

нефть и газ

«Люди дела»

Что такое работа крупной нефтяной компании? Прежде всего это возможность создавать что-то новое, делать жизнь людей лучше, добиваться результатов, которыми можно гордиться. Но с другой стороны, это необходимость решать непростые задачи и терпеливо преодолевать трудности. За любой компанией стоят люди, которые и создают ее будущее. О них — в совместном проекте „Ъ“ с «Газпром нефтью» «Люди дела».

Глава департамента стратегии и инноваций «Газпром нефти» СЕРГЕЙ ВАКУЛЕНКО:

— Ваш профиль — перспективное развитие компании, расчет рисков, аналитика рынка, построение прогнозов. Что самое сложное при долгосрочном планировании на российском рынке?

— Я не думаю, что есть большая разница между моей работой и работой моих коллег в BP, в Shell, то есть речь идет не только о российском рынке. Для нас всех ключевым является вопрос: что будет с нефтью как с топливом, что будет с мировой энергетикой, насколько долго нефть еще будет востребована? Дело в том, что проекты, в которые мы вкладываемся, которые мы запускаем, осуществляются на протяжении 40–50 лет. Соответственно, нам приходится думать на очень дальнюю перспективу. На это влияют самые разные вещи, начиная от проблем с климатом, развитием альтернативных технологий и кончая долгосрочными прогнозами того, как будет развиваться мировая экономика. И оценить вот эти перспективы, наверное, самое трудное.

— Но это если говорить о проблемах глобального рынка. Можно выделить какие-то сугубо российские истории?

— Для России все нужно умножать на два, потому что в большинстве других стран налоговая, фискальная и прочая политика государства для нефтяных компаний — это перемена экзотическая, от нефти слабо зависящая. А в России, поскольку нефть — это существенный донор государственного бюджета, развитие российской экономики и уровень налоговой нагрузки тоже очень сильно зависят от цены на нефть. Поэтому здесь такая рефлексия второго уровня начинает наблюдаться.

— Можете дать, хотя бы приблизительно, основные точки общей для всех компаний сектора стратегии, каким образом мож-



но привести их под единый знаменатель?

— Первое, от чего мы идем, — это условие, что все проекты должны обеспечивать достаточный возвратный капитал. Второе — это условие, что все проекты работают в единых сценарных условиях вне зависимости от цен на нефть, курса доллара и всего остального. При этом мы никогда не смотрим на единую цену на нефть, мы не занимаемся ее прогнозированием. У нас есть три сценария — высокий, средний, низкий. Под каждый из них есть история, которая описывает, как бы мог развиваться мир, чтобы результатом была такая цена на нефть. И соответственно, все проекты описывают себя вот в этом едином базисе, на единых предпосылках. А дальше у нас есть подходы к тому, как рассматривать риски, неопределенности, как смотреть на внешние и внутренние факторы развития, и, соответственно, мы можем достаточно равно с одинаковыми подходами смотреть, как проекты справляются с вызовами внешней среды, а также технологическими и политическими вызовами.

— А каким образом совмещаются стратегия и инновации? Ведь далеко не все какие-то нововведения у нас получают в конечном счете путевку в жизнь?

— Стратегия и инновации связаны так, что то, как будет выглядеть отрасль через 20–30–40 лет, очень силь-

но завязано на технологический прогресс. Кстати, не только технологический, но и в том числе организационный. Инновации бывают не только технические, не обязательно изобрести что-то новое, а можно по-новому организовать работу, поэтому связаны они неразрывно. Опытки, планируя жизнь на ближайшее столетие, важно понимать, какие технологии тогда будут важны, важно понимать не только, в какие проекты физически мы инвестируем, но и то, как и в какие новые умения и технологии мы вкладываемся.

— Есть ли, по вашему мнению, в России возможность самореализации для людей с хорошим зарубежным образованием? У вас самого за плечами несколько программ в престижных учебных заведениях мира.

— Сейчас точно можно достойно применить свои таланты. Если почти 20 лет назад, когда я оканчивал школу, можно было говорить, что проблемы, с которыми сталкивался российский бизнес, настолько специфичны, что западное образование не может дать непосредственные послы к действию. Сейчас же российская экономика, российская предпринимательская среда абсолютно в канве международного бизнеса, и задачи здесь ровно такие же, с которыми сталкиваются их однокашники, поехавшие работать в Корею, в Англию или куда угодно еще. Но в России работать интереснее потому, что здесь есть много шансов построить самому что-то новое и интересное. Когда работаешь в устоявшейся бизнес-среде на Западе, не уходит ощущение того, что служишь наладчиком рядом с великолепным, прекрасным, продуманным, хорошо построенным механизмом, но там масла надо куда-нибудь капнуть или вот колесо вернуть на предыдущее место. Но при этом существует очень сильное ограничение, потому что все придумано, все построено 10–20–50 лет назад. А здесь есть шанс построить что-то XXI века самому с нуля, и это очень интересно.

Заместитель гендиректора по геологии и разработке месторождений научно-технического центра «Газпром нефти» АЛЕКСАНДР СИТНИКОВ:

— Инновации — одна из важнейших составляющих работы современной нефтегазовой компании. Какими основными направлениями занимается ваш центр?

— Научно-технический центр — это место, где, по сути, создается основа для всех главных научно-технических решений, которые принимаются в компании. Основное наше преимущество состоит в том, что мы интегрированы в производственный процесс, что позволяет нам кристаллизовать что-то новое, инновационное. Это широкий спектр направлений, начиная с геологоразведочных работ и заканчивая новыми подходами к бурению, добыче, обустройству месторождений в сложных геолого-климатических условиях и так далее. При этом когда мы начинаем новые проекты, мы ранжируем их по трем основным критериям: первая группа призвана нарастить запасы, вторая — увеличить добычу нефти, третья — обеспечить экономическую эффективность. То есть те технологии, которые позволяют сократить удельные затраты и улучшить показатель удельных затрат на тонну дополнительной нефти, и получают право на реализацию.

— Возможно ли, внедрив какие-то новые разработки, сразу же требовать некоего качественного прироста продукции?

— Да, важно, чтобы эффект можно было измерить. Поэтому когда мы реализуем какой-то новый проект в рамках технологической стратегии, мы всегда рисуем идеальный образ того, что мы хотим получить на выходе. Мы не ставим себе и сотрудникам задачи достичь этого идеального результата сразу, а предлагаем это делать поэтапно. И когда по этим этапам, фазам мы ставим ключевые показатели эффективности, измеримые, понятные и, самое главное, достижимые, это приводит к тому, что



люди, которые это затем реализуют, получают удовлетворение от завершенности. Оттого что они получили результат, они с удовольствием ходят на работу. И самое главное, что вот этот небольшой кусочек, который завершен и за который человека похвалишь, может стать в итоге таким центром кристаллизации новых идей. И чем еще хороша эта политика поэтапности: она позволяет корректировать работу, если в процессе появилась новая перспективная идея.

— Но вот прежде чем собирать с сотрудников некий урожай новых идей, нужно быть уверенным в их квалификации. Каким образом лучше выстроить процесс обучения персонала?

— При подборе персонала для прихода в научно-технический центр мы ориентируемся, конечно, на такие базовые для нефтяной промышленности специальности, как геология, разработка, добыча, бурение. Но очень важно, что мы не отвергаем такие классические специальности, как математика и физика, поскольку эти люди обладают таким необходимым для научного центра качеством, как системное мышление. Это очень важно, и это то, чему зачастую приходится учить людей. Потому что очень легко погрязнуть в деталях, углубиться в какую-то небольшую проблему, как этому учат в вузах. А вот увидеть картину целиком, как «остомчик сидит» в целом, понять, что важно доработать, чтобы получился результат, и уже после этого принять решение — вот этому необходимо учить. Еще очень важно,

но и непонятно, как этому можно научить, — это открытость новому. С моей точки зрения, этому можно учить через какие-то кейсы, когда показываешь, как люди делали традиционно, а потом, приоткрыв шторы, они попробовали сделать совершенно по-другому и получили результат. На конкретных примерах люди обычно понимают, что да, не надо бояться пробовать новое — это как раз то, что приводит к результату.

— А вот, кстати, у какого процента студентов—выпускников вузов получается эти самые шторы снять? Потому что увидеть картину целиком — это всегда очень сложно. И наверняка с этим есть проблема. Ваше мнение?

— Это действительно проблема. Я бы сказал, что снять шторы получается примерно у 10–15% студентов. Я называю эту цифру на основе данных прохождения ими практики на нашей базе. Вот как раз эти 10–15% мы обычно и трудоустраиваем.

— Центр активно сотрудничает с вузами, но вы все равно проводите тренинги. Студентам чего-то не хватает?

— Тренинги мы проводим затем, чтобы двигаться вперед и развиваться, — человек должен постоянно учиться, ставить перед собой новые задачи, брать новые барьеры. Чему мы еще учим, что очень важно и чего не хватает в вузах, — это, конечно же, идеология проектирования. Она заключается в том, что мы стартуем от общего к частному, то есть сначала мы понимаем, как система выстроена в целом, — мы называем это концептуальный подход. И только поняв все взаимосвязи, все ключевые факторы, которые влияют на процесс, выделяя главное, мы детализируем. На первый взгляд, этот подход звучит просто, но, когда доходит до дела, получается, что не так просто его реализовать. Очень многие в нефтяной промышленности последние лет двадцать говорят об интегрированном концептуальном проектировании, но мало кто это действительно делает. Мы считаем, что сегодня у нас есть понятная методология этого концептуального проектирования, и мы учим ей студентов.



Генеральный директор компании «Газпромнефть-Аэро» ВЛАДИМИР ЕГОРОВ:

— Несмотря на то что «Газпромнефть-Аэро» появилась на рынке меньше десяти лет назад, компания уже является лидером авиатопливного рынка и география ее присутствия очень широка — более 170 аэропортов мира. Какой вы видите дальнейшую стратегию развития компании, к чему она будет стремиться и благодаря чему произошел такой активный рост?

— С момента создания компании мы сделали ставку на эффективные инвестиции в развитие бизнеса и внедрение передовых технологий. С самого начала деятельности, с 2008 года, мы выбрали стратегию, в соответствии с которой позиционировали себя как международную компанию. Это значит, что мы выполняем заказы авиационных компаний и российских, и иностранных компаний как в России, так и за ее пределами. Мы сразу взяли курс на сотрудничество с Международной ассоциацией авиационных компаний, что дало неплохие результаты.

— Какой объем средств был инвестирован в развитие?

— Компания существует почти девять лет, за это время мы инвестировали в модернизацию топливной инфраструктуры российских аэропортов примерно 19 млрд руб. Сейчас мы располагаем сетью топливозаправочных комплексов в 45 крупнейших аэропортах России и стран СНГ. География обширная — от Дальнего Востока и до Калининградской области. Нефтеперерабатывающие заводы «Газпромнефти», которые находятся в Омске, Москве и Ярославле, позволяют бесперебойно и своевременно обеспечивать все эти топливозаправочные комплексы качественным то-



пливом. На протяжении последних лет четырех мы занимаем около 25% российского авиатопливного рынка, являемся лидерами по объемам различной реализации.

Дальнейшее развитие предполагает продолжение расширения сети топливозаправочных комплексов. К примеру, совсем недавно мы приобрели топливозаправочные комплексы в аэропортах Чукотки — это Анадырь, Певек и Кемервеем. И планируем их модернизацию до 2018 года.

— Вы возглавляете «Газпромнефть-Аэро» с момента создания. Как компания выходила на основные рынки и какие трудности пришлось преодолеть?

— Напомню, что компания «Газпромнефть-Аэро» была образована в декабре 2007 года, то есть через год у нас будет юбилей — десять лет. Основная работа началась в 2008–2009 годах. Сначала у нас в активах был лишь один топливозаправочный комплекс в Новосибирске. Следует отметить, наверное, тот факт, что «Газпром нефть» (когда авиатопливный бизнес еще не стал отдельной компанией) была первой, кто в 2006 году ввел в России формулу цены ценообразование на авиатопливо, заключив соответствующий контракт с «Аэрофлотом». Мы долго шли к этому, долго обсуждали, как будет выглядеть этот контракт,

Глава дирекции по геологоразведочным работам и развитию ресурсной базы компании «Газпром нефть» АЛЕКСЕЙ ВАШКЕВИЧ:

— В России все меньше нераспределенных нефтегазовых месторождений и за них разворачивается нешуточная конкуренция. На чем вы сейчас строите стратегию развития ресурсной базы компании?

— Начнем с того, что стратегия любого подразделения компании строится на соответствии общей стратегии. Общая стратегия в нашем случае — создание стоимости. Соответственно, стратегия нашего подразделения — создание стоимости через развитие ресурсной базы. Наша специфика уникальна в том, что мы работаем с большими неопределенностями, по сути, с рулеткой. А с учетом того, что за предыдущий год мировые инвестиции в геологоразведку составили больше чем \$600 млрд, мы, наверное, с вами говорим о крупнейшей рулетке за всю историю человечества. С одной стороны, есть в этом большой азарт, но с другой стороны, это и большая ответственность.

— Эффективность геологоразведочных работ у «Газпром нефти» 90% при 30% в среднем по рынку. Как такое удается?

— Конечно, хочется сказать, что просто мы лучше. Но на самом деле секрет достаточно банален. Всегда существует баланс между портфелем, который ты составляешь с точки зрения геологоразведки, и риском, который ты готов в этот портфель заложить. Каждая компания стремится уменьшить этот риск. Но многие компании просто вынуждены на сегодняшний день выходить в новые



малоизученные территории, что повышает их риски. «Газпром нефть» имеет достаточно сбалансированный портфель возможностей как на текущих активах, так и на активах нашей головной компании, где мы, по сути, можем приращивать достаточно качественную ресурсную базу. Нужно ли выходить на более рискованные проекты? Да, скорее всего, нужно. И в целом мы планируем пересматривать наше видение с точки зрения входа в новые поисковые зоны, где успешность, возможно, будет ниже. Но это осознанное решение, которое компания принимает, исходя из своих стратегических приоритетов.

— В чем залог успешного будущего компании: развитие новых месторождений, постоянный поиск?

— На самом деле это комбинация всех этих направлений. Какой-то один выбор здесь не будет оправданным именно с точки зрения минимизации риска, портфель должен быть сбалансирован. Из собственной практики вам скажу, что из десяти поисковых проектов до реализации, до добычи дойдет только один. Соответственно, чтобы иметь один

какие маркеры будем применять, определяли основные позиции.

Но серьезным вызовом для нас послужило то, что сеть топливозаправочных комплексов (ТЗК) было необходимо создавать практически с нуля. А активов, которые можно было купить, не было. Поэтому мы заключили договоры хранения с аэропортами, параллельно продолжая искать возможности для приобретения или строительства ТЗК. В 2010 году начали строительство собственного топливозаправочного комплекса в Шереметьево и можем по праву гордиться созданным: сейчас на всем постсоветском пространстве это самый современный ТЗК. Инвестиции составили около 2 млрд руб. Также с нуля был построен комплекс в Томске.

Мы сразу поставили себе очень высокую планку, старались впитывать весь передовой опыт — и российский, и мировой. И здесь для нас было полезным взаимодействие с Международной ассоциацией воздушного транспорта.

Ну и, безусловно, одним из серьезных вызовов был кадровый голод: мы не могли найти персонал, учили людей сами и привлекали к сотрудничеству учебные заведения. Сейчас этот вопрос решен, у нас работает учебный центр на базе Ульяновского института гражданской авиации, с 2011 года там прошли обучение около 500 сотрудников нашей компании.

— В чем основная задача гендиректора как главы компании, в чем вы видите свою главную функцию?

— Я всегда считал, считаю и буду считать, что основная задача руководителя — уметь повести сотрудников за собой. Уметь заразить людей, чтобы они шли за тобой, чтобы у вас была единая философия. Вот тогда будет единая команда и тогда, собственно, можно выполнять любые задачи. А решать интересные задачи мы любим.

проект в реализации в 25-м году, компания уже сейчас должна иметь 10–20 на стадии регионального поиска. Это одно направление. Второе — это действительно работа с текущими активами. В «Газпром нефти» баланс выглядит так: у нас примерно 1,5 млрд тонн нефтяного эквивалента доказанных запасов, с которыми мы работаем в данный момент. Но есть еще 2 млрд — запасы открытые, но по какой-то причине на сегодняшний день не вовлеченные в разработку. И вот эта категория открытых, но неразрабатываемых запасов и является основой для применения новых технологий. По нашей технологической стратегии мы до 2020 года только из этой категории планируем получить дополнительно 200 млн тонн извлекаемых запасов.

— Вам нет 40 лет. Как вам удалось так подняться по карьерной лестнице?

— Я думаю, что здесь нет какого-то золотого правила. Каждая история индивидуальна. В моем конкретном случае дело, наверное, в том, что я достаточно активно воспринимал новые возможности. Недавно посетил, что мое сегодняшнее место проживания в Санкт-Петербурге — это седьмое за последние 15 лет. То есть моя карьера развивалась в том числе и перемещением по миру, мне удалось поработать на нескольких континентах. Вот эта способность не бояться вызовов, в том числе и каких-то бытовых ограничений, думаю, сыграла свою роль. В целом могу сказать, что наша компания достаточно молода, у нас и руководящий состав молодой. Мы, повторюсь, делаем акцент в первую очередь на потенциал, а не на устоявшееся имя. Вот, наверное, в этом основная специфика.