

## अध्याय VI: निष्कर्ष एवं सिफारिशें

### 6.1 निष्कर्ष

आधुनिकीकरण एवं विस्तारण योजना (एमईपी) को इस्पात बाजार में अधिक उछाल की पृष्ठभूमि में कम्पनी द्वारा निरूपित किया गया था, और कम्पनी ने इस्पात उत्पादन को बढ़ाने के लिए व्याप्त बाजार परिस्थितियों का लाभ उठाने का उद्देश्य रखा। एमईपी में सेल की बाजार हिस्सेदारी बढ़ाने; उच्चतर उत्पादकता, लागत में कमी, इसके उत्पादनों में मूल्य संवर्धन और अधिक ग्राहक संतुष्टि के माध्यम से लाभकारिता में सुधार लाने का लक्ष्य रखा। इसमें प्रमुख कच्चे माल की उपलब्धता में सुधार लाने; अवसंरचनात्मक अवरोधनों को कम करने का भी लक्ष्य रखा गया था।

कम्पनी ने एक साथ सभी इस्पात संयंत्रों में अनुरूपी अपस्ट्रीम और डाऊनस्ट्रीम उत्पादन सुविधाओं को शामिल करके 2006-07 के दौरान 13.83 मिलियन टन प्रति वर्ष (एमटीपीए) से 23.46 एमटीपीए तक उष्ण धातु की उत्पादन क्षमता को बढ़ाने के लिए समस्त एमईपी के कार्यान्वयन का निर्णय लिया (2006-07)। इसने कार्पोरेट योजना में नियोजित कार्यान्वयन अवधि 2012 को भी दो वर्ष कम कर दिया।

तथापि, यह देखा गया कि कम्पनी नियोजित समय सीमा में एमईपी को कार्यान्वित नहीं कर सकी थी। क्षमता विस्तारण को केवल एक इस्पात संयंत्र नामतः सेलम इस्पात संयंत्र में ही सितम्बर 2010 तक पूरा किया जा सका था। पांच एकीकृत इस्पात संयंत्रों में क्षमता विस्तारण परियोजनाओं में चार वर्षों से अधिक का विलम्ब हुआ और अब इन्हे 2015 तक समापन के लिए निर्धारित किया गया है। ऐसे विलम्बों और इस तथ्य, कि एमईपी को 2015 तक ही पूरा किया जाएगा, के मद्देनजर हम यह टिप्पणी करने में असमर्थ हैं कि सेल इस्पात उत्पादन में वृद्धि, लागतों में कमी, उच्चतर उत्पादकता, अवसंरचनात्मक अवरोधको को हटाने आदि के उद्देश्य को प्राप्त करने में कितनी सफल हो सकी।

हालांकि, हमने कई मामले देखे जिन पर रिपोर्ट में चर्चा की गई है और ये अंतरिम निष्कर्षों की प्रकृति में हैं। हम सभी संयंत्रों में आधुनिकीकरण एवं विस्तारण के पूरा हो जाने के बाद ही एमईपी के प्रभाव के संबंध में पूर्ण मत प्रस्तुत करने की स्थिति में होंगे। मुख्य लेखापरीक्षा निष्कर्ष निम्नानुसार हैं:

6.1.1 हॉट मेटल, कच्चा इस्पात और बिक्री योग्य इस्पात की उत्पादन क्षमता में क्रमशः 9.63, 8.56 और 9.16 एमटीपीए की योजित वृद्धि के प्रति, कंपनी मार्च 2014 तक हॉट मेटल का 1.86 एमटीपीए (बीएसएल में 0.66 एमटीपीए और आरएसपी में 1.20 एमटीपीए); कच्चे इस्पात का 1.24 एमटीपीए (आरएसपी में 1.06 एमटीपीए और एसएसपी में 0.18 एमटीपीए) तथा बिक्री योग्य इस्पात का 1.30 एमटीपीए (आरएसपी में 1.14 एमटीपीए और एसएसपी में 0.16 एमटीपीए) जोड़ सकी। नीचे तालिका 13 एमईपी की शुरुआत में हॉट मेटल, कच्चे इस्पात और बिक्रीयोग्य इस्पात की क्षमता, जारी एमईपी पूर्ण होने के बाद परिकल्पित कुल क्षमता और मार्च 2014 तक कुल क्षमता दर्शाती है।

तालिका 13: एमईपी पूर्ण होने के बाद परिकल्पित और मार्च 2014 तक प्राप्त क्षमता

(उत्पादन क्षमता प्रतिवर्ष मिलियन टन में)

संयंत्र	एमटीपी शुरू होने पर कुल क्षमता			जारी एमईपी पूर्ण होने के बाद कुल क्षमता			मार्च 2014 को कुल क्षमता		
	हॉट मेटल	कच्चा इस्पात	बिक्रीयोग्य इस्पात	हॉट मेटल	कच्चा इस्पात	बिक्रीयोग्य इस्पात	हॉट मेटल	कच्चा इस्पात	बिक्रीयोग्य इस्पात
आईएसपी	0.85	0.50	0.42	2.91	2.50	2.39	0.21@	0.50	0.42
बीएसपी	4.08	3.93	3.15	7.50	7.00	6.56	4.70#	3.93	3.15
बीएसएल	4.59	4.36	3.78	5.77	4.61	4.18	5.25	4.36	3.78
डीएसपी	2.09	1.80	1.59	2.45	2.20	2.12	2.09	1.80	1.59
आरएसपी	2.00	1.90	1.67	4.50	4.20	3.99	3.20	2.96	2.81
एसएसपी	-	-	0.18	-	0.18	0.34	-	0.18	0.34
एसपी	-	0.23	0.18	-	0.48	0.43	-	0.23	0.18
वीआईएसपी	0.22	0.12	0.10	0.33	0.23	0.22	0.22	0.12	0.10
जोड़	13.83	12.84	11.07	23.46	21.40	20.23	15.67	14.08	12.37

# 0.62 एमटीपीए की वृद्धि 2006-07 में पूर्ण ब्लास्ट फर्नेस - 7 के उन्नयन के कारण थी। यह हमारे विश्लेषण में शामिल नहीं किया गया था क्योंकि यह एमईपी का भाग नहीं था।

@ हास तीन पुरानी ब्लास्ट फर्नेस को बंद करने के कारण था।

कम्पनी ने हॉट मेटल, कच्चा इस्पात और बिक्रीयोग्य इस्पात में किसी भी क्षमता वृद्धि के बिना, दिसंबर 2014 तक आईएसपी में ₹ 16,641 करोड़, बीएसपी में ₹ 13,835 करोड़ और डीएसपी में ₹ 2,455 करोड़ का व्यय किया था। यद्यपि आरएसपी ने हॉट मेटल, कच्चा इस्पात और बिक्री योग्य इस्पात में वृद्धि दर्शाई है। बीएसएल में, ₹ 4,952 का व्यय किया गया था

लेकिन इसमें सिर्फ हॉट मेटल में क्षमता वृद्धि थी जबकि कच्चे इस्पात और बिक्रीयोग्य इस्पात क्षमता में कोई वृद्धि नहीं हुई थी।

6.1.2 परियोजना निष्पादन में समकालीनता न होने के कारण, कुछ सुविधाएँ समाप्त हो गई थीं और निष्क्रिय थीं जबकि अन्य का कार्य प्रगति पर था। चालू हो चुकी परियोजनाओं की क्षमता उपयोगिता संयंत्र चालू रखने के लिये काफी सीमित थी और उत्पादन का अधिकतर आंतरिक रूप से प्रयोग किया जा रहा था या अर्ध पूर्ण रूप में बेचा जा रहा था। एमईपी क्रियान्वयन में विलंब के कारण, एमईपी में मुख्य तकनीकी-आर्थिक सूचियाँ जैसे ब्लास्ट फर्नेस का उत्पादन, कोयले के प्रति हॉट मेटल अनुपात और ईंधन दर मार्च 2014 तक प्राप्त नहीं की जा सकी थी।

6.1.3 देश में तैयार इस्पात के साथ साथ कच्चे इस्पात की कुल इस्पात उत्पादन क्षमता 2007-08 से 2013-14 की अवधि के दौरान काफी बढ़ी जैसा तालिका 14 में दिया गया है। इसी प्रकार देश में इस्पात की खपत भी बहुत तेजी से बढ़ी जैसाकि तालिका 14 से देखा जा सकता है। बाजार की स्थिति सेल को अपना इस्पात उत्पाद बेचने के बिल्कुल अनुकूल थी यदि एमईपी परियोजनायें योजना के अनुसार 2010 में पूरी हो जाती। नियोजित अवधि के भीतर एमईपी परियोजनायें पूरी होने में विफलता के कारण कम्पनी ने अपने प्रतिस्पर्धियों को आने का मौका दिया और त्रिकययोग्य इस्पात में सेल का मार्केट शेयर 2004-05 में 25 प्रतिशत से गिरकर 2013-14 में 14.6 प्रतिशत रह गया था।

**तालिका 14: भारत में इस्पात उत्पादन क्षमता, वास्तविक इस्पात उत्पादन एवं खपत**

(मात्रा मिलियन टन प्रतिवर्ष में)

भारत का कुल	2007-08	2013-14
कच्चा इस्पात क्षमता	59.85	101.02
तैयार इस्पात उत्पादन	58.09	78.47
इस्पात खपत	56.39	83.78
प्रति व्यक्ति इस्पात उपयोग (किग्रा कच्चा इस्पात)	47.3	64.0

6.1.4 कम्पनी के पास वित्तीय अनुमान थे जो एमईपी से ₹ 9,438 करोड़ के सकल लाभ के वार्षिक अतिरिक्तांश को दर्शाते थे। क्षमता विस्तार के समापन में चार वर्षों से अधिक देरी के कारण कंपनी को कई बार वित्तीय बाधाएँ आईं। नकद और बैंक अधिशेष जो मार्च 2010

की समाप्ति पर ₹ 22,436 करोड़ था, वह मार्च 2015 की समाप्ति पर घट कर ₹ 2305 करोड़ रह गया और कर पूर्व लाभ 2009-10 में ₹ 10,132 करोड़ से घट कर 2014-15 में ₹ 2359 करोड़ रह गया। ऐसी वित्तीय गिरावट को पांच समेकित इस्पात संयंत्रों में एमईपी के कार्यान्वयन में किए गए उसके वास्तविक निवेश (31 दिसम्बर 2014 तक ₹ 49,565 करोड़) पर रिटर्न प्राप्त करने में देरी का कारण माना जा सकता है।

6.1.5 परियोजना नियोजन, निविदा निर्धारण, परियोजना निष्पादन और एमईपी कार्यान्वयन की मॉनीटरिंग, परियोजना प्रबंधन चक्र के सभी स्तरों पर और सभी संयंत्रों में अप्रभावी था। एमईपी परियोजनाओं के समापन में अत्यधिक देरी के मुख्य कारण निम्नलिखित हैं:

1. कम की गई समय-सीमा के भीतर सभी संयंत्रों में एमईपी परियोजनाओं के एक साथ कार्यान्वयन के साथ उपकरण आपूर्तिकर्ताओं व ठेकेदारों की सीमित स्पेयर क्षमता के कारण अपर्याप्त प्रतिस्पर्धा, एमईपी कार्यान्वयन की लागत में अत्यधिक वृद्धि का कारण बनी। प्रतिसपर्धा काफी कम थी और ₹ 100 करोड़ या इससे अधिक के ₹ 10,556 करोड़ के 20 ठेके एकल अर्हक बोली आधार पर दिए गए थे और और ₹ 6600 करोड़ मूल्य के 20 अन्य ठेके दो अर्हक बोली के आधार पर दिए गए थे। मूल्य जिस पर ऐसे ठेके दिए गए, मूल्य बोलियों को खोलने के लिए सभी कार्यक्षेत्र वृद्धि और मूल्य संवर्धन हेतु सभी परमार्शदाताओं द्वारा अद्यतित संभावित लागतों से काफी अधिक थे।

2. जुलाई 2008 में एमईपी हेतु योजना बनाते समय, कम्पनी का खदानों की क्षमता संवर्धन के लिए निधि आवश्यकता पर विचार नहीं किया था। खदानों की क्षमता संवर्धन के लिए ₹ 10,264 करोड़ के अतिरिक्त पूंजीगत व्यय को पूरा करने के लिए कम्पनी को एमईपी के कार्यक्षेत्र को ₹ 64,886 करोड़ तक कम करना पड़ा (जून 2009) तथा बीएसपी, बीएसएल, डीएसपी तथा आरएसपी के लिए योजनित ₹ 18,375 करोड़ राशि की एमईपी परियोजनाओं को छोड़ा/आस्थगित किया गया। आस्थगित करने के लिए एमईपी परियोजनाओं का चयन पूर्णतया तदर्थ था। कम्पनी ने केवल ऐसी परियोजनाओं को आस्थगित किया जिन्हें जून 2009 में पुनर्विलोकन के समय आदेशित नहीं किया गया था। इसने समेकित उत्पादन स्ट्रीमों के बीच बेमेलता उत्पन्न हुई।

3. निविदा को अंतिम रूप देना और ठेके का कार्यान्वयन प्रभावहीन था। 2008-13 के दौरान 153 परियोजनाओं में से ₹ 20 करोड़ या अधिक के लिए दिये गये ठेकों में से, कंपनी

ने निविदा को अंतिम रूप देने की प्रक्रिया को पूरे करने में 25 मामलों में दो वर्ष या अधिक और 87 मामलों में तीन वर्षों या अधिक का समय लिया।

4. ₹ 100 करोड़ या अधिक के सभी 104 ठेकों में करारों में उल्लिखित निर्धारित पूर्णता समय में पूरे नहीं किये गये थे। 21 ठेकों में 1-2 वर्षों, 39 ठेकों में 2-3 वर्षों और जबकि 38 ठेकों में तीन वर्षों से अधिक समय लिया गया। 14 मुख्य तकनीकी ठेकों में, निर्माण व स्थापना के लिए ठेकेदारों को स्थान/साईट के प्रहस्तन में 11 महीनों से 53 महीनों के बीच विलम्ब हुआ था।

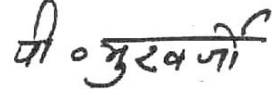
5. एमईपी परियोजनाओं के कार्यान्वयन में पूंजीगत परियोजनाओं की निगरानी पर सेल बोर्ड और बोर्ड उप-समिति (बीएससी) का निरीक्षण प्रभावी नहीं थी और वे विलम्ब को नियंत्रित करने में विफल रहे।

## 6.2 लेखापरीक्षा सिफारिशें

हम सिफारिश करते हैं कि:

1. कंपनी मनोनयन द्वारा सलाहकारों की नियुक्ति हेतु अपनी नीति का पुनर्विलोकन कर सकती है। खुली निविदा से सलाहकारों का चयन उनकी परियोजना प्रबंधन क्षमता का संरचित आंकलन करने के साथ-साथ स्पष्ट बाजार मूल्य प्राप्त करने के लिए अवसर प्रदान करेगा।
2. कंपनी आधुनिकीकरण और संवर्धन योजना के चालू कार्यान्वयन से प्राप्त सीख का दस्तावेजीकरण कर सकती है। भावी विस्तार हेतु ये महत्वपूर्ण दस्तावेज एक मार्ग दर्शक के रूप में कार्य कर सकते हैं।
3. कंपनी परियोजना प्रबंधन और ठेकों की खरीद व कार्यान्वयन के संबंध में मौजूदा नीतियों, प्रक्रियाओं और प्रथाओं का पुनः निरीक्षण कर सकती है और उन्हें भावी उद्यमों में समय और बढ़ रही लागत के जोखिमों को उचित रूप से कम करने के लिए सुदृढ़ कर सकती है।

4. कंपनी सभी स्तरों पर अपनी परियोजना निगरानी प्रणाली को सुदृढ कर सकती है। संयंत्र और बोर्ड स्तर पर एक उचित निगरानी तंत्र होना चाहिए जो न केवल निगरानी रखेगा बल्कि उसके पास सुधारात्मक कार्रवाई करने का अधिकार होने के साथ-साथ विलम्ब के प्रत्येक चरण की जिम्मेदारी निर्धारित करने का अधिकार होना चाहिए।



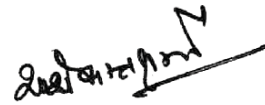
(प्रसेनजीत मुखर्जी)

उप नियंत्रक - महालेखापरीक्षक एवं  
अध्यक्ष, लेखापरीक्षा बोर्ड

नई दिल्ली

दिनांक : 23 जून 2015

प्रतिहस्ताक्षरित



(शशि कान्त शर्मा)

भारत के नियंत्रक - महालेखापरीक्षक

नई दिल्ली

दिनांक: 23 जून 2015