложности через Группу таким образом прошли не менее 100 чел. А это уже был обученный актив единомышленников.

Моторный и эмоциональный Э.А.Энгель, будучи одним из лучших финансистов и экономистов отрасли, удачно дополнялся рассудительным и дипломатичным буровиком А.В.Панковым, ранее прошедшим все производственные ступени, включая и должность начальника экспедиции.

За руководителя, а по совместительству и за главного геолога Группы они "держали" меня. Это действительно было удачное сочетание управленцев, экономистов, геологов и производственников. Все трое – кандидаты наук, каждый в своей области; все трое прекрасно знали отрасль и Объединение, все трое – трудолюбивые, ораторы и немного – авантюристы, все трое могли, не стесняясь в выражениях, разложить любую производственную ситуацию по частям и принять решение, зайти поздно вечером в кабинет друг к другу и сказать примерно следующее:

- Слушай, Эдуард, опять нас эти ... кинули. Или другое:
- А мы ведь их додали, наши предложения приняты!

Пожать друг другу руки, спросить:

– У тебя там есть что в зачатке? – намекая на спиртное.

– Найдем!

– Тогда я зову Панкова.

Но кроме нас вечером работали и другие сотрудники группы. Врывалась всегда решительная и деловая Татьяна Роднова, сразу схватывала ситуацию.

– Сейчас что-нибудь соображу перекусить и кофе заварю.

Она как будто знала, что снова на обед не хватило времени.

Даже расслабившись – опять разговоры о деле, о деле, о деле. Они продолжались и в электричке. Мы с Энгелем жили в Пушкино. Ежедневно в 7.10 утра в Москву, в 9.25 вечера – из Москвы. Полтора часа езды туда и обратно, да и час на метро использовались на литературу, газеты, подготовку докладов.

Позднее Э.А.Энгель принял мое предложение и перешел заместителем Председателя Госкомгеологии РСФСР. Мы вместе с ним и “примкнувшим” В.И.Бочаровым обосновывали механизм самофинансирования отрасли. Потом Эдуард Александрович стал моим первым заместителем. Но в 1995 г. он пришел как-то и заявил:

– Все! Больше не могу! Или отпускай, или – загнусь!

Я хорошо знал Энгеля. Значит, где-то и в чем-то его перегрузил, как, впрочем, и других. Но время было – упаси Господь!

И Энгель ушел. Но то, что он сделал для хода реформ и в начале 90-х гг. для спасения отрасли, выше всяких оценок. В этом весь как есть – Эдуард Александрович Энгель! Тот, который в молодости любил размышлять, стоя по часу на голове после физзарядки, в зрелости просиживал вечерами за шахматной доской, как сейчас за удочкой. Он как будто ждал своего времени. И оно пришло в 1986 г. с началом перестройки, а потом и со становлением российской государственности.



Эдуард Арсеньевич Азроянц – начальник планово-экономического управления Министерства геологии СССР, доктор экономических наук, автор и научный руководитель реформ в геологии 1987-1990 гг.

1987 г. Первая серьезная награда Объединению по итогам работы за 9 мес. 1987 г. – переходящее Красное знамя Мингео СССР и ЦК профсоюза. Молодая команда руководства Объединения, получившая награду, уверенно смотрит в будущее.



На снимке: на переднем плане В.П.Орлов – генеральный директор, за ним В.Н.Топал – председатель профкома Объединения, В.Н.Лазаренко – секретарь партбюро, главный гидрогеолог Объединения



Анатолий Васильевич Панков – главный инженер, первый заместитель генерального директора ПГО “Центргеология”, с 1990 г. – генеральный директор. Один из основных соавторов экономических реформ в Объединении и отрасли, доктор технических наук, заслуженный геолог России

К 1986 г. он уже перерос уровень начальника производственного отдела Объединения. Но вакансий выше в своем Объединении не предвиделось, пришлось согласиться на перевод главным инженером в другой коллектив. Я еще не был назначен на должность, хотя знал, что это состоится через несколько недель. Встретились, переговорили. Вот тогда и родилась идея создания Группы внедрения – как временного органа управления с большими полномочиями. Во главе Группы на правах заместителей генерального директора должны были стоять А.В.Панков и Э.А.Энгель. По жизни они фактически стали моими первыми заместителями, хотя формально по должности таковыми не являлись. Потребовалось время, чтобы все привести в соответствие.

Став главным инженером, А.В.Панков больше ушел в производство, материально-техническое обеспечение работ, внедрение достижений научно-технического прогресса, но Группу продолжал патронировать.



Справа – Александр Моисеевич Брель – заместитель генерального директора, слева – Л.И.Кириченко

Как истинный кадровик, знавший обо всех если не все, то многое, он не часто попадал в объектив фотоаппарата. Пройдя суровую школу геолога и руководителя на северо-востоке, затем возглавляя Тамбовскую ГРЭ и завершив разведку уникального месторождения титан-циркониевых россыпей, он возглавил кадровую и социальную службу Объединения.

Нельзя сказать, что до реформ он работал без творчества. Именно он беседовал со мною перед переводом из Сибири в Москву и, кажется, не ошибся. Проводились семинары, школы, обычные штатные мероприятия кадровой службы того периода.

Но с начала перестройки у него, видимо, открылось третье дыхание. В группе внедрения это был опытейший во всех отношениях специалист и руководитель. Он сразу понял, что человеческий фактор – главное в любом деле. Выборность руководителей, молодежный резерв кадров, аттестация, внедрение машинных технологий анкетирования в подборе резерва, мно-

гочисленные и разнообразные школы по повышению квалификации, обучению НХМ – все возглавлялось и осуществлялось им. Гигантский объем работы организовал и пропустил через себя Александр Моисеевич, оставаясь в высшей степени порядочным, исполнительным и конкретным человеком.

Наиболее памятными стали выборы начальника экспедиции в Калуге. До этого мы вместе с ним успешно провели выборы начальника объединенной экспедиции в Воронеже. В Калуге тоже объединялись две организации. Но на должность руководителя мы предлагали Л.П.Неменко, недавно переведенного из Норильска и уже успешно зарекомендовавшего себя на должности начальника партии там же, в Калуге. Нашлись умники, которые раскололи коллектив, подняли бузу и стали требовать приравнивать голос представителя одного коллектива за несколько голосов от другого коллектива. Александр Моисеевич был в Калуге и информировал меня по телефону каждые полчаса. Когда стало ясно, что выборы зашли в тупик, спрашиваю:

– Ваши предложения?

– Назначать начальника экспедиции приказом, иначе анархия и раскол.

– Через 10 мин. включите телефон в зале, где идет конференция, и примите телефонограмму.

Секретариат конференции принял по телефону текст моего приказа о назначении исполняющим обязанности начальника объединенной экспедиции Л.П.Неменко.

На этом все и улеглось. Просто к выборам не были как следует готовы ни мы, ни трудящиеся. Потом, через полгода, тайным голосованием при оценке деятельности исполняющего обязанности начальника экспедиции, Л.П.Неменко получил полную поддержку. Но это уже была поддержка по делам, а не по анкете.



На снимке во втором ряду слева можно видеть А.М.Бреля среди секретарей комсомольских организаций предприятий Объединения. Здесь же, третий слева – В.Н.Топал (председатель профкома) и в первом ряду третий слева – В.П.Орлов



А.М.Брель (справа) в группе внедрения. В центре – Т.И.Роднова, слева – Э.А.Энгель



1989 г. Идет обсуждение результатов работы ПГО “Центргеология” за 2 года перестройки.

На снимке слева направо: А.В.Панков – главный инженер, В.П.Орлов – генеральный директор, Ю.Г.Шульгин – начальник отдела труда и заработной платы, В.Н.Топал – председатель комитета профсоюза



Валентин Александрович Парамонов – главный бухгалтер ПГО “Центргеология”, член Группы внедрения НХМ

Отличный главный бухгалтер и прекрасный человек



Татьяна Игоревна Роднова – экономист от Бога

Она появилась в Объединении в самом начале эксперимента и вошла в Группу внедрения НХМ, как будто этим занималась всю жизнь. Прекрасные знания экономики геолого-разведочных работ, полученные за годы работы на Крайнем Северо-Востоке страны, в сочетании с огромной энергией, “моторным” характером, удивительной работоспособностью, общительностью и незаурядными способностями позволили Т.И.Родновой занять лидирующее положение в Группе, придать работе в общем-то небольшого и непостоянного коллектива непередаваемый задор, динамичность, инициативность. Поэтому в Группу внедрения всегда тянулись люди. Начальники экспедиций, партий, руководители других объединений страны в любой приезд в Москву шли прямо в Группу. Здесь их всегда ждали, здесь от споров и дебатов допоздна “дым стоял коромыслом”. Здесь генерировались энергия и идеи, здесь было интересно. Именно на таких энтузиастах и держался эксперимент.



Ян Григорьевич Лифиц – начальник геологического отдела Объединения

С него началось мое знакомство в 1978 г. с геологами Централь-ных районов. Не вникая глубоко в суть геологических явлений и не распыляясь по многим генетическим мелочам, Я.Г.Лифиц был прекрасным дирижером и штабис-том, асом в деле планирования, учета, контроля за ходом проекти-рования и сдачи отчетов. Сам лично курировал все отчеты в ГКЗ, все

приросты запасов, все рассмотрения материалов в министерстве. Сам же и воспитывал за упущения, сам же и защищал геологов, если где-то случались сбои. Имея огромный авторитет, обладая тонким чувством юмора, будучи прекрасным рас-сказчиком, заядлым шахматистом и очень доброжелательным человеком, Ян, как его все называли в его отсутствие, был все-общим любимцем коллектива, а потому его мнение всегда це-нилось очень высоко. С первых дней он поддержал концеп-цию реформ, хотя сам лично и не лез в детали, оставляя это своим сотрудникам. Его поддержка значила многое, а сам он оставался в роли буфера между Группой внедрения НХМ и оппонентами. В отличие от тех, кто называл Группу внедре-ния “группой захвата”, он называл нас в шутку “клубом весе-лых и находчивых” и сам частенько вечерами заходил в штаб-ную комнату Группы, чтобы пообщаться и отдохнуть душой. Будучи с нами в деле, он неотрывно находился на своем посту, обеспечивая выполнение всех геологических заданий Объе-динения. А уж в этом он был “профессор” высшего класса.



Евгения Степановна Батанова – начальник планово-экономического отдела Объединения, активная общественница, член Группы внедрения НХМ



Дмитрий Львович Дубровинский – заместитель генерального директора ПГО “Южногеология”, доктор экономических наук

Один из последовательных иде-ологов и разработчиков низового хозрасчета в геологии. Его материа-лы и конструктивное, личное учас-тие в многочисленных встречах в Группе внедрения позволяют нам числить его не только в рядах сто-ронников реформ, но в числе наших бескорыстных помощников.



Декабрь 1989 г. Участники конференции геологов ПГО “Центргеология”

В составе участников: Н.И.Ермолаева, В.А.Бурунова, А.К.Копысова, С.П.Поляков, Л.П.Неменко, В.К.Косарев, Г.В.Смелев, В.Т.Волков, А.И.Быковский, И.М.Кабилов, А.Н.Екимасов, Ю.А.Седяров, В.Н.Топал, Н.Чудинов, Н.Чудаков



Борис Александрович Яцкевич – главный геолог ПГО “Полярноуралгеология”, ныне Министр природных ресурсов Российской Федерации

Александр Яковлевич Хвостов – главный инженер ПГО “Полярноуралгеология”, ныне заместитель Министра природных ресурсов Российской Федерации



Это они, приехав ознакомиться с опытом внедрения НХМ в ПГО “Центргеология”, встретившись с нами и увидев в нас полных единомышленников, потянулись душой и делами к команде энергичных, прогрессивных и думающих людей. И они, и мы в ту пору понимали, что реформы не пойдут, если

творческие и активные руководители и специалисты не сформируют один "ударный кулак". Москва в те годы притягивала не тем, что здесь располагались два министерства геологии (союзное и российское), а тем, что здесь раскручивалось своими новациями, романтизмом в работе и смелостью в принятии решений объединение "Центргеология". А.Я.Хвостов и Б.А.Яцкевич приняли мои предложения перейти в наш коллектив. Будучи уже опытными специалистами, отработавшими на Севере по 15-20 лет и еще не достигшими сорокалетнего возраста, они были основной "тягловой силой" реформ. Более того, они были почти на 10 лет младше меня, Э.А.Энгеля, А.В.Панкова.

Мы понимали, что это наша смена, но они должны были по году-два отработать в составе Объединения. А.Я.Хвостов успешно возглавил Юго-Западную ГРЭ (Курск), Б.А.Яцкевич планировался на должность главного геолога Воронежской экспедиции. В двух-трехлетней перспективе один должен был стать главным инженером, а второй — главным геологом Объединения.

Реформаторский настрой, активная жизненная позиция, творческий подход к делу, врожденное и закрепленное за время работы в геологии чувство локтя товарища выделяли их среди других и вызывали наши симпатии. И мы, видимо, не ошиблись. Б.А.Яцкевич так и не успел поработать в "Центргеологии". Время востребовало его в 1990 г. в Госкомгеологии РСФСР, куда он был приглашен мною на должность начальника отдела. Пройдя все ступени административного роста, он стал Министром природных ресурсов, сменив меня на этой должности. А.Я.Хвостов некоторое время занимался бизнесом в сфере геологии и по воле сердца снова вернулся на государственную работу, возглавив производственную службу министерства. На таких и держится нынешняя геология. Их воспитали Север, реформа, эксперимент и наши совместные дела.



Алексей Маркович Коломиец —
начальник Средне-Волжской
ГРЭ

Кадровый буровик и организатор производства, став начальником экспедиции, незаметно для себя приобрел профессию геолога, признанный поэт в работе, жизни и профессии. Кандидат, а в последние годы доктор технических наук, заслуженный геолог России.

Есть люди, которые все делают с душой и раскрываются временем. Алексей Маркович, возглавивший самое крупное предприятие Объединения, с первого дня близко к сердцу принял реформы и со всей своей страстью, умом и энергией ринулся в самое пекло. Он экспериментатор по натуре, но с трезвой головой — лишнего в ущерб делу не допустит.

Нередко, когда было трудно, когда бюро Совета трудовых коллективов, заметной фигурой в котором был А.М.Коломиец, заходило в тупик, а уже поздний вечер, он скромно, как школьник, поднимал руку, получал слово и ... читал стихи. По-моему, во всех случаях жизни он может абстрагироваться и прямо сходу в хорошей и понятной всем рифме разрядить обстановку.

Он не растерялся и в период обвала в геологии (1992-1995 гг.), сумел сохранить свой коллектив и обеспечить его стабильную работу. Сначала я жалел, что А.М.Коломиец отказался от моего предложения занять должность заместителя генерального директора, а спустя годы, поняв, для чего он остался со своим коллективом, одобрил его действия. Его вырастила геология Поволжья, и он остался верен ей, чтобы поддержать и спасти ее в трудный период. Только слова большой благодарности нужно говорить таким людям, сохранившим геологическую службу для страны.



Леонид Петрович Неменко – начальник Калужской геолого-геофизической экспедиции, лауреат Государственной премии СССР, опытный организатор производства, прошедший отличную школу в ПГО “Красноярскгеология” и в должности начальника экспедиции на Таймыре

В период становления экспедиции ему удалось сделать многое. И в то же время он был постоянным участником всех обсуждений в Группе внедрения, своеобразным “оселком”, на котором доводились решения. Это человек, который душой и сердцем принял реформы и выкладывался весь на их реализации. Он всегда говорил горячо и по делу. Поэтому здесь и помещены две его фотографии: Одна – официальная, представительская, а вторая – в рабочей обстановке.



Привольная калужская земля,
Не знала ты таких людей,
Как наш Неменко.
И славу Циолковского храня,
Замолви и о нем “маненько”.

Н.Тарасов (Москва, 20.03.90 г.)



1988 г. Расширенное заседание Совета трудовых коллективов. Момент голосования



Владимир Константинович Косарев – начальник Воронежской геолого- геофизической экспедиции

Первый руководитель крупного предприятия, избранный тайным голосованием.

А началось все с объединения двух экспедиций, базировавшихся в Воронеже: Придонской ГРЭ и Южной геофизической. Производственные базы располагались рядом и разделялись проволочным забором. Решение принималось тяжело,

многие возражали; в основном из-за того, что не было определенности – кто из двух начальников возглавит объединенную экспедицию. Мы приняли решение – искать нового человека. Объявили конкурс. Подобрали несколько кандидатур.

И вот приехала бригада из ПГО во главе со мной “снимать забор”, как я выразился по поводу слияния экспедиций.

Беседую по очереди с претендентами. Косарев – опытный геофизик-полевик, начальник партии в Южной экспедиции, немного мешковатый, казацко-крестьянской заправки, степенный.

Спрашиваю:

– В армии служил?

– Служил.

– Кем? Сержантом?

– Точно. Сержантом.

– В тайге работал?

– Работал. Был начальником экспедиции.

– Тогда будем говорить дальше.

В.К.Косарев понравился мне сразу именно своей раскладистостью. Потом, когда уже выборы состоялись, и вечером в узком кругу мы неформально поздравляли нового начальника, он спросил:

– А почему Вы о службе в армии спросили?

– Дело в том, – отвечаю, – что хваткие парни там уже становятся командирами.

– А Вы тоже из служивых? – спрашивает.

– Тоже. И тоже сержант. Теперь понятно?

– Ну, тогда сработаемся, – загоготал он своим густым басом и предложил выпить за армию.

А начальник экспедиции из него вышел толковый.



Александр Николаевич Клюквин – главный геолог и начальник Московской экспедиции, в последующие годы – руководитель государственных органов управления на территории Центральных районов: Центрального регионального геологического центра, переименованного позднее в Департамент природных ресурсов Министерства природных ресурсов (снимок 1998 г.)

Активный разработчик знаменитых постоянно действующих моделей недр для Москвы, инициатор и руководитель большого комплекса работ для Москвы и Московской области, опытейший специалист – ученый и практик, сумевший в последующие годы организовать систему управления и сохранить костяк геологической службы в Центральных районах.



На снимке: в перерыве совещания в ПГО "Центргеология", 1988 г.

Годы реформ – это обилие массовых мероприятий – совещаний, конференций, школ, семинаров. И все они проходили бурно, а то и хлестко, да так, что руководителю все время надлежало быть начеку. Это было время, когда выступающих не назначали и не готовили, когда люди "врезали" с трибуны и с места с чистого листа. Но и в перерывах продолжался обмен мнениями.



Григорий Григорьевич Сафронов – начальник Ивановской ГРЭ, в последующие годы – председатель Совета директоров ОАО "Ивановгеология"



Игорь Васильевич Британ – начальник Белгородской ГРЭ, один из инициаторов и организаторов опытного производства по скважинной гидродобыче богатых железных руд КМА. Длительное время работал в Красноярском крае, на Таймыре, был приглашен в ПГО "Центргеология" с должности начальника ГРЭ. Руководитель и специалист высокого класса



Юрий Григорьевич Шульгин – начальник отдела труда и заработной платы Объединения, кандидат экономических наук, член Группы внедрения НХМ Объединения. В последующие годы – руководитель ведущих отделов и управлений центрального аппарата Министерства природных ресурсов РФ



Нина Георгиевна Хольная – начальник территориального геологического фонда (ТГФ) Центральных районов

Истинная ценительница и хранительница трудов геологов. Казалось бы, что может сделать ТГФ в реформе? Но эта добрая хозяйка и заботливая “мама” своего сплошь женского отдела активно подключилась к свежей струе, внесла целый ряд дельных предложений по регистрации и учету работ, по элементам хозрасчета в своем подразделении. А потом как-то принесла мне два огромных тома только что принятого отчета, в совокупности превышающего тысячу страниц машинописного текста.

– от на что тратим время и деньги! – сказала вся возбужденная и расстроенная. – А что в итоге? А ничего! се тоже самое: “заслуживает внимания..., представляет интерес...” и т.д. А где искать руду и что из этого получится – никому до этого нет дела!

Тогда я попросил оставить на вечер мне оба тома и предложил:

– Сделайте мне выборку по читаемым отчетам и по тем, что ложатся на полку и больше никем не спрашиваются. А заодно и по всем сотрудникам аппарата – кто и как часто работает с фондовыми материалами.

Потом собрался интересный материал, явившийся предметом разговора на планерке. Последовали поручения по лимитированию объема отчетов, по пересмотру тематического плана (оказалось, что около 90 % отчетов вообще никем не читаются!).

На планерке Н.Г.Хольная тихо сидела в дальнем углу кабинета и вся светила от радости. Ее поняли! А я благодарен ей за подсказку, за заботу и желание помочь в поисках резервов. Правда, обострил отношения с геологами, но обострил по делу.



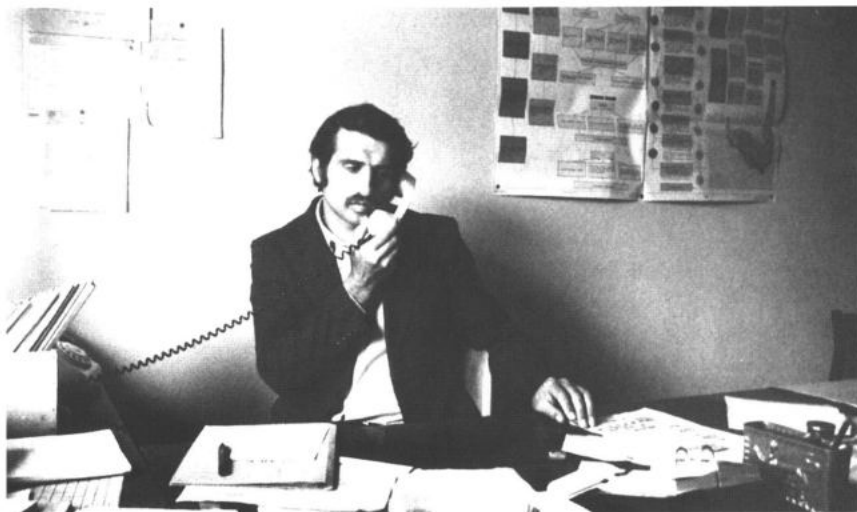
Февраль 1989 г., Калуга. В президиуме собрания актива Объединения по итогам работы за 1988 г. Слева направо: В.П.Орлов – генеральный директор, В.Н.Лазаренко – главный гидрогеолог, В.Н.Топал – председатель профсоюзного комитета

После доклада развернулись активные дебаты по ходу дальнейшей перестройки, предстояла оценка тайным голосованием деятельности генерального директора.

В.Н.Лазаренко очень четко провел собрание, которое длилось почти два дня. После этого Н.М.Тарасов – как пресс-секретарь объединения, сделавший этот снимок, подписал его следующими словами:

“В кипении споров,
в бурях плюрализма –
наш Лазаренко – символ реализма”.

93 % участников оценили деятельность генерального директора положительно; 5 % – отрицательно; 2 % – воздержались.

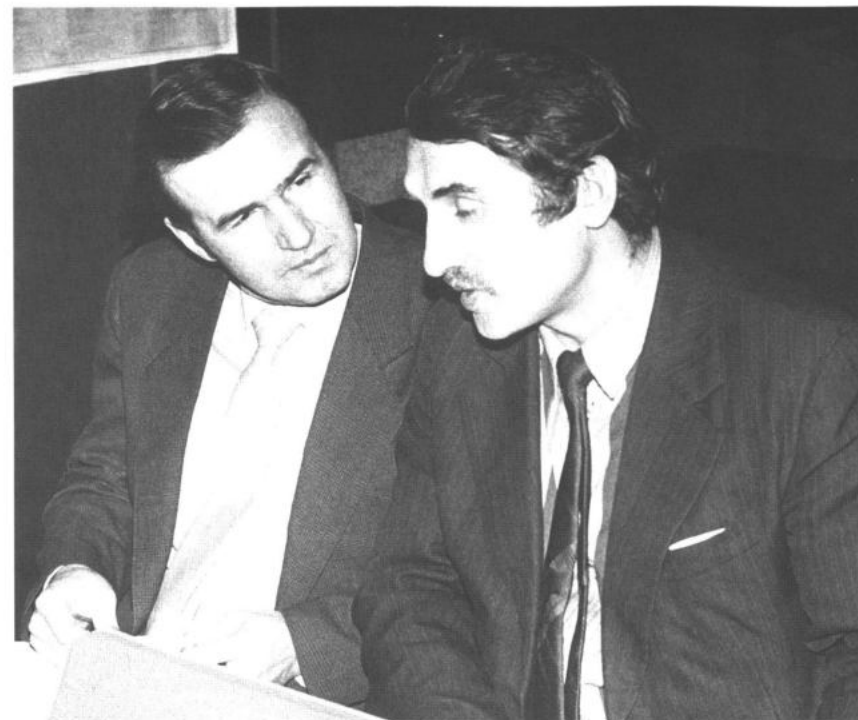


Александр Иванович Сычев – бывший начальник Ульяновской ГРП Средне-Волжской ГРЭ, затем начальник Подмосковной ГРЭ

А.И.Сычев, будучи начальником партии в Ульяновске, при первом моем посещении области попал “под огонь” критики начальства, но не стушевался. Чувствовалось, что у него есть все, чтобы выправить положение в своем коллективе и претендовать на более высокую должность. И когда встал вопрос об усилении руководства Подмосковной экспедиции, он был приглашен на должность главного инженера, а затем, спустя небольшое время, избран руководителем экспедиции.

Гидрогеолог по образованию, способный и схватывающий все новое, он, пройдя тесты нашей кадровой службы, попал в резерв на должности руководства Объединения, а потому в жизни ему нужно было пройти ступень экспедиции. И он одолел ее и успешно работал, активно развивал все формы договорных работ и внедрял хозрасчет на всех уровнях. По многим вопросам у него было свое мнение, правда, не всегда теоретически обоснованное. И тогда было принято решение направить его на очное обучение в Академию народного хозяйства при Совете Министров СССР. Учась в академии, он не оторвался от коллектива, а в итоге вернулся в него же, так как в стране начались революционные 90-е гг.

этой ситуации лучше было быть при производственном коллективе, чем в Объединении. А.И.Сычеву удалось сохранить коллектив, пройдя все этапы приватизации, развала и дикого рынка.



Главный инженер Московской геолого-гидрогеологической экспедиции А.В.Силаков и начальник Подмосковной ГРЭ А.И.Сычев

Представители молодого поколения руководителей, выросших в ходе эксперимента.



Юрий Дмитриевич Бондарь –
начальник Центральной
инженерно-геологической и
гидрогеологической экспедиции

До ее объединения с Московской ГРЭ она уже имела большой авторитет в Москве и области, выполняя комплекс сложнейших и высокоточных инженерно-геологических изысканий. В стенах экспедиции впервые в стране были созданы постоянно действующие модели геологической среды района

Москвы, накоплен уникальный банк геологических данных, создан сильнейший коллектив гидрогеологов – ученых и толковых программистов. Конечно же, экспедиция работала на имидж Объединения и во многом помогала обосновывать необходимость укрепления специальной геологической службы в Московском регионе. Спокойный, уравновешенный характер, опыт бывалого хозяйственника, всегда высокие экономические показатели экспедиции обеспечили Ю.Д.Бондарю большой авторитет и уважение в коллективе.

Я убедился в его хозяйственной хватке, когда тихо и без суеты он сумел не только узаконить наши права на прекрасный земельный участок на берегу Волги в Ярославской области, где размещался гидрогеологический участок, но и значительно расширил его для размещения базы отдыха.



На снимке Ю.Д.Бондарь вручает удостоверение победителя соревнования буровой бригаде В.Д.Муравьева



1990 г. Семинар руководителей предприятий ПГО “Центргеология”. Удачно состоявшийся тандем двух ученых и производителей – руководителей ПГО “Центргеология” А.В.Панкова (слева) и В.П.Орлова (справа)

Н.М.Тарасов – автор этого снимка адресовал его А.В.Панкову, сопроводив следующей записью:

“Да, были времена!
Орёл парил не в Геолкоме,
А “Центргеологию” лелеял
словно дочь.
Но мы остались здесь –
остались дома.
Симпатии не улетели прочь”.

К тому времени из аппарата ПГО “Центргеология” в центральный аппарат Госкомгеологии РСФСР были переведены, кроме В.П.Орлова, Ю.Г.Шульгин, Э.А. Энгель, Н.И.Черний.



Николай Макарович Тарасов – пресс-секретарь, член Географического общества СССР, бессменный организатор экспедиций во все знаменитые географические центры СССР, оставивший свой след и след ПГО “Центргеология” в Республике Тыва, Магаданской области, Эвенкии, на Урале и во всех уголках Центральных районов России. Автор многих фотоснимков и прекрасный советник по многим жизненным вопросам



Руководители второго, следующего за нами эшелона из числа специалистов, выросших в период реформ 1987-1990 гг.

Юрий Григорьевич Шустов – начальник Московской геолого-гидрогеологической экспедиции, избранный на должность после объединения двух московских предприятий: Московской ГРЭ и Центральной инженерно-геологической и гидрогеологической экспедиции (на снимке справа). Ю.Г.Шустов – из главных геологов с экономической жилкой и предпринимательскими наклонностями. В развитии НХМ Объединенная Московская экспедиция даже забегала вперед.

Михаил Васильевич Сумароков (на снимке слева) – продолжатель геологической династии Сумароковых, известных не только в Центральных районах, но и в России. Это руководитель и специалист новой формации, которая нашла свое место в рынке, используя подготовительный этап, которому посвящена данная книга, как школу для самостоятельной раскрутки.

М.В.Сумароков, В.Н.Ульянов (сын начальника УПТОКа – Н.В.Ульянова), С.Г.Лежнев (сын бывшего начальника Юго-Западной ГРЭ и затем УПТОКа – Г.П.Лежнева), А.В.Силаков (сын бывшего генерального директора В.Н.Силакова) и ряд других специалистов, выросших в Объединении, оставшихся верными профессии и делу отцов, – сегодня это люди, которым продолжать развивать геологию, укреплять ее традиции, двигаясь теперь уже по совершенно новому экономическому полю.



Генрих Павлович Лежнев – бывший начальник Юго-Западной ГРЭ, затем – начальник УПТОКа Объединения, а в последние годы реформ – помощник генерального директора Объединения

С ним нам довелось вместе работать в Сибири в Шерегешевской ГРП и Шалымской ГРЭ. Отличный специалист-буровик, главный инженер и начальник предприятий, хороший товарищ. Его производственного опыта и рассудительности, знания людей и ситуации на первых порах мне явно не хватало. И он спокойно принял предложение стать моим помощником. А когда дело дошло до создания малых предприятий по оказанию услуг населению (в частности, по бурению водозаборных скважин), пришел и сказал прямо:

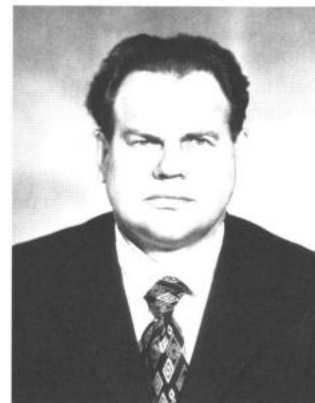
– У меня в семье все работают в геологии: буровик, бухгалтер, экономист, два геолога. Хочу создать предприятие и попробовать зарабатывать на харч самостоятельно, на договорных работах.

Это предложение было “в струе” наших действий по развитию первого предпринимательского опыта. И мы его поддержали. Но в отличие от других, когда появилась возможность отойти от коллектива, Г.П.Лежнев не стал уходить из системы и остался верен Объединению. Он вообще человек, привязанный к корням. И по сей день норовит слетать в Сибирь, собраться с друзьями, пропеть свои любимые слова:

“Здесь тропинки в тайге пробивали мы...
... в сумасшедший сибирский мороз”...



Профсоюзные лидеры. Слева направо: В.В.Ольшанцев – председатель территориального комитета профсоюза, С.Н.Илларионов – его первый заместитель, В.Н.Топал – председатель профкома ПГО “Центргеология”. Профсоюзная организация чувствовалась во всех сферах жизни и деятельности, особенно в социальной сфере и охране труда. Полоса невезения с состоянием травматизма преследовала Объединение почти все годы эксперимента. Казалось бы, приняты все возможные и невозможные меры, но то в одной области, то в другой, чаще всего на транспорте, случались аварии. Конечно, когда ежедневно в рейсы выходило 600-700 автомобилей, а в бурении находилось более 100 скважин, можно было ожидать любых ситуаций. И все же элемент невезения присутствовал. Профсоюзные организации жестко спрашивали по каждому случаю. Однако было обидно: Объединение, имевшее блестящие производственные и экономические показатели, нет-нет, да и попадало в список исключенных из системы поощрения. И все же руководство профсоюзных организаций в этом вопросе действовало правильно: случилась авария или ДТП – отвечай!



Николай Васильевич Ульянов – начальник УПТОКа, ранее начальник геолого-съёмочной партии Московской ГРЭ

Удивительно прямолинейный и бескомпромиссный человек, который на всех совещаниях многими воспринимался как “бузотер”. Но свое хозяйство вел самостоятельно и отменно. Он разговаривал на одном языке что с водителем-дальнобойщиком (за УПТОКом была закреплена обязанность доставлять грузы и оборудование во все организации), что с очередным контролером от партийных или других органов, всегда норовившим найти какую-нибудь крамолу в снабженческих организациях, что с генеральным директором.

Он мог сутками не покидать пусковой объект (а УПТОК еще отвечал и за строительство), мог появиться на планерку в рабочей одежде, мог ставить ультиматумы. Но всегда был честным и справедливым, человеком слова.

– Вы только не мешайте, не лезьте не в свое дело! – советовал Николай Васильевич.

Мне стоило определенных усилий гасить искры потенциальных конфликтов от общения Ульянова с аппаратом Объединения, ибо мало кому покажется приятным, когда прямо в лицо и открытым текстом говорят все, что о тебе думают. А он это делал постоянно и толково. За что я и уважал его.

И еще за то, что двух своих сыновей – таких же ладных физически и умом, он направил в МГРИ, и те стали способными инженерами-буровиками. Такие династии – наша опора, ядро профессии и отрасли. Это геологи-работяги, о которых в свое время пели песни, а теперь подзабыли. Но еще не вечер!



Геннадий Иванович Ермаков – член Группы внедрения НХМ, старший геолог, а затем начальник геологического отдела качества и ТКЗ Объединения. Специалист высокого класса в области нерудного сырья, методики и технологии геолого-разведочных работ. При его участии осуществлялся переход геолого-разведочных работ с многостадийной на более экономичную этапно-модульную технологию, разрабатывалась методология ПНС (предельных нормативов стоимости)



Александр Павлович Литвиненко – ведущий специалист-геолог, прекрасный знаток железорудных месторождений, ранее работал в Шалымской ГРЭ в Горной Шории

А.П.Литвиненко – член Группы внедрения НХМ, один из активных разработчиков методологии составления частных предельных нормативов стоимости геологического задания.

В последующие годы – начальник геологического отдела, а потом – главный геолог Объединения.



Александр Алексеевич Ширшов – ведущий геолог, член Группы внедрения НХМ, активный разработчик методики составления ПНС, в последующие годы – заместитель начальника экономического управления Министерства природных ресурсов (снимок 1997 г.)



Сергей Георгиевич Нестеренко – бывший начальник Московской ГРЭ, затем начальник отдела Госгеолконтроля, член Группы внедрения НХМ.

На снимке справа от него Ф.Н.Дерман – старший геолог, на втором плане Е.А.Гаврюшева – начальник геологического отдела экспедиции

Работать руководителем Московской экспедиции было далеко не просто. Не потому, что здесь большое хозяйство, рассредоточенное по территории четырех областей (Московской, Владимирской, Калининской – ныне Тверской, Калужской), а потому, что, сколько бы ни делал коллектив для Москвы, он всегда находился под угрозой сокращения и переселения за пределы города как непрофильная организация. Огромные объемы работ по инженерно-геологическим изысканиям под новые линии метро, жилищное строительство, геоэкологические съемки, бурение водозаборных скважин, обследования питьевых хранилищ, обеспечение гигантской стройиндустрии города запасами песка, глины, гравия; в эти годы даже появилась “малая морская геология” – буровые установки на плавсредствах для поискового и разведочного бурения под песчано-гравийные материалы по рекам и на водохранилищах. Всего этого недоставало, чтобы прочно закрепиться в городе. Но С.Г.Нестеренко удалось отстоять коллектив. Он и в Группе выделялся конкретностью и конструктивностью.



На геологической экскурсии во время XXVIII сессии Международного геологического конгресса. Слева направо: Н.И.Шульгина (доктор г-м.н., С.-Петербург), С.Г.Нестеренко, С.М.Шик – главный геолог Московской ГРЭ



Валерий Сергеевич Кезин – начальник Ногинской специализированной гидрогеологической партии Московской экспедиции (снимок 1998 г.)

Партии и крупные участки составляли основное производственное звено. Все они, как правило, имели свои производственные базы, а в большинстве случаев и свои жилые поселки, и другие объекты социальной сферы. Они сами добывали себе заказы и во многом действовали самостоятельно, хотя и входили в состав экспедиций. Поэтому их тяготила

прослойка аппарата экспедиций и большинству из них хотелось выйти на прямое подчинение аппарату Объединения. Тем более что основным генератором и толкачом внедрения НХМ являлся уровень Объединения. Но в тот момент такая мера была преждевременной, хотя в экспериментальном порядке Объединение начало выделять отдельные коллективы в качестве структурных единиц, т.е. предприятий. Пионером стал В.А.Владимиров-Демерт – начальник Калининской ГРП.

Среди начальников партий отчетливо обозначились две категории руководителей: ярых сторонников хозрасчета и тихих или открытых оппонентов, "мужиков при себе". В.С.Кезин, а вместе с ним и В.А.Владимиров-Демерт, Ф.Я.Банюк, Н.А.Караулов, Э.Л.Прудовский, А.В.Копейкин, Я.С.Эскин и некоторые другие стали той ударной и инициативной силой, которая так ввела хозрасчет и на уровне геолого-разведочной партии, и на уровне буровой бригады или участка. Творчество и активность этих людей, которые являлись фактически полноценными членами Группы внедрения НХМ, обеспечили выполнение задачи, поставленной перед Объединением.

Федор Яковлевич Банюк – один из старейших и заслуженных работников Объединения, начальник Климовской ГРП Московской экспедиции, член бюро СТК Объединения.

Он буквально горел на работе, отличался прямоот и открытостью характера, не сдерживаясь от крепких выражений в напряженные моменты.

Ф.Я.Банюк один из первых потянул цепочку хозрасчета в буровые бригады. Это у него заседания СТК длились иногда часами, а стены старенькой камералки вздрагивали от накала страстей. Но решения всегда находились. В конце концов он решил строить новое – кирпичное камеральное здание. И построил, не прося помощи, хотя, будучи в бюро СТК и ежемесячно встречаясь с генеральным директором, мог бы воспользоваться своим положением. Его уважали и любили рабочие, которых он всех знал по именам. Поддержка реформ такими авторитетными производственниками как Ф.Я.Банюк сразу придала им уверенность и хорошую перспективу. Он не агитировал вслух и вообще при начальстве много не говорил. Но если уже говорил, то "врезал", не оглядываясь на авторитеты.



На снимке в центре – Ф.Я.Банюк на базе Климовской ГРП, среди своих сотрудников



В центре снимка – он же (Ф.Я.Банюк), но уже в деле



Владимир Александрович Владимиров-Демерт – начальник Калининской геолого-разведочной партии (в центре снимка)



Эдуард Леонидович Прудовский – начальник Липецкой геолого-разведочной партии Воронежской экспедиции

Один из первых подготовил свой коллектив к переходу на аренду, успешно развивал договорные работы, которые в конечном итоге и помогли выжить предприятие в последующие годы.



С **Александром Владимировичем Копейкиным** геология свела нас еще в Горной Шории. На этом снимке он (крайний слева) еще в должности начальника Шерегешевской поисково-съёмочной партии, которую мы вместе с ним создавали на базе Шерегешевской геолого-разведочной и пяти геолого-съёмочных партий Шалымской экспедиции. После моего отъезда он возглавил коллектив, а потом стал начальником Южно-Воронежской ГРП (Павловск), работавшей на никель. Закончил свой послужной список главным инженером Воронежской геолого-геофизической экспедиции. Это был исключительно порядочный, заботливый и ответственный руководитель и специалист. На таких, собственно, и держались особенные отношения в геологии, да и сама геология. Это у него успешно пошел низовой хозрасчет в буровых бригадах, так как он на своем опыте знал в организации геолого-разведочного процесса практически все, что можно было знать в ту пору. Будучи отличным геологом-съёмщиком, он успешно переквалифицировался в руководителя крупного коллектива и главного инженера сложнейшей по составу экспедиции.



Руководители южных коллективов геологической службы Централь-
ных районов России – “казаки”, как они сами называли и называют
себя.

Слева направо: В.К.Косарев – начальник Воронежской геолого-гео-
физической экспедиции, А.В.Копейкин – главный инженер экспеди-
ции, ранее работавший начальником Южно-Воронежской ГРП,
В.И.Белых – начальник Белгородской ГРЭ (снимок 1995 г.)



Игорь Петрович Пет-
ров (слева) и Юрий
Николаевич Ермаков
(в центре), на нижнем
снимке – Игорь Пет-
рович Хаустов – ру-
ководители опыт-
но-методической пар-
тии, в которой была
собрана почти вся
наша производствен-
ная наука



Именно этот коллектив генери-
ровал новые идеи в геологии Цент-
ральных районов, в новой технике и
новых технологиях.

Объединение резко усилило ре-
гиональные и металлогенические ис-
следования на нетрадиционные по-
лезные ископаемые (золото, алмазы,
апатиты, россыпные фосфориты, ти-
тан, цирконий). Открытие и оценка
крупнейшего в России россыпного фосфатоносного района в
Брянской области, россыпного золота в Кировской и Кост-
ромской областях в песчано-гравийных смесях, выявление
структур и тел взрывного магматизма – это лишь начало “вто-
рого дыхания” геологии центра Восточно-Европейской плат-
формы. Такие идеи стоят больших денег. А их-то как раз и не
хватало для разворота работ. Но придет и уже приходит новое
поколение геологов, и возврат к нашим идеям и предложени-
ям неизбежен. Я говорю “нашим”, потому что сам не только
поддержал, а углубился в их обоснование и всячески пытался
преодолеть “застой” в определенных геологических кругах.
И кое-что удалось. А остальное, уверен, удастся другим, та-
ким же неуспокоенным и живущим в ритме вечного поиска
специалистам.



Николай Алексеевич Соколов – главный геолог Новооскольской ГРП Белгородской экспедиции, лауреат Государственной премии СССР, заслуженный геолог РСФСР, кандидат геолого-минералогических наук

Отчетливо выраженный железорудный уклон в работе Объединения способствовал воспитанию высококлассных геологов-железорудников. Среди них – ранее работавшие С.И.Чайкин, Н.И.Голивин, И.Н.Леоненко. В 1986-1990 гг.

школа железорудной геологии держалась на В.И.Белых – главном геологе Белгородской ГРЭ, Е.И.Дунае – начальнике геологического отдела этой же экспедиции, И.И.Романове – главном геологе Игуменской ГРП, В.И.Иванове – главном геологе Юго-Западной ГРЭ, Н.А.Соколове.

В различные организации Объединения из других регионов подтянулись А.П.Литвиненко, Г.И.Кузьмин, И.А.Шевырев, В.В.Двойнин. И все же Н.А.Соколов оставался одним из ведущих знатоков геологии железистых кварцитов, методологии их поисков и разведки, технологии обогащения и переработки. Как известный специалист и ученый он сформировался на КМА, хотя ранее, как и многие, работал в Сибири.

Спокойствие, дотошность, раскладистость, стремление докопаться до истинны и подойти к конечному результату – приросту запасов или защите отчета в ГКЗ всегда обеспечивали уверенность в выполнении ответственных заданий и доставляли истинное удовольствие мне – как профессионалу-железоруднику – общаться со своим коллегой, прекрасно знавшим ситуацию не только на КМА, но и в других железорудных провинциях страны.

Именно в Новооскольской партии мы провели семинар с геологами – авторами проектов разведочных работ и авторами отчетов ГКЗ. Здесь состоялась показательная защита ряда крупных проектов, ранее уже прошедших через “Союзгеолэкспертизу”. При этом в роли экспертов выступали сами участники семинара. А задача ставилась так: можно ли работать

более экономно и более эффективно? Оказалось, можно! Да еще как! И защита проектов, и проведенный анонимный опрос всех участников семинара показали, что при жестком подходе среднее удешевление работ может составить 25 % сметной стоимости.

Вот вам и резервы для НХМ и для ПНС единицы геологического задания!

Конечно, все названные и не упомянутые здесь геологи, как имеющие, так и не имеющие ученых степеней, научились не только прекрасно находить и разведывать месторождения, но и обосновывать объемы работ, в том числе и излишние. А куда деваться – от этого зависели их зарплата и жизнь коллектива! Так был задуман и действовал старый затратный механизм. Теперь нужно было развернуть мозги и усилия в противоположную сторону, но сначала утвердить будущую цену на единицу задания, т.е. ПНС, и получить гарантию в их устойчивости во времени. Многие осторожничали. Боялись: выложишь все свои резервы, весь свой опыт и знания, удешевишь работы и останешься ни с чем. Как раньше защищали объемы в проекте перед геолэкспертизой, так теперь стали защищать “жирок” в ПНС. Отсюда и родилось предложение – принять за основу ПНС фактическую себестоимость единицы геологического задания за предыдущий пятилетний период. А учитывая, что ежегодно себестоимость работ возрастала, то даже такая мера как приостановка удорожания уже давала общепромышленный эффект. И хорошо, что прогрессивные геологи поняли это и действовали правильно, в том числе и Н.А.Соколов.



Николай Дмитриевич Кононов – руководитель тематической группы Объединения, автор и исполнитель металлогенической карты докембрия района работ ПГО “Центргеология”, инициатор постановки поисковых работ на нетрадиционные полезные ископаемые в регионе Воронежского кристаллического массива



Юрий Семенович Валов – главный геолог, главный инженер Подмосковной ГРЭ, а в последующие годы – председатель Комитета природных ресурсов по Тульской области. Опытнейший специалист, прошедший хорошую закалку в Якутии



Виктор Степанович Согрин – главный геолог Брянской, а затем Костромской ГРП. Прошел хорошую школу в Рудном Алтае. В настоящее время – директор “Костромагеологии”. На снимке 1998 г. В.С.Согрин на полевом участке в Костромской области



1990 г. Конференц-зал Объединения. Генеральный директор В.П.Орлов в обычной своей манере излагает концепцию перехода ПГО “Центргеология” на работу в рыночных условиях. В зале присутствуют все первые руководители организаций и подразделений, а также аппарат Объединения.

На снимке: слева – А.В.Панков, справа – В.Н.Топал

С этого должен был начаться отсчет нового времени для коллектива. Но не начался! Страна уходила все больше и больше в политику. Решения по реформированию экономики не поспевали за политическими изменениями. Надвигалась очередная революция в России.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реформы в геологии, начатые директивным путем в 1987 г., стали пробуксовывать уже в 1988 г. и к моменту массового перехода организаций и предприятий отрасли на новые условия хозяйствования (1989 г.) нуждались в существенной корректировке [2,5]. Уже первый опыт работы отдельных коллективов, в том числе и ПГО “Центргеология”, несмотря на отчаянные попытки энтузиастов найти выход и продолжить преобразования по пути их углубления, показал, что небольшими по сути изменениями невозможно принципиально перестроить хозяйственный механизм [17].

Прослеживая от главы к главе смысл и характер довольно активных действий, генерируемых в объединении “Центргеология”, нетрудно убедиться, что они неизменно натыкались на одни и те же ограничивающие факторы, природа которых заключалась не в сопротивлении или непонимании аппарата, руководителей, специалистов и рабочих, не в слабом обучении кадров и не в консервативности руководства министерства.

Конечно, настороженность и пассивность значительной части руководителей и специалистов имели место. Сегодня можно только удивляться, с каким терпением и настойчивостью на протяжении 3 лет внедрялись противозатратные факторы в планирование и ценообразование через механизм предельных нормативов стоимости (ПНС), в многостадийный геолого-разведочный процесс (сокращение числа стадий), в содержание научно-технического прогресса (повышение эффективности прогнозирования поисковых работ, переход на малые диаметры в бурении,

внедрение комплексов с гидротранспортом керна), в экономию материальных ресурсов (повторное использование трубной продукции, расчистка излишних запасов и т.д.), в управленческий процесс (автоматизация и компьютеризация, упрощение организационной структуры, демократизация), в обучение и переподготовку кадров (школы, семинары с отрывом и без отрыва от производства). Медленное восприятие руководителями и специалистами всех указанных нововведений во многом было обусловлено именно человеческим фактором, но и не только им [11].

Попытки внедрить хозрасчет сверху донизу неизменно спотыкались на низовом хозяйственном звене: бригаде, участке, отряде. Создавалось впечатление, что усилия сверху как бы глохнут на уровне геолого-разведочной партии. Отсюда – поиски встречных ходов, обоснование тезиса о хозрасчете снизу вверх. Вместе с тем появившаяся возможность резко увеличить заработную плату за счет недостатков нормативного механизма и за счет прямой зависимости зарплаты начальника и инженера от зарплаты рабочего направила все усилия на поиски более легких путей получения дохода – на обоснование завышенных нормативов стоимости геологического задания и “утяжеление” проектно-сметной документации.

Можно анализировать различные меры и действия, находя в них сильные и слабые стороны. Но, безусловно, хорошей находкой для поддержки реформы являлась ориентация на договорные работы [3,7]. Сегодня даже трудно себе представить, что коллективы геолого-разведочных партий и экспедиций нередко отказывались выполнять бюджетные заказы, направляя все мощности и ресурсы на более выгод-

ные работы по прямым договорам. Доходило даже до того, что отдельным коллективам устанавливался предельный лимит на такие работы, чтобы обеспечить выполнение госзаказа.

Еще более перспективным ходом являлась ориентация на интеграцию в сфере добычи полезных ископаемых [13]. К сожалению, она не нашла распространения по тем же причинам, ибо была преждевременной.

Но все же найденные в конце концов решения на основе применения оригинальной методики разработки нормативов стоимости, предложения о приравнивании творческой экономии (т.е. инженерного труда) к экономии на материальных ресурсах и за счет повышения производительности труда на бурении (т.е. к физическому труду) обещало сделать прорыв во внедрении противозатратного механизма [9]. К сожалению, они так и не были приняты и остаются одними из интересных творческих наработок для нынешнего и будущего периодов развития отрасли.

Самой главной сдерживающей силой являлась неподготовленность социально-политических условий и отношений форм собственности. Не случайно Объединение пыталось выбиться из колеи второй модели хозрасчета, выбранной министерством, и перейти в разряд арендных предприятий [10, 17]. Именно в условиях аренды появлялась возможность стать хозяйном воспроизводимых своим трудом основных фондов. Следующий шаг – реформирование в состав кооперативно-арендного предприятия как возможность последовательного перехода от коллективно-кооперативной к частной собственности и приобретения прав полной хозяйственной независимости. Осознание необходимости таких действий пришло как ло-

гическое продолжение эксперимента и решение, хотя и частичное, тех трудностей, с которыми столкнулся коллектив [12, 14].

Как жест отчаяния от невозможности преодолеть многочисленные ограничения, следует рассматривать и проект концепции перестройки хозяйственного механизма отрасли, подготовленный в конце 1989 г. [11]. Но и этой концепции не суждено было увидеть свет, ибо она предполагала коренную ломку системы, т.е. того, на чем держалась власть, в том числе и министерство. При всем желании пойти навстречу министерство не могло принять предлагаемые меры, так как это уже противоречило бы принятой в стране системе управления.

И все же материалы конца 1989 г. и первой половины 1990 г., которыми завершается книга, – это уже серьезные и глубокие проработки шагов в экономику рыночного типа. Соответствующая концепция, предложенная коллективу ПГО “Центргеология”, фактически являлась планом конкретных действий, охватывавшим все основные сферы его жизни. Она опередила время и была рассчитана на принципиальные изменения в политической и экономической системе, которые в ту пору еще только вызревали, но уже предсказывались. Поэтому в заключительных главах и обосновываются задачи выстоять, сохранить коллектив и управляемость до принятия, как потом оказалось, судьбоносных решений.

Наконец, нельзя не увидеть последовательное расширение по вертикали (от буровой бригады – до отрасли) диапазона предлагаемых мер, а также попытки разобраться с рядом теоретических проблем, обострившихся в процессе реализации реформ.

Нельзя сказать, что геолого-разведочная отрасль в результате рассматриваемого эксперимента была подготовлена к более радикальным реформам 1992 г. Однако руководители, прошедшие школу 1987-1990 гг. и оказавшиеся на ключевых постах отрасли в “безжалостные” 1992-1994 гг., сумели максимально смягчить удар, используя приобретенный опыт. То же самое можно сказать и о многих коллективах, которые сегодня составляют костяк Геологической службы страны. А самое главное – именно итоговые теоретические и практические результаты эксперимента составили основу концепции Закона Российской Федерации “О недрах”, в корне изменившего все отношения в области изучения и использования недр.

Однако Закон “О недрах” не смог охватить принципиально важные достижения эксперимента в социальной сфере и системе демократизации управления. Сегодня даже трудно себе представить уровень и масштабность социальных льгот для работников геолого-разведочных предприятий, которые вводились в ПГО “Центргеология” (минимальный отпуск 24 рабочих дня, бесплатное содержание детей всех трудящихся в детских дошкольных учреждениях, бесплатное питание на полевых работах, полугодовой оплачиваемый послеродовой отпуск, оплата 50 % стоимости строительства индивидуальных домов, обеспечение в течение 3-5 лет каждого нуждающегося работника бесплатной квартирой и т.д.).

Демократизация системы управления хотя и страдала некоторыми излишествами и перегибами, тем не менее дала значительные права трудящимся, которые в нынешних условиях оказались полностью подавленными.

Таким образом, возвращение к идеям и задачам доработки и внедрения противозатратного хозяйственного механизма, социальным льготам и гарантиям трудящимся и к системе демократизации управления – неизбежно.

Спустя 10 лет многое стало виднее как с позиций времени, так и с позиций опыта.

Что же из описанного периода сохраняет значение на современном этапе развития геологической службы?

Можно ответить с полной уверенностью: очень многое. Прежде всего это большинство предложений по формированию противозатратного хозяйственного механизма, по расширению понимания научно-технического прогресса, по компьютеризации и упрощению технологии геолого-разведочного процесса, по расширению и координации рынка геологических услуг, по поддержке социальной сферы.

Кроме того, в книге изложена и убедительно аргументирована концепция геологического изучения Центральные районы России на первое десятилетие XXI в. К первоочередным задачам следует отнести прогнозирование и поиски нетрадиционных для этой территории полезных ископаемых, а также расширение всех видов геолого-разведочных работ для сельского хозяйства.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

В июле 1990 г. меня перевели из ПГО “Центргеология” на должность заместителя Министра геологии СССР по предложению министра Г.А.Габриэлянца. Надо отдать ему должное, он знал, что год назад, когда решался вопрос о новом министре геологии, я лично был против его кандидатуры. Не потому, что он не отвечал, скажем, моим представлениям о министре, а потому что в отрасли почти его не знали. Директор рядового института на фоне титулованных “зубров” и корифеев геологии, лауреатов, героев – с многотысячными коллективами за спиной, он явно не гляделся и вызывал сомнения.

Как один из самых молодых “генералов” отрасли, уже не раз засветившийся различными предложениями на коллегиях, да и продвинувший хозяйственный механизм отрасли не только в теории, но и на практике, я уже чувствовал наличие определенного авторитета среди коллег, а потому и взял на себя инициативу опроса общественного мнения по кандидатуре нового министра.

Звоню ночью (утром, как передали друзья, будет поздно) Н.П.Лавёрову, к тому времени ставшему заместителем Председателя Совета Министров СССР, объясняю ситуацию.

– Не горячись, Виктор, – успокаивает Николай Павлович, – он неплохой мужик и, похоже, вы срабатываетесь. А в принципе уже поздно. Завтра утром назначение будет объявлено.

Г.А.Габриэлянец первое свое знакомство с производственными объединениями в ранге министра начал с ПГО “Центргеология”. Мы сидели у меня в кабинете часа три. Разговаривали не как министр с под-

чиненным, а как два директора, два специалиста, одинаково, как оказалось, владеющие информацией и о состоянии дел в геологии Союза, и о системе управления в ведущих сырьевых странах Мира.

Разговор мне понравился. Без всякой дипломатии я сказал, что думал и как действовал накануне его назначения.

– Поэтому я и приехал к тебе в числе первых, – обескураживающе улыбаясь, сказал министр. – Если ты не против, будем работать в одной команде.

В министерстве он определил меня на производство и новую технику. И хотя в душе и по существу я оставался геологом, опыта работы в должности генерального директора хватало, чтобы возглавить порученное направление. Правда, в аппарате некоторые руководители восприняли назначение не сказать что в штыки, но и без одобрения.

А страна бурлила. Суверенная Россия формировала свои органы управления, и это надо было делать. Получалось, что каждая республика в составе СССР имела либо свое министерство геологии, либо главк в составе республиканского Правительства. Только в России, где размещалось 70 % всех геолого-разведочных работ, в 1987 г. было ликвидировано министерство. Опять все решалось в ущерб России, а по большому счету еще более настраивало республики против Союза, так как получалось, что Мингео СССР – одновременно является российским министерством, т.е. Россия как бы диктовала остальным республикам.

Дмитрий Леонидович Федоров – депутат Верховного Совета РСФСР в 1990 г. был назначен Председателем Госкомгеологии России – членом Правительст-

ва И.С.Силаева. Ему предстояло сформировать заново федеральный орган управления. Он пригласил известных в ту пору управленцев-геологов: Вадима Двуреченского, работавшего в Госплане СССР, и Владислава Щербакова – бывшего начальника управления нефти и газа Мингео РСФСР, работавшего в ту пору в ГКЗ СССР.

В Верховном Совете ему назвали и мою фамилию и даже рекомендовали на должность первого заместителя.

Встречались с Д.Л.Федоровым несколько раз. С одной стороны, мне не хотелось подводить Г.А.Габриэлянца, с другой – душа болела за российскую геологию. К тому времени я уже завершил докторскую диссертацию, в которой доказывал, что эпицентр ответственности и регулирования геолого-разведочных работ должен переместиться на республиканский и территориальный уровни, что республиканская собственность на недра предопределяет резкое сокращение, если не ликвидацию, функций союзного органа управления.

Дважды рекомендовал Д.Л.Федорову пригласить на место первого заместителя других известных прогрессивностью взглядов и управленческой хваткой генеральных директоров, в том числе В. Ф.Дубинина (Иркутскгеология), А.Е.Наталенко (Севвостокгеология). И все же он не отступался.

Узнав о формировании Госкомгеологии РСФСР, забеспокоился сибирский геологический генералитет. Летом 1990 г. я дважды выезжал в Сибирь, чтобы обговорить с коллегами сложившуюся ситуацию. Их решение было однозначным: надо работать на Россию! Пришлось извиняться перед Г.А.Габриэлянцем. Пере-

ход под знамена России состоялся в октябре того же года.

В аппарат Госкомгеологии РСФСР мы пригласили целый ряд специалистов, известных по совместной работе в новых условиях хозяйствования. В их числе были Э.А. Энгель (ПГО “Центргеология”), Б.А.Яцкевич (ПГО “Полярноуралгеология”), В.И.Бочаров (ПГО “Узбекгеология”) и др.

Начался этап использования опыта четырехлетнего экономического эксперимента в отрасли и построения идеологии новой системы управления, максимально приближенной к рыночным условиям. Этап радикальных политических и экономических реформ затянулся до 2000 г., когда начались новый отсчет времени, новый список имен, новые проблемы и задачи.

Целью данной книги не является оценка последнего десятилетия, ибо его плюсы и минусы еще должны устояться, пригладиться временем, испытаться будущими решениями. И к этому мы еще вернемся.

Мне хотелось сделать ретроспективный взгляд на подготовительный этап 1987-1990 гг., причем не столько аналитический, сколько фактурно-документальный. Каждому читателю предоставлено право самому оценить правильность наших действий и жизненность развивавшихся идей и на этом основании составить личное впечатление о ситуации в геологии, с которой она вошла в эпоху Ельцина.

Что же касается меня, то хочу еще раз повторить уже высказанные выше мысли.

Годы экономического эксперимента в геологии (1987-1990 гг.) были на редкость продуктивными на идеи и предложения, на выявление сотен и тысяч

специалистов, воспринявших и в последующем отстаивавших рыночные подходы в геолого-разведочном производстве. Они стали и полигоном по разработке новой идеологии построения геологической службы, системы недропользования, лицензирования, финансирования, приемки и оценки результатов работ.

Вместе с тем это годы революционного романтизма, подъема и первых успехов, и в то же время – годы жестоких поражений и упущений, еще и сегодня сказывающихся на судьбах десятков и сотен трудовых коллективов.

Абсурдным казалось мечтать о сохранении геологической службы в прежнем виде в условиях повального реформирования экономики. Те, которые не остановились на полпути в 1990 г., а стали искать свои ниши в рынке, использовать возможности диверсификации, а также интеграции в смежные отрасли и сумели не растеряться в условиях приватизации, остались не только на плаву, но и получили надежные гарантии на будущее.

К сожалению, ПГО "Центргеология", на примере которого подготовлена данная книга, по ряду объективных и субъективных причин не сохранило своей целостности и фактически "выходило из окружения" поодиночке, распавшись на несколько предприятий. Вместе с тем и здесь приобретен бесценный опыт трансформации в рыночную экономику как среди государственных, так и акционерных предприятий. Критический период миновал. Сейчас перед коллективами как государственного, так и частного секторов стоит задача объединения на новой организационной основе.

Численность трудящихся всех предприятий частного и государственного секторов геологии, сформировавшихся на базе ПГО "Центргеология" после

1991 г., составляет около 4,5 тыс. человек или около 58 % состава 1990 г. При этом в частном секторе работают только около 1500 человек, т.е. одна третья часть. В то же время на территории, которую ранее обслуживало ПГО "Центргеология", в настоящее время выполняют различные виды геолого-разведочных работ, в основном оказывая услуги по бурению водозаборных скважин, не менее 100 мелких и средних новых частных предприятий суммарной численностью не менее 2,5 тыс. человек.

В целом объёмы геолого-разведочных работ по сравнению с 1990 г. в Центральных районах России сократились не более чем на 10-15 %, но их структура по отраслям и видам существенно изменилась. Если бы не государственный заказ, поддержавший государственные предприятия, Объединение могло почти полностью уступить свой рынок и понести ещё большие потери в объёмах работ и численности. В отличие от 1987-1990 гг. выполнение госзаказа является выгодным не только в части стабильности объёмов и финансирования, но и в части достижения хороших экономических показателей хозяйственной деятельности. В частности, средняя выработка на одного трудящегося в 1999 г. по частным предприятиям составила 47,4 тыс. р., а по государственным – 58,6 тыс. р.

Наиболее устойчивыми структурами оказались ГФУП "Волгагеология" (бывшая Средневожская экспедиция) численностью 1300 человек, дочернее государственное предприятие "Геоцентр-Москва" (бывшая Московская экспедиция), структурное подразделение "Опытное предприятие". В 3-5 раз сократились в объёмах работ и численности ОАО "Иванов-

геология" (бывшая Ивановская экспедиция), ОАО "Калугагеология" (бывшая Калужская экспедиция), ОАО "Белгородгеология" (бывшая Белгородская экспедиция) и ряд других. Практически самоликвидировались Юго-Западная экспедиция, ГПП "Поликарт", структурное подразделение УПТОК.

Наибольшие изменения произошли в организационной структуре (рисунок).

В настоящее время Министерством природных ресурсов рассматривается новая структура Государственного сектора геологической службы Централь-ных районов.

Закончился основной революционно-реформаторский период. И хотели бы мы того или нет, но начало XXI в. снова выдвигает задачи, которые в русском языке объединяются терминами "совершенствование" и "перестройка".

Прежде всего это касается хозяйственного механизма, который по-прежнему является затратным и даже оброс новыми факторами затратности, хотя, казалось бы, и действует в рыночных условиях.

К сожалению, решая в 1991-1999 гг. проблемы на макроуровне, мы не связали их с большинством тех проблем, с которых и началась перестройка, переросшая из эволюционных преобразований в революционные. А ведь решения были совсем рядом, выстраданные, обоснованные теорией и опытом, подкрепленные нормативными документами! И не потому, что они дороги мне как их разработчику и проводнику. Дело в том, что любая экономическая или хозяйственная система не имеет никаких перспектив на сохранение и развитие, если бросит все на самотек или вообще откажется от применения положений



Схема организационной структуры геологических предприятий центральных районов России по состоянию на 01.01.2000 г.

экономических законов и рычагов, рожденных столетиями.

Уверен, такие понятия, как производительность труда, оплата по труду, эффективность геолого-разведочных работ, социальный фактор, хозрасчет и самофинансирование и др., которые так часто употребляются в данной книге, будут предметом неоднократных нововведений как на уровне государства, так и особенно на уровне предприятий, компаний, учреждений. Рад буду, если эта книга позволит сохранить для последующих реформаторов наши идеи и наработки, наши ошибки и поражения, безусловно, имеющие большую ценность для будущего геологической службы страны и для тех, кто сегодня ломает голову над хозяйственным механизмом компании или предприятия.

Апрель 2000 г.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Азроянц Э.А.* Коренная перестройка управления экономикой. Мингео СССР. – М., 1988. – 63 с.
2. *Азроянц Э.А., Порохня Е.А.* Первые итоги экономического эксперимента в отрасли // Разведка и охрана недр. – 1988. – № 8. – С. 4-9.
3. *Брель А.М., Кутловский С.И., Фролов В.В.* Выборность и подготовка кадров в новых условиях хозяйствования // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 53-54.
4. *Бурунов А.В.* Материально-техническое снабжение в новых условиях // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 54-56.
5. *Выступления участников коллегии* (Мингео СССР, 20.04.89 г., В.П.Орлов) // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 7. – С. 18-19.
6. *Козловский Е.А.* На путях перестройки. – М.: Недра, 1988. – 223 с.
7. *Минашкин М.А.* Анализ работы организаций Мингео СССР в условиях хозяйственного расчета и самофинансирования за 1989 г. – М.: ВИЭМС, 1990. – 67 с.
8. *Орлов В.П., Панков А.В., Шульгин Ю.В. и др.* Новые условия оплаты труда – составная часть перестройки хозяйственного механизма в ПГО “Центргеология”. (Первый научно-производственный опыт геолого-разведочных организаций // Экспресс-информ. / ВИЭМС. – 1987. – Вып. 20. – С. 1-14.
9. *Орлов В.П., Панков А.В., Энгель Э.А.* Производственное геологическое объединение “Центргеология”. – Изд. ВДНХ СССР, 1988. – 11 с.
10. *Орлов В.П.* Трудовой коллектив объединения на этапах перестройки // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 3-7.
11. *Орлов В.П., Литвиненко А.П., Роднова Т.И. и др.* Основные принципы разработки и применения частных ПНС // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 33-36.
12. *Орлов В.П.* Наш курс – аренда! – М.: КГП ПГО “Центргеология”, 1989. – 11 с.
13. *Орлов В.П.* Концепция развития отрасли геологии и разведки недр // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 12.
14. *Орлов В.П.* Развитие рыночных отношений в геологии и объединениях: Сб. “Хозяйственная деятельность производственных геологических организаций в условиях перехода к рыночной экономике”. – М.: Союзгеолфонд, 1990. – С. 10-15.
15. *Орлов В.П.* О мерах по организации добычи и переработки минерального сырья предприятиями отрасли // Разведка и охрана недр. – 1990. – № 10. – С. 3-5.
16. *Орлов В.П.* Вопросы воспроизводства и использования минерально-сырьевой базы России в условиях рынка // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. – 1991. – № 0.
17. *Парамонов В.А.* Бухгалтерский учет – на уровень нового хозяйственного механизма // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 40-41.
18. *Планирование и организация управления геолого-разведочными работами в новых условиях хозяйствования:* Сб. науч. тр. ВНИИ экон. минерального сырья и геолого-разведочных работ. – М.: ВИЭМС, 1989 (отв. редактор М.А.Минашкин). – 94 с.
19. *Реформа хозяйственного механизма геологической отрасли:* Сб. науч. тр. (отв. редактор М.А.Минашкин). – М.: ВИЭМС, 1990. – 83 с.
20. *Роднова Т.И.* Хозрасчет буровой бригады // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 36-40.
21. *Шульгин Ю.Г.* Советы трудовых коллективов и самоуправление // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 36-40.
22. *Энгель Э.А.* Этапы и перспективы развития нового хозяйственного механизма // Разведка и охрана недр. – 1989. – № 10. – С. 42-43.

Оглавление

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ	29
ЧАСТЬ ПЕРВАЯ	
ПЕРЕСТРОЙКА – КАК ЭТАП СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	
ХОЗЯЙСТВЕННОГО МЕХАНИЗМА	61
1. Концепция перестройки ПГО “Центргеология”	61
2. Надо ли менять ориентацию геолого-разведочных работ?	69
3. Главное внимание – геологическим перспективам	72
4. Новые задачи Объединения	74
5. Роль профсоюза в активизации человеческого фактора	82
6. Успехи и недостатки первых шагов перестройки	88
7. О ходе внедрения нового хозяйственного механизма	98
8. Сдерживающие факторы перестройки	104
9. Использовать опыт передовых коллективов отрасли	108
10. Перестройка в Объединении: содержание, ускорители, тормоза	124
11. О роли молодежи в перестройке	142
12. Задачи партийной организации на новом этапе развития Объединения	148
13. Еще раз о молодежи и главном факторе реформ	159
14. Подтянуться и прибавить в работе	163
15. Научно-технический прогресс и реформы	182
16. Пути решения жилищной проблемы	189
17. Задачи 2-го этапа перестройки	195
ЧАСТЬ ВТОРАЯ	
ПЕРЕСТРОЙКА – КАК ПЕРВЫЙ ШАГ	
К РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКЕ.	228
18. Низовой хозрасчет – задача года	228
19. Что нам дал второй год перестройки?	230
20. Проблемы хозрасчета	248
21. Дефицит на решения по углублению реформ	259
22. Перестройка хозяйственного механизма в геологии: результаты, проблемы, перспективы, управление	261
23. Зачем нужна аренда?	289
24. О дальнейшем углублении реформ в отрасли	298
25. Сохранить управляемость	316
26. Аренда в геологии: сущность, назначение, план действий	319
27. Концепция развития хозяйственного механизма отрасли	333
28. Выходить до принятия радикальных решений	346
29. Возродить исторический центр России	355
30. Наш путь – в рыночную экономику!	361
ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ	
РЕФОРМЫ И ЛЮДИ	373
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	424
ПОСЛЕСЛОВИЕ	430
ЛИТЕРАТУРА	439



Автор книги Виктор Петрович Орлов – Президент Российского геологического общества, заслуженный геолог России, профессор, доктор экономических наук.

В данном издании, полностью построенном на документальном материале, раскрываются проблемы отраслевого управления производством, теоретически и практически обосновываются необходимость и неизбежность реформ в последние годы существования СССР, необычайно контрастно показаны сдерживающие факторы перестройки, а также глубина и масштабность осмысливания общегосударственных задач и проблем на уровне типичного в те годы производственного предприятия и его руководителя.

Книга фактически является научно-документальным очерком жизни геологической службы в 1987-1990 гг., как, впрочем, и жизни многих тысяч производственных коллективов страны.

Она как приоткрытый иллюминатор на годы и события, которые еще долгое время будут являться предметом глубокого изучения и анализа, как подготовительный этап к последующим более радикальным преобразованиям, произошедшим в 1991-1999 гг.

Но об этом – во второй книге автора...

Редакционная коллегия