Министерство общего и профессионального образования РФ

Государственный Университет Управления

Институт управления в машиностроительной промышленности

Кафедра инновационного менеджмента

Курсовая работа

по дисциплине «Менеджмент» на тему

«Современный менеджмент на примере РАО Газпром»

Выполнил студент

Института Машиностроения II – 1

группы «Промышленная логистика»

Исаев Дмитрий Николаевич

Проверила

Масленникова Надежда Павловна

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_1998 года

Москва – 1999

Содержание

Введение 3

1. История основания 3

2. Основные принципы управления РАО Газпром 4

2.1. Разумный монополизм 4

2.2. Следование современным научно-техническим достижениям 5

2.2.1. Формирование «внутрикорпоративного» технологического рынка 9

2.2.2. Информационное обеспечение внутрикорпоративного технологического рынка 11

2.3. Создание и развитие депозитарной сети и поддержание рынка акций 12

2.4. Единая информационная система предприятия 14

2.5. Проявление работниками инициативы по внедрению инновационных технологий 15

2.5.1. Нормативное регулирование рационализаторских предложений 19

2.5.2. Моральный фактор в развитии новаторства 20

Заключение 21

Библиография 22

# Введение

За годы перестройки экономических отношений в стране газовая отрасль не только сохранилась как единый централизованно управляемый и эффективно работающий производственный организм, но и стала важнейшей опорой национальной экономики. Наряду с существующим мощным производственным комплексом, включающим несколько сот предприятий, за последние пять-семь лет в отрасли были сформированы эффективно действующие коммерческий комплекс в составе компаний по реализации газа на внутреннем (Межрегионгаз) и внешнем (Газэкспорт) рынках, а также банковско-финансовый комплекс. Последний включает группу контролируемых предприятиями газовой отрасли банков, страховую компанию «Согаз», негосударственный пенсионный фонд «Газфонд», лизинговую компанию «Энергогазлизинг», а также ряд инвестиционных компаний. Все они являются дочерними организациями РАО Газпром.

Российское акционерное общество Газпром является крупнейшей компанией в России и крупнейшей газовой корпорацией в мире. По всей стране на предприятиях Газпрома работают 250 тысяч человек. Филиалы Газпрома (крупнейший – Уренгойгазпром) расположены на всей территории России и в 70 городах Европы и Америки. Являясь фактическим монополистом по добыче газа на территории России, Газпром контролирует 95% российского газа и 25% всей газодобычи в мире, поставляя газ в 24 страны.

РАО Газпром был выбран в качестве темы данной курсовой работы вследствие того, что являясь, безусловно, самой процветающей компанией на территории нашей страны, Газпром может служить образцом развития компании другим российским (и не только) организациям. Поэтому принципы управления Газпромом заслуживают подробного рассмотрения.

# 1. История основания

Как предприятие по газодобыче, Газпром был основан в 1934 году под названием «Советская газодобывающая компания». В 1992 году компания была переименована в РАО Газпром, а управление было поручено министру газовой промышленности В.С. Черномырдину. В 1994 году Черномырдин был выбран председателем правительства Российской Федерации, что позволило Газпрому «удержаться на плаву», в то время как другие российские компании переживали жестокий кризис. Управление Газпромом было передано на трастовых основаниях Рему Вяхиреву, который до сих пор является его руководителем.

# 2. Основные принципы управления РАО Газпром

## 2.1. Разумный монополизм

В принципе, явление «монополизм» рассматривается большинством экономистов с негативной точки зрения. Основные доводы в пользу демонополизации сводятся к тому, что отсутствие конкуренции на национальном рынке порождает чрезмерно завышенные цены, и нежелание предприятия-монополиста улучшать качество своей продукции для привлечения покупателей. Рассмотрим монополизм Газпрома с этих позиций.

Газпром не является полностью коммерческой организацией. Контрольный пакет акций Газпрома принадлежит государству, а большая часть акций передана на трастовых основаниях Рему Вяхиреву. Но в любой момент (как это показал август), контракт с Вяхиревым может быть расторгнут. Такое положение вынуждает руководство Газпрома поддерживать приемлемые цены, достаточно низкие по мировым меркам. Например, стоимость газа в России – 1,9 рубля за кубометр пропана[[1]](#footnote-1)\* (примерно 10 центов), не сопоставима с среднемировыми ценами – 50 – 70 центов за кубометр того же газа. Разумеется, следует отметить, что себестоимость газа в России ниже среднемировой и составляет примерно 80 копеек (4 цента). Но и добыча газа в Северном море обходится в иностранным компаниям не более, чем в 8-12 центов, так что сравнение актуально. Итак, я доказал, что Газпром не завышает цены на национальном и мировом рынках. Теперь о научно-технических достижениях.

Основные задачи в области научно-технической политики сформулированы в одобренной Правлением РАО Газпром Концепции, которая была разработана ведущими учеными и специалистами. Она предусматривает достижение следующих целей:

• обеспечение энергетической безопасности России;

• удовлетворение потребностей страны в природном газе, расширение газификации;

• укрепление сырьевой базы газовой промышленности;

• обеспечение высокой надежности поставок газа;

• оздоровление экологической обстановки;

• повышение прибыльности и конкурентоспособности РАО Газпром на внутреннем и международном рынках.

Более того, программа развития научно-технического потенциала организации заслуживает самого тщательного изучения и даже вынесена в самостоятельную главу, как отдельный принцип управления.

В итоге, рассмотрев обе стороны монополизации/демонополизации можно с уверенностью сказать: монополизм Газпрома пришелся к месту в такой непредсказуемой стране, как Россия и позволил достичь высоких результатов в газодобывающей отрасли.

## 2.2. Следование современным научно-техническим достижениям

Самым непосредственным образом на основные направления научно-технического прогресса влияют особенности современного этапа развития газовой промышленности, связанные со структурой и размещением сырьевой базы, состоянием основных фондов, прогнозируемыми темпами развития отрасли и т.д.

В связи с высокой степенью реализации начальных потенциальных ресурсов и последовательным уменьшением размеров вводимых в разведку объектов, ростом глубин залегания продуктивных пластов, растущим преобладанием нетрадиционных форм газовых скоплений прогнозируется снижение эффективности поисково-разведочных работ.

Для поддержания высокой степени обеспеченности запасами газа необходимо на основе современных достижений науки постоянно совершенствовать методы геологоразведочных работ. В частности, по таким перспективным направлениям как внедрение трехмерной сейсмики, новые технологии геофизических и гидродинамических исследований пластов, переход на прямые поиски залежей газа, совершенствование методов построения геолого-промысловых моделей и др.

Поддержание достигнутого уровня добычи основных газодобывающих мощностей, расположенных в Тюменской области, и ее прирост будет обеспечиваться на первом этапе за счет месторождений Надым-пуртазовского региона, находящихся вблизи от действующих магистральных газопроводов. Недавно были введены в разработку Западно-Таркосалинское, Юбилейное и Ямсовейское месторождения. В 2000 г. начнется добыча газа на Губкинском и Заполярном месторождениях. Дальнейшее наращивание добычи газа связано с освоением газовых ресурсов полуострова Ямал. В более отдаленной перспективе намечается выход на полуостров Гыдан, расположенный к востоку от действующей группы месторождений.

В целом можно сказать, что компенсация падающей добычи газа и ее прирост будут обеспечиваться за счет ввода в эксплуатацию более сложных месторождений, сопровождающегося ростом капитальных вложений и эксплуатационных расходов. Сдержать эту неблагоприятную тенденцию возможно на основе новых технических и технологических решений, например, широкого внедрения горизонтальных скважин. К настоящему времени на объектах РАО Газпром завершено строительством 113 горизонтальных скважин, а в ближайшие годы предстоит увеличить их фонд более чем в 5 раз.

Параллельно с наращиванием объемов строительства скважин уже проводятся работы по совершенствованию технологии бурения, созданию отечественного комплекса по контролю и управлению процессом бурения горизонтальных скважин.

В течение нескольких лет успешно ведутся работы по подготовке к промышленному внедрению технологии сайклинг-процесса – метода разработки газоконденсатных месторождений с обратной закачкой газа в пласт, который позволяет значительно увеличить отбор газового конденсата – ценного сырья для нефтепереработки. Эту технологию в ближайшие годы намечается реализовать на Ен-Яхинском месторождении на севере Тюменской области.

РАО Газпром, как обладатель контрольного пакета акций АО «Росшельф», финансирует подготовительные работы, связанные с созданием необходимой инфраструктуры для обустройства Шток-мановского и Приразломного месторождений, которые практически уже подготовлены к промышленной разработке.

К наиболее фондоемкой подотрасли газовой промышленности относится магистральный транспорт газа. В настоящее время протяженность газопроводов составляет 152 тыс. км, из них 49 тыс. км диаметром 1420 мм рассчитаны на давление 7,4 МПа. В эксплуатации находятся 690 компрессорных цехов, в которых установлено более 4 тыс. газоперекачивающих агрегатов общей мощностью 40,7 млн. кВт.

Для газоснабжения потребителей России и поставок газа на экспорт потребуется дальнейшее развитие газотранспортных систем. В период до 2010 г. предстоит построить около 20 тыс. км газопроводов большого диаметра. Кроме того, необходимо выполнить большой объем работ по реконструкции газотранспортных систем. Только в ближайшие пять лет требуется реконструировать более 4 тыс. км газопроводов и 114 компрессорных станций.

Главными задачами, на решение которых направлена научно-техническая политика, являются повышение надежности и экологической безопасности, снижение эксплуатационных (в первую очередь, энергетических) затрат.

РАО Газпром разработана и реализуется программа создания нового поколения газоперекачивающих агрегатов, характеризующихся высокими КПД, надежностью и отличными экологическими характеристиками. В настоящее время ведется опытно-промышленная эксплуатация газопаровых агрегатов (ГПА) с парогазовым циклом. Применение парогазовых установок с агрегатами нового поколения даст возможность в ближайшей перспективе довести суммарный КПД компрессорной станции до 45-46%.

Решение важнейшей задачи обеспечения высокой надежности и безопасной эксплуатации Единой системы газоснабжения (ЕСГ) в условиях дефицита финансовых и материальных ресурсов может быть достигнуто только за счет перехода на выборочные методы ремонта на основе результатов технической диагностики. При этом необходимые объемы ремонтных работ и, соответственно, затраты на эти цели могут быть сокращены, как минимум, в 3 раза. Поэтому основой технической политики РАО Газпром в области поддержания проектных характеристик действующих газопроводов является создание комплексной и эффективной системы диагностического обслуживания магистральных газопроводов. Эта система строится на основе сочетания современных методов внутритрубной магнитной и ультразвуковой дефектоскопии, космического мониторинга, дистанционного контроля параметров электрохимзащиты, определения напряженно-деформированного состояния трубопроводов и оценки их остаточного срока службы.

Сейчас главная задача – развитие и усовершенствование созданной системы, переход на аппаратурно-программные средства нового поколения.

Важнейшим средством создания необходимых резервов в Единой системе газоснабжения и регулирования сезонной неравномерности его потребления является подземное хранение газа: реконструкция и техническое перевооружение действующих хранилищ с целью увеличения максимальных суточных отборов; создание новых хранилищ в истощенных газовых месторождениях, водоносных структурах и соляных отложениях. Все эти работы будут базироваться на новых технических и технологических решениях с применением современного оборудования и полной автоматизацией технологических процессов.

Развитие газовой промышленности будет сопровождаться расширением сферы использования газа. К наиболее освоенной технологии относится использование сжатого газа в качестве моторного топлива. К настоящему времени в России построено около 200 автомобильных газонаполнительных компрессорных станций (АГНКС), позволяющих ежедневно заправлять компримированным природным газом около 80 тыс. автомобилей и автобусов. Однако загрузка действующих АГНКС пока остается крайне низкой. Имеются все возможности в ближайшие годы значительно расширить масштабы использования природного газа в качестве моторного топлива транспортных средств. Для этого в числе других организационных и экономических мер потребуется совершенствование технических средств и оборудования во всех звеньях, включая компримирование газа, транспортировку и заправку автомобилей.

Весьма перспективным направлением диверсификации в использовании топливно-энергетических ресурсов может стать широкое применение сжиженного природного газа (СПГ) – исключительно эффективного топлива для авиации и ракетной техники. Экспериментальный российский авиалайнер, двигатели которого работали на СПГ, успешно демонстрировался на международных выставках. В настоящее время идет работа над созданием аналогичного серийного самолета.

Ведутся исследования и эксперименты по переводу на СПГ железнодорожного транспорта. Начаты работы по сжижению газа с использованием перепада давления на распределительных станциях для поставок его автотранспортом в отдаленные населенные пункты, куда экономически невыгодно строить газопроводы-отводы. Изучается экономическая целесообразность строительства на северной оконечности полуострова Ямал крупного завода по производству СПГ и вывоза продукции метановозами на экспорт. Завершение всех этих работ позволит существенно расширить рынок сбыта природного газа.

Для увеличения поставок газа на европейский рынок уже ведется строительство системы газопроводов Ямал-Европа. Предусматривается реконструкция действующих и строительство новых транзитных газотранспортных мощностей на территории Украины, Румынии, Болгарии, Турции и других стран. Начато проектирование системы газопроводов через Черное море для поставок газа в Турцию. Это будет совершенно уникальный объект, не имеющий аналогов в мировой практике. На протяжении почти 400 км двухниточный трубопровод будет проходить по дну моря, причем глубины здесь доходят до 2150 м.

Североевропейский проект, который находится в стадии изучения, предусматривает поставки российского газа в страны Северо-западной Европы и Западной Европы через Финляндию, Швецию и Данию, либо через акваторию Балтийского моря.

Правительством Российской Федерации подписано соглашение с Исламской Республикой Иран об участии Газпрома в освоении газоконденсатного месторождения Южный Парс в Персидском заливе. Достигнуты договоренности об участии РАО Газпром в развитии добычи газа на шельфе в северной части Вьетнама, создании газотранспортной инфраструктуры, а также в выполнении работ по газификации этой страны. Изучаются возможности поставок российского газа в Китай и Корею.

К важным направлениям научно-технической политики РАО Газпром относится проблема создания отраслевой интегрированной информационно-управляющей системы, охватывающей производственную деятельность, оперативное диспетчерское управление, автоматизацию бухгалтерского учета и расчетов за газ, управление потоками материально-технических ресурсов, финансово-экономический анализ. Необходимым условием реализации этого крупного проекта является развитие сети связи, телемеханизация всех производственных объектов и создание современных систем управления, работающих в режиме реального времени.

Для решения стоящих перед РАО Газпром научно-технических проблем широко используются возможности предприятий оборонного комплекса. Одним из ключевых принципов работы с этими предприятиями является их привлечение к разработке наиболее сложной наукоемкой техники. Это – авиационные и судовые газотурбинные двигатели, а также газоперекачивающие агрегаты и электростанции на их базе, средства дефектоскопии, диагностики и экологического мониторинга, системы и средства автоматизации и связи, оборудование и плавсредства и др.

Важнейшими задачами являются наведение порядка в учете и охране накопленного интеллектуального багажа отраслевой науки и производства, предотвращение их безвозмездной утечки, проведение ревизии объектов интеллектуальной собственности (изобретения, рацпредложения, ноу-хау), организация их продвижения на отечественный и зарубежный лицензионные рынки. Для этого необходимо использовать современные средства телекоммуникаций для организации широкомасштабной и эффективной рекламы.

В настоящих сложных финансовых условиях ряд вопросов развития изобретательства и рационализации не находит своего решения из-за недостатка средств, хотя изобретатели и рационализаторы общества вносят значительный вклад в решение текущих задач совершенствования производства.

Так, в целом по отрасли экономия, полученная от использования изобретений и рационализаторских предложений, составила (млрд. руб.): в 1995 г. - 16,3, 1996 г. - 38,3, 1997 г. свыше 78 млрд. руб. (в масштабе цен 1997 г.), стабильно улучшается и ряд других показателей в области новаторской деятельности. Необходимо искать нетрадиционные формы финансирования этой работы в масштабах отрасли.

### 2.2.1. Формирование «внутрикорпоративного» технологического рынка

В настоящее время существенным тормозом эффективного использования научных разработок и, в первую очередь, *создаваемых* *за счет централизованных средств**,* является отсутствие механизма экономической оценки реальной потребительской стоимости научно-технической продукции, что приводит к ряду негативных последствий:

• затрудняет выявление конкурентоспособных организаций на рынке научно-технических услуг;

• приводит к попыткам создания неких абстрактных схем стимулирования разработчиков высокоэффективных разработок;

• не позволяет создать целевой источник стимулирования работников предприятий за содействие внедрению в производственную практику эффективных научно-технических достижений;

• не позволяет ввести в практику элементы возвратного финансирования (пополнение централизованного фонда за счет результатов использования научно-технических достижений).

При заключении договоров на научно-техническую продукцию, в качестве базы для достижения соглашения о договорной цене, как правило, принимается «нормативная» цена, которая в общем случае определяется на основании калькуляции затрат по каждой работе, т.е. имеет место затратная схема ценообразования. Попытки «привязать» окончательную цену работы (по ее завершению) через механизм индексации, учитывающий экономическую эффективность выполненной работы, ее технический уровень и степень юридической охраны, показали свою неэффективность. Однако очевидно, что чем значительнее эффективность завершенных работ, тем выше должна быть их стоимость. Отсюда вытекает необходимость использования рыночных принципов ценообразования на научно-техническую продукцию в рамках РАО Газпром. Это может быть реализовано путем создания «внутрикорпоративного» технологического рынка.

При этом «внутрикорпоративная» цена научно-технической продукции, отвечающая упомянутым требованиям и содержащая объекты промышленной собственности, должна складываться из традиционно определяемой себестоимости (оплачивается за счет средств заказчика) и отчислений от дополнительной прибыли, получаемой непосредственно на предприятии. При этом прибыль должна служить источником частичного погашения средств заказчика, затраченных на разработку, стимулирование разработчиков и работников внедряющей организации.

Применение данного механизма в системе РАО Газпром позволит решить указанные проблемы и сформировать самонастраивающийся «внутрикорпоративный» технологический рынок, работающий по единым правилам, среди которых:

* единый подход к форме заключаемого договора (предпочтительно лицензионного типа);
* общие методические подходы к ценообразованию стоимости договора (щадящая ценовая политика для внутрикорпоративного оборота и традиционная при реализации инноваций за пределы системы Общества);
* гибкий порядок распределения отчислений от прибыли.

Особо необходимо остановиться на возможных возражениях со стороны отдельных производственных подразделений отрасли, основное из которых может сводиться к следующему: при создании разработок за *счет централизованных средств* общества они должны передаваться предприятиям без *дополнительной* оплаты.

Однако при этом происходит недооценка введения элементов научных механизмов в процесс создания и использования научно-технической продукции, которые только и могут дать истинную картину уровня исследований и разработок.

При рассмотрении данного вопроса необходимо учитывать следующее:

* предприятие самостоятельно оценивает целесообразность внедрения научно-технической продукции, обеспечивающей получение *дополнительной прибыли* или иного *существенного* эффекта;
* затраты предприятия на «дополнительную оплату» отобранной научно-технической продукции должны погашаться, как правило, из фактической получаемой дополнительной прибыли.

В целом полномасштабная реализация данной схемы обеспечит создание юридической и финансовой базы для ускоренного внедрения инноваций в производство, определенную конкурентную среду на внутрикорпоративном рынке научных услуг, повысит ответственность и заинтересованность науки и производства в получении реальных результатов. Ряд ведущих предприятий Газпрома подтвердили целесообразность рассмотренного подхода.

Кроме того, с использованием указанных принципов уже подписан ряд соглашений, которые позволяют отработать конкретную технологию компенсации части средств централизованного фонда, израсходованных на создание научно-технической продукции.

Предложенная схема с определенными уточнениями может быть использована и для объектов интеллектуальной собственности, созданных непосредственно за счет средств предприятий или самими предприятиями (рацпредложения).

### 2.2.2. Информационное обеспечение внутрикорпоративного технологического рынка

В соответствии с разработанным в 1994 г. Порядком организации единого отраслевого фонда газовой промышленности в РАО Газпром создана достаточно четко функционирующая система информации обо всей научно-технической продукции, созданной за счет централизованных средств, которая доступна всем предприятиям Газпрома. Это служит реальной информационной базой для широкого использования изложенных принципов ценообразования на научно-техническую продукцию.

Что же касается вовлечения во внутрикорпоративный оборот разработки, выполненной за счет средств предприятия, новаторского предложения работника (ов) предприятия, а также единого комплекса таких предложений (локальная инновация), то в настоящее время начинают складываться только отдельные элементы этой системы, идеология которой находится в стадии формирования, поэтому целесообразно создание *распределенно-интегрированной базы данных РАО Газпром* с использованием современной электронно-вычислительной техники.

В каждом крупном подразделении Общества должны быть созданы некие региональные базы данных, концентрирующие у себя информацию по указанным объектам. Аналогом такого центра на сегодня может служить соответствующая база данных, созданная по инициативе Оренбурггазпрома, которая с минимальными затратами может быть установлена в аналогичных подразделениях.

Информация из созданных таким образом баз должна поступать в Центральную электронную базу локальных инноваций и рацпредложений РАО Газпром (ЦЭБЛИР). На ее основе можно организовать не только взаимный информационный обмен между подразделениями, но и вести по запросам предприятий целевой поиск наиболее эффективных предложений определенной направленности, что позволит также организовать технический маркетинг и формирование предложений для конкурсной разработки, как отдельными новаторами, так и научными и инженерными организациями.

В настоящее время рассматривается вопрос об организации ЦЭБЛИРа на базе Центра развития изобретательства и рационализации. Необходимо заметить, что полномасштабное использование предлагаемой системы создаст предпосылки для улучшения экономических показателей предприятий за счет применения наиболее эффективных новаторских предложений.

## 2.3. Создание и развитие депозитарной сети и поддержание рынка акций

Одной из важнейших задач, поставленных перед предприятием, является *создание и развитие депозитарной сети и* поддержание рынка акций РАО Газпром. В 1997 г. депозитарная сеть Газпрома продолжала работать и развиваться в условиях усиливающейся конкурентной борьбы в области депозитарных услуг. Были удержаны ранее завоеванные позиции, а также сделан серьезный задел для широкомасштабного освоения новых направлений депозитарного обслуживания. Депозитарная сеть Газпрома включает 57 региональных депозитариев (филиалов, представительств и сторонних организаций, работающих по агентским договорам) и успешно обеспечивает осуществление операций по переходу прав собственности, залогу, закладу, подготовке ведомостей и выплате дивидендов, подготовке к собранию акционеров и т.д.

В 1997 г. особое внимание уделялось внедрению новых технологий депозитарной деятельности. Начато обслуживание организованного рынка акций РАО Газпром, для чего создана специальная методика по сопряжению торговых площадок с депозитарной системой и специализированный депозитарий, позволяющие поддерживать ежедневные торги на Московской, Санкт-Петербургской, Екатеринбургской и Сибирской фондовой биржах. В целях превращения деятельности депозитария в доходный вид банковского бизнеса в 1997 г. был осуществлен переход к многоэмитентному режиму работы и принято на депозитарное обслуживание более 40 российских эмитентов.

На базе депозитарной сети создается система вексельного обращения, обеспечивающая обслуживание векселей РАО Газпром, Газпромбанка и связанных с ними организаций, что должно существенно облегчить расчеты внутри газовой отрасли. В 1997 г. депозитарная сеть использовалась для проведения взаимозачетов при исполнении отдельных статей расходов федерального бюджета. В 1998 г. Газпром должен выступить как основной эмиссионный депозитарий при разработке и проведении своей облигационной программы.

Появление новых задач, а также общее повышение требований к инфраструктурным организациям вызвало необходимость реализации совместно с фирмой IBM проекта создания нового программно-аппаратного комплекса депозитарной сети на базе ЭВМ-AS/400, опытная эксплуатация которого запланирована на конец 1998 г. Внедрение комплекса позволит полностью обеспечить потребности РАО Газпром в депозитарном обслуживании его акционеров, создаст условия для формирования депозитарной сети национального масштаба.

*Любая банковская услуга,* имеющая своим результатом движение ценностей (денег, ценных бумаг, драгметаллов и т.п.), *может ос**уществляться в одном из трех технологических режимов: традиционном –* путем непосредственного общения клиента с работниками банка, *интерактивном –* путем взаимодействия клиента со своего рабочего места с банковской информационной системой, что позволяет клиенту непосредственно управлять своими счетами в банке (технология «Газпром-клиент»), в режиме *самообслуживания* клиента, когда банковская операция полностью завершается в момент ее осуществления (например, получение наличных в банкомате). Каждая новая услуга при своем появлении должна отрабатываться в традиционном режиме и только затем подключаться к реализации в режиме «Газпром-клиент» или в режиме самообслуживания. Возможная степень автоматизации выполнения конкретной услуги определяется, с одной стороны, сложностью услуги и, с другой, частотой ее востребования и правовой возможностью ее завершения в автоматизированном режиме. Очевидно, что разовые услуги и услуги, требующие для своей реализации нестандартных финансовых схем и (или) перемещения значительных ценностей, а также консалтинговые услуги в обозримом будущем будет целесообразно осуществлять путем непосредственного общения работников РАО с клиентами. Остальные стандартизируемые услуги для корпоративных клиентов и физических лиц будут во все большей степени осуществляться в режимах «Газпром-клиент» или самообслуживания. Вследствие указанной тенденции в XXI веке сохранятся технологии индивидуального очного обслуживания крупнейших корпоративных клиентов и получат значительное развитие технологии заочного обслуживания всех остальных клиентов.

## 2.4. Единая информационная система предприятия

Такая стратегия развития банковских технологий, которой придерживается и Газпром, невозможна без постоянного совершенствования *единой информационной системы предприятия* (ЕИСП), поскольку реализация продукта или услуги всегда сопровождается некоторым набором операций по переработке информации. Сама по себе информатизация технологий не может создать новых и услуг. Ее задачами являются:

• повышение производительности труда персонала Газпрома при проведении операций и расширение на этой основе возможностей по числу качественно обслуживаемых клиентов;

• приближение клиентов к управлению своими средствами путем последовательного перехода от традиционного режима оказания услуг через общение в режиме «Газпром-клиент» к работе в режиме самообслуживания.

В настоящее время информационная система Газпрома представляет собой большую совокупность программно-аппаратных комплексов, предназначенных для реализации отдельных технологий. В соответствии с разработанной концепцией новая ЕИСП должна представлять собой развитый программно-аппаратный комплекс, основанный на общей идеологии, универсальных структурах баз данных и нацеленный на комплексную информатизацию и автоматизацию всех организационных технологий. Новая ЕИСП должна быть построена на перспективной технической базе, быть гибкой, легко расширяемой и переналаживаемой и включать в себя следующие комплексы:

• автоматизированную систему, обеспечивающую управление счетами клиентов, в том числе в режиме «Газпром-клиент»;

• процессинговую систему для обеспечения операций, позволяющую клиенту полностью управлять всеми своими карточными счетами в режиме самообслуживания;

• автоматизированную систему депозитарного учета, обеспечивающую, в том числе в перспективе, и работу в режиме «Газпром-клиент»;

• систему управления предприятием, включающую в себя помимо различных модулей обеспечения хозяйственной деятельности (складской учет, материально-техническое снабжение, внутренняя бухгалтерия, управление персоналом и т.п.) систему поддержки принятия решения с аналитическими модулями, позволяющими анализировать, моделировать и прогнозировать ситуации на финансовом и фондовом рынках, а также систему контроля исполнительской дисциплины, дающую возможность замкнуть обратную связь в контуре управления;

• различные вспомогательные и справочные системы, включенные в единую информационную систему.

Концепция создания ЕИСП предусматривает, что все ее комплексы будут связаны с общей базой данных и едиными протоколами обмена данных. ЕИСП нового поколения должна начать эксплуатироваться в штатном режиме в начале 2000 г. Она обеспечит резкий рост производительности труда персонала организации, позволит на несколько порядков увеличить количество обслуживаемых клиентов и долю услуг, оказываемых в режиме интерактивного взаимодействия или самообслуживания, значительно повысит качество оказания услуг и обоснованность принимаемых решений. С учетом развития телекоммуникаций (в том числе создания и запуске к 2000 г. нескольких телекоммуникационных спутников серии "Ямал-100", "Ямал-200"), ЕИСП создаст возможности по оказанию различных услуг в реальном масштабе времени на всей территории России, а также в ряде государств Европы и Азии.

## 2.5. Проявление работниками инициативы по внедрению инновационных технологий

В последние годы новаторская деятельность в РАО Газпром знаменуется примечательным явлением. Происходит не просто стремительное увеличение объемов использования в производстве объектов интеллектуальной собственности (ОИС), а качественный процесс изменения всей глубины структуры инновационно-новаторской системы, все в большей степени определяющей деятельность специалиста предприятия, многообразие его интересов и мнений. Понятие объекта интеллектуальной собственности приобретает новое звучание, качественно иной смысл. Он не просто совершенствуется, усложняется и увеличивает свой объем, но и получает социально масштабный характер, отражающий процессы современности.

Усвоение и ранжирование специалистом инновационно-новаторских ценностей - это социально-действенный процесс, направленный на активизацию личности, воспитание способности и умения применять полученную информацию (знание) в своей деятельности.

Основная деятельность Центра развития изобретательства и рационализации (ЦРИР), направленная на оказание методической помощи работникам предприятий и организаций, строится по следующим направлениям:

• оказание методической помощи разнопрофильным специалистам предприятий и организаций РАО Газпром по основам охраны и защиты объектов интеллектуальной собственности, организационно-функциональным процедурам инновационно-новаторской деятельности (ИНД);

• совершенствование методов реализации прав и обязанностей заказчика, исполнителя, лицензиара и лицензиата, установленных законодательными и нормативно-правовыми актами, а также Концепцией научно-технической политики РАО Газпром до 2015 г., принятой Правлением РАО Газпром 20 февраля 1997 г. в сфере инновационно-новаторской деятельности предприятий и организаций Газпрома;

• разработка и совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей отношения в инновационно-новаторской области, включая работы по внесению изменений и дополнений в действующие в РАО Газпром нормативно-методические документы;

• анализ новаторской деятельности на предприятиях и в организация» и разработка конкретных рекомендаций по интенсификации использования интеллектуального потенциала инженеров, рабочих и служащих предприятий Газпрома;

• оценка истинной стоимости объектов интеллектуальной собственности, ноу-хау, с учетом существующих методов, принципов и критериев с целью постановки их на балансы нематериальных активов или вклада в уставной капитал и других *целей.*

Центр реализует на практике эти направления собственными силами и участием в семинарах, школах, конференциях совместно с заинтересованными специалистами. Досадным является то, что на подобных совещаниях нередко отсутствуют руководители предприятий и организаций, владеющие правом распределения кредитов и определения технической и инновационно-новаторской политики.

Юристы, финансисты, работающие на предприятиях и в организациях, также часто не привлекаются в инновационно-новаторское поле. Это означает, что правообладатель и пользователь объектов интеллектуальной собственности не всегда безошибочно принимают решение об использовании своих прав и на передачу прав другим лицам. В настоящее время нарушения прав на объекты интеллектуальной собственности приобрели массовый характер, и чтобы квалифицированно регламентировать правоотношения на предприятии и в организации, следует более активно привлекать юридическую службу.

Задача Центра – интегрировать инновационно-новаторскую деятельность, выполняя следующие функции:

• поиск потенциальных партнеров как отечественных, так и зарубежных;

• повышение престижности и творческого характера инженерного труда;

• развитие профессиональных способностей инженерно-технических, экономических, финансовых и юридических работников предприятий и организаций РАО Газпром в широком диапазоне с формированием из них специалистов по организации инновационно-новаторской деятельности – новой, еще редкой в нашей стране специальности;

• доводка объектов интеллектуальной собственности до технологического состояния с учетом конкретны: возможностей заказчика;

• содействие реализации нововведения;

• анализ структуры спроса и предложения и осуществление посредничества между исполнителями и заказчиками;

•обеспечение оперативного и масштабного внедрения ОИС;

• выявление уже готовых высокоэкономичных ОИС и поиск спонсоров или предприятий, в них нуждающихся; «тиражирование ОИС.

Центр ежегодно проводит занятия в Калининграде и непосредственно на предприятиях, где, в конечном счете, формируется мировоззрение специалистов, основанное на знаниях довольно сложного процесса ИНД.

Наиболее весомым итогом методической помощи, оказываемой Центром специалистам предприятий, является значительное повышение коэффициента использования интеллектуального потенциала предприятия. В качестве примера можно привести предприятие, осуществляющее буровые работы в РАО Газпром. Экономия от использования ОИС в производстве возросла со 100,6 млн. руб. в 1996 г. до 1144,8 млн. руб. в 1997 г., т.е. в 11,4 раза, в результате существенной методической помощи, оказанной предприятию ЦРИРом.

В целом по предприятиям РАО Газпром экономия от использования ОИС постоянно растет, что свидетельствует о правильно выбранной стратегии по формированию политики научно-технического развития Газпрома за счет совершенствования методологии, направленной на интенсификацию использования интеллектуального потенциала работников его подразделений. Центр, совместно с предприятиями и организациями РАО Газпром постоянно концентрирует внимание на проблемах организационного, методического и нормативно-правового регулирования ИНД на предприятиях и в организациях РАО Газпром, что дает положительные результаты.

За последние пять лет в РАО Газпром на большинстве предприятий фактически создана новая нормативно-правовая база, регулирующая отношения в инновационно-новаторской сфере и отвечающая требованиям российского законодательства и требованиям международного уровня. Особо следует отметить высокий уровень ИНД на предприятиях Уренгойгазпрома, Кубаньгазпрома, Севергазпрома, Оренбурггазпрома, Сургутгазпрома, Мострансгаза, Астраханьгазпрома, Самаратрансгаза и др.

Единая система транспорта природного газа и индивидуальный фактор создания крупных технологических объектов, базируются на исключительных особенностях промысловой характеристики газонефтеносных пластов месторождений, затрудняет определение истинной экономии, так как место вложения финансовых средств при использовании объекта интеллектуальной собственности не совпадает с местом получения экономии, распространяющейся на всю отрасль, и рассчитывается непосредственно на конкретном предприятии. Кроме того, истинная стоимость ОИС задается при рассмотрении и утверждении экономии по конкретному ОИС, что обусловлено размером выплачиваемого вознаграждения авторам и лицам, содействующим в использовании ОИС в производстве.

Чтобы сократить до минимума потери от неиспользования высокоэкономичных ОИС, Центр предлагает ввести дифференцированную шкалу выплаты вознаграждений авторам и содействующим лицам в зависимости от объема экономии, исключающую субъективный подход при оценке экономической значимости ОИС и раскрывающую потенциальные возможности в его тиражировании на других производственных объектах или смежных предприятиях по внутренним лицензиям. Кроме того, можно получить и другие практические преимущества, поставив ОИС на баланс как нематериальные активы: начисляя амортизацию на эти нематериальные активы, можно снизить налогооблагаемую прибыль предприятия, получить дополнительный доход за счет введения ОИС в коммерческий оборот и увеличения уставного капитала без отвлечения реальных денежных средств.

Наметившийся переход, к экономическому росту и получение реально ощутимой отдачи от современных методов хозяйствования затрагивают интересы каждого работника РАО Газпром. Конкуренция идей на творческой основе, отработка и внедрение действенной системы их конкурсного отбора – важнейшие задачи инженерно-технических, финансово-экономических служб предприятий и организаций РАО Газпром.

Назрела безотлагательная необходимость утверждения методики, регламентирующей 2-3 % отчислений от полученной фактической экономии (прибыли) при использовании ОИС за год на предприятиях и в организациях РАО Газпром в фонд инновационно-новаторского развития. Этот фонд предлагается создать в Центре. Средства фонда будут использоваться на организационную ИНД, выплату поощрительных премий за призовые места в конкурсах на лучшую разработку, поддержку патентов, на выплату пошлины за патентование ОИС в других странах, проведение маркетинговых исследований на рынке ОИС и др.

Действующая правовая и экономическая база, нормативно-правовые акты определяют необходимые условия развития рыночных отношений в области интеллектуальной (промышленной) собственности. Степень развития этих отношений в РАО Газпром – довольно низкая, о чем свидетельствует тот факт, что как таковых договоров об уступке патентов и регистрации лицензионных договоров недостаточно. ОИС, созданные в РАО Газпром, не работают на внутреннем и внешнем рынках. Для успешной работы на рынке необходимо проведение маркетинговых исследований.

В Центре разработана программа проведения семинаров-школ по маркетинговым исследованиям: оценке стоимости ОИС, созданию базы данных высокоэффективных ОИС. Основная цель программы – интенсификация деятельности по продвижению ОИС на рынок. Создание инновационного фонда в Центре позволит решить эту и ряд других проблем в ближайшем будущем. Центр готов оказать методическую и практическую помощь в реализации интеллектуального потенциала предприятий и организаций.

В настоящее время в отрасли накоплен большой объем высокоэффективных объектов интеллектуальной собственности. Широкое их внедрение на предприятиях РАО Газпром и передача по лицензионным договорам за пределы отрасли позволят значительно улучшить экономические показатели и интенсифицировать НТП в отрасли.

### 2.5.1. Нормативное регулирование рационализаторских предложений

В настоящее время рационализаторская работа в Обществе строится на основании Временного положения о рационализаторской деятельности в РАО Газпром, утвержденного 7 июня 1994 г. Опыт работы подтвердил необходимость наличия такого документа. Сегодня уже ясно, что отдельные позиции Положения требуют некоторых корректировок, основные из которых следующие:

• Генерация технических, управленческих, экономических, организационных решений и иных предложений - прямая обязанность определенной группы специалистов, и стимулирование их творческой деятельности с использованием правового механизма в области изобретательства в настоящее время является определенным анахронизмом. Анализ зарубежного опыта ведущих компаний мира это подтверждает.

Учитывая изложенное, предложение указанных выше лиц может быть квалифицировано как рационализаторское только, если оно, *хотя бы частично, выходит за рамки обязанностей работника (ов)* производственных и управленческих подразделений, оговоренных в контракте, должностной инструкции и т.п. Что касается руководителей, то они должны иметь право в течение двух лет с начала использования оформить уже реализованные их сотрудниками предложения в форме *доклада* с указанием своего участия, истинных авторов предложений и полученного эффекта для его представления вышестоящему руководителю на предмет принятия решения о материальном поощрении.

• В соответствии с действующим Положением существует как бы два типа предложений:

предложение, экономическая эффективность которого по результатам использования имеет финансовые документальные подтверждения (можно рассчитать дополнительную прибыль);

предложение, которое в своей основе *не направлено на улучшение экономических показателей* работы предприятия (техника безопасности, эргономика и т.д.).

Однако имеются предложения, которые не соответствуют указанным категориям, среди них те, по которым прибыль может быть оценена с определенной степенью приближения. Безусловно, это должно быть убедительно обосновано. Неучет последнего обстоятельства приводит к неадекватному поощрению авторов таких предложений. Необходимо отрегулировать вопрос с поощрением такого типа предложений.

### 2.5.2. Моральный фактор в развитии новаторства

Необходимо поднять общественный статус и престиж новаторов, а также специалистов, занимающихся организацией изобретательской и рационализаторской деятельности непосредственно на производстве. Для этой цели целесообразно воспользоваться аналогичной практикой присвоения ведомственной награды, например, «Новатор РАО Газпром», «Победитель инновационного конкурса» и т.п.

Работа с творческими людьми – задача достаточно сложная, требующая инженерной, экономической, организационной и соответствующей психологической подготовки, а также определенного организационного таланта (т.е. достаточно высокой квалификации).

В настоящих условиях сложность работы инженеров, непосредственно занимающихся развитием новаторства, заключается в необходимости практически ежедневно осваивать принципиально новые приемы работы, которые не соответствуют имеющемуся опыту (это достигается систематическим и плановым повышением квалификации). Приносит первые плоды нарождающийся внутрикорпоративный технологический рынок; предложения приобрели статус объектов интеллектуальной собственности; появился новый вид охраны промышленной собственности – коммерческая тайна, которая требует своей системы охраны и учета. В целом интеллектуальная собственность уже не некое абстрактное понятие, а объект торгового оборота и охраны.

В сегодняшней практике кадровой работы всеми этими вопросами занимаются инженеры, должность которых, как правило, называется *инженером по рационализации.* Представляется, что название этой должности, пришедшее из прошлой практики хозяйствования, сегодня не соответствуют ни объему, ни *главное – содержанию* выполняемой работы. В связи с этим целесообразно изменить название указанной должности, например на «Менеджер по инновациям», «Технический менеджер». При этом в зависимости от полученных организацией конкретных результатов и профессиональной подготовки работника возможно и введение классности для данного типа специалистов.

# Заключение

К 1995 году Газпром стал второй по величине российской компанией, а в 1996 году – первой. Его офис на улице Наметкина является одним из самых современных зданий Москвы. На сегодняшний день это единственная компания в России, которая сохранила конкурентоспособность и возможность платить по кредитам, одновременно являясь самой быстрорастущей компанией в России. Газпром имеет собственную авиакомпанию «Газпромавиа», осуществляющую вахтенные перевозки «газовщиков» и другие чартерные рейсы во многие страны мира, в частности, это официальный перевозчик сборной России по футболу. Банк «Газпромбанк» осуществляет финансовые услуги компании и входит в десятку крупнейших коммерческих банков России. Средняя зарплата служащего Газпрома составляет 4,5 тысячи рублей[[2]](#footnote-2)\*. На будущее планируется создание дочерней компании по морским перевозкам газа в страны Ближнего Востока.

Несомненно, РАО Газпром может служить примером правильной организации управления. Акции Газпрома являются самыми прибыльными и дорогими среди российских ценных бумаг. После 17 августа их падение составило всего лишь 5%, что не сопоставимо с обвалом прочих акций. И можно с уверенностью сказать, что не последнию роль в становлении и развитии компании сыграли принципы ее управления. Вкратце, их можно охарактеризовать так:

1. Принцип использования инновационных технологий. Использование данного принципа позволяет быть конкурентоспособным на мировом рынке, путем обновления существующего оборудования и иных способов увеличения *интенсивности* *труда*.
2. Принцип обратной связи. Практически все экономисты положительно оценивают проявление обратной связи между управляющим и подчиненным. В РАО Газпром этот принцип динамично связан с предыдущим (проявление работниками инициативы по внедрению в производство инноваций).
3. Использование современных средств коммуникации для интеграции удаленных филиалов и предприятий в единую информационную систему с удобной системой взаиморасчетов.
4. Интеграция всех предприятий отрасли в единого монопольного гиганта (если это рационально). В большинстве случаев, в каждой отрасли формируется крупное предприятие, которое покупает мелкие и становится, фактически, монополистом.

# Библиография

1. Куликов Б.Б. Повышение эффективности научных исследований и новаторства в системе РАО Газпром // Газовая промышленность. – М: «Газоил пресс», май 1998, с.48-50
2. Ломако П.М. Реализация интеллектуального потенциала предприятий и организаций Газпрома // Газовая промышленность. – М: «Газоил пресс», май 1998, с.48-47
3. Ремизов В.В. Основные направления научно-технической политики РАО Газпром // Газовая промышленность. – М: «Газоил пресс», июль 1998, с.4-5
4. Тарасов В.И. Применение современных банковских технологий для финансирования газовой отрасли // Газовая промышленность. – М: «Газоил пресс», август 1998, с.10-13

1. \* Здесь и далее все статистические данные приведены за май-август 1998 года. [↑](#footnote-ref-1)
2. \* Данные на август 1998 года. [↑](#footnote-ref-2)