

# ДИСКУССИИ КРУГЛЫЙ СТОЛ

## «ВЕНЧУРНОЕ ИНВЕСТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ»

**Рустам Камалетдинов:** *Что ж, приступим к дискуссии...*



**Николай Кузьмичев («Нефть XXI век»):** О полигонах. В Татарстане, например, эта тема регулярно обсуждается последние лет шесть-семь, но с мертвой точки так и не сдвинулась. Имея опыт отслеживания этой ситуации, я могу сказать, что, скорее всего, полигон создать для проведения ОПИ так и не удастся. Почему? Мы все родились и росли в советское время, потому хорошо помним, что такой полигон был в «Зарубежнефти». В «Татнефти» был целый НГДУ по добыче, чтобы отработать технологию добычи вязкой нефти. Сейчас этого ничего нет.

А в Штатах этого никогда и не было. Тем не менее, инновации там успешно разрабатываются и находят свое применение потому, что там есть база для инноваций — малые независимые нефтяные компании. Их в Штатах по разным оценкам от семи до десяти тысяч единиц. В России — 250. И их нельзя на-

звать независимыми. Цифры говорят сами за себя. Если в Штатах почти половина нефти добывается малыми нефтяными компаниями, то у нас 2–3%. Основной объем бурения в США делают малые нефтяные компании. У нас эта цифра, опять-таки, на порядок меньше.

И там уговаривать хозяина малой нефтяной компании, работающей с очень маленькой маржой, внедрить какую-то новую технологию или новый образец техники, который даст ему существенный экономический эффект, не надо... Большая компания этого эффекта даже не заметит! А в тысячах малых такой спрос на инновации существенен.

Иными словами, рынка для инноваций, для внедрения новых технологий в России нет. И начинать нужно с того, чтобы на законодательном уровне создать условия для того, чтобы любой человек, имеющий деньги и желание, мог себе подкупить пару-тройку скважин. У нас это сделать сейчас невозможно. Это первое.

Второе, у нас нет конкурентного рынка. С кем конкурируют наши ВИНК? То есть, в таком деле это необходимый элемент того, чтобы этот инновационный процесс шел. Словом, я не вижу будущего для вашего предложения по созданию полигона по испытанию новых технологий в России.

Вот сегодня ЛУКОЙЛ презентовал свою систему управления знаниями. Что-то похожее я предлагал еще в 2012 году по итогам проведенных в 2010–2011 годах с участием президента республики Татарстан Р.Минниханова двух круглых столов в республике. Они так и назывались: «Проблемы инновационного развития нефтяной отрасли в республике Татарстан». По результатам я написал статью, где было много предложений, в том числе, использование принципа краудсорсинга при отборе инновационных технологий, в частности, для «Татнефти». Чуть более года назад подобная система появилась на сайте «Татнефти». Но «чужих» туда не

пускали. На мой запрос ответили, что доступ внешним инноваторам планируется открыть в ближайшее время. Но этого так и не было сделано. А позже данный раздел с сайта исчез. По моей информации, он доступен только для работников «Татнефти» по внутрикорпоративной сети. Там обсуждаются предложения на уровне рационализаторских. Дело нужное. Но вряд ли такие «инновации» приведут наши нефтяные компании к глобальному лидерству.

Могу сказать, что сейчас ЛУКОЙЛ повторяет те ошибки, которые были главными у «Татнефти», где изначально назначили экспертами руководителей того или иного направления по областям интересов. То же самое сейчас делается в ЛУКОЙЛе. По определению это неправильный подход. Почему? Не потому, что руководители этих направлений не обладают должным уровнем квалификации, знаний и опыта. Но над ними довлеют некоторые ограничения корпоративного характера, они не имеют права что-то свободно говорить, что-то делать. То есть, они в своих решениях связаны с какими-то корпоративными интересами, которые существуют по умолчанию и не всегда носят объективный характер. В краудсорсинге эксперты выбираются из среды участников обсуждения новаций по наивысшим рейтингам, составленным на основе оценок всех участников. Они свободны от указанных ограничений.

Вот поэтому я сегодня и сказал, что эксперимент ЛУКОЙЛа тоже закончится безрезультатно. Тем более, что компания изначально не готова каким-то образом рассматривать участие инновационных компаний и инноваторов в будущих прибылях, которые они получают от реализации того или иного новшества.

Сейчас интереса не видно, и поэтому я не думаю, что люди валом повалят со своими предложениями. Если и повалят, то люди наивные, которые не сталкивались с проблемами, которые встанут пе-

ред инноваторами на будущих этапах. Я прервусь, но мне есть еще что сказать, и если вы позволите, я еще свое мнение изложу по этому поводу.

**Р. Камалетдинов:** *Спасибо, Николай Петрович. Вы затронули очень много аспектов этого вопроса. Давайте еще послушаем коллег. Может быть, все-таки, решая проблему, начать с малого? Как сократить срок проведения испытаний?*



**Евгений Григорян («Новомет»):** Вы знаете, одной из проблем, на мой взгляд, является вопрос перехода собственности. Когда нужно испытывать какое-то оборудование, в той же самой Америке процесс происходит следующим образом: оборудование поставляется в нефтяную компанию, та сразу платит за это оборудование заводу-изготовителю. Идут ОПИ, если ОПИ нужного результата не дают, завод-изготовитель по цене нового оборудования выкупает у нефтяной компании обратно это оборудование.

Тогда четко происходит переход собственности, ответственность за собственность, которая перешла от одного предприятия к другому, и тогда нет необходимости ждать ни 200 суток, ни 300 суток, потому что завод-изготовитель, во-первых, рискует заново выкупить свое оборудование по цене нового через какое-то время, не говоря уже о потерянной репутации...

У производителя исчезает финансовый разрыв, когда он вынужден долгое время находиться в ожидании. Знаете, очень странная история, когда «огромные» машиностроительные заводы дают товарный кредит «маленьким» нефтяным компаниям. Уже даже не смешно. Нам каждый раз так и тычут в глаз: «Вы посмотрите, как на Западе». Давайте посмотрим, как на Западе! На Западе вот так.

**Р. Камалетдинов:** *Согласен, такой практики у нас в России еще нет.*



**Марат Аминев (НПФ «Пакер»):** Вопрос перехода собственности очень важен, и его не обойти. Если это не моя собственность, она не моя. И порой стоит задача после n-ого количества времени доказать, что она мне не нужна была. И люди не виноваты, это не вопрос, хорошие они или плохие, это постановка задачи.

Или обратная сторона — оборудование действительно хорошее, но нет предвзятости. Мы поставили три или пять комплектов оборудования на 180 суток нефтяной компании. Она эксплуатирует три или пять комплектов, получая свою дельту, 180 дней. А если бы

она закупила 50 комплектов, она эти 180 дней еще бы 45 раз получала бы дельту свою. Кто проиграл, я или они? В данном случае они!

Что получается дальше? Я на новую разработку потратил 1,5 года, и полностью работу оплачивал, и материалы покупал, и списывал, и т.д. Теперь я еще почему-то должен полгода ждать! А зарплату платить надо слесарю? Надо. За электроэнергию надо заплатить. А кто это заплатит? У меня таких денег нет, я нефть не получаю. Теперь я проиграл! До этого они проиграли, после этого я проиграл. А кто выиграл вообще?

И, похоже, многое упирается в полигон, мы уже не первый раз говорим о том, что полигон нужен. Но тяжело идем к этому. И надо все-таки решать этот вопрос сверху. На уровне, может быть, Министерства энергетики — и по участку, и по финансированию, и по собственности...

**Р. Камалетдинов:** *Согласен, есть информация, что вопрос создания полигона инициирован МПР РФ, которое предполагает расконсервировать старые месторождения с целью апробации не только новых видов оборудования, но и технологий...*



**Николай Смирнов (ИМАШ):** Нефтяная отрасль, конечно, хребет промышленности России. Но столько анахронизмов в себе содержит, просто диву даешься!

ОПИ. Конструктор ставит дополнительный подшипник — ОПИ! Ставит еще два подшипника — ОПИ! Насос надо испытать — рабочая ступень из полимера, рабочую ступень из ниризи-ста, рабочую ступень из порошка — ОПИ! Как поступают все остальные отрасли промышленности: там ОПИ не проводят.

А мы с вами проводим ОПИ, когда на стадии проведения сертификационных испытаний по любому критерию (прочности, износу, теплостойкости...) мы можем эти характеристики получить без всяких ОПИ. И для нефтяников должно быть законом: предприятие сделало насос, оборудование, прошло комплекс сертификационных испытаний — достаточно, покупайте. Пока мы это не изменим, я думаю, что путного ничего не будет. ОПИ — это анахронизм.

А у нас на сегодняшний день есть монополия нефтяных компаний и заводо-изготовителей. Это, все-таки, монополия и с той, и с другой стороны. Малому бизнесу появиться невозможно! Одни полностью монополизировали покупку, а другие монополизировали производство оборудования...

**Р.Камалетдинов:** *Давайте нефтяников послушаем. Виктор Евгеньевич?*



**Виктор Мельниченко («Славнефть»):** Один пример. Испытывали пять единиц оборудования, я поставил пять бригад, спустил оборудование, эф-



фекта не получили, поставил опять пять бригад, оборудование поднял. Эти затраты кто будет в данном случае финансировать? Мы тоже несем затраты! Да, производитель согласился, что его оборудование эффекта прироста нам не дало, забрал. Но мы тоже понесли затраты!

**М.Аmineв («Пакер»):** Действительно, завод-производитель, как и нефтяная компания, находится в зоне риска. Но где заводу взять деньги? У него нет ренты, на которой сидят нефтяники. Кстати говоря, эта нефть принадлежит нам всем, живущим в этой стране по ровну. Смотрите ст.2 Конституции. И теперь кто-то, от того ближе он или дальше к ней находится, начинает диктовать условия. Я сейчас не ругаю никого, так сложилось.

Но тогда и вопрос надо раскрывать правильно. Почему бы при испытаниях заводу не поучаствовать в прибыли от дополнительной добычи на этих испытаниях. Вот тогда мы будем оплачивать вам полностью все затраты, которые произошли по нашей вине. Однако тогда ведь вполне логично и разумно с этой ренты получать эту прибыль в доле участия, которую вы получаете по данному объекту.

И тогда сразу вопрос исчезнет автоматом! Это вопрос хозяйствующих субъектов, но он не решен, и он никак не решается, и никто его не хочет решать...

**В.Мельниченко:** Я скажу, вы все летаете в каких-то облаках. Если мы перейдем на схему «деньги сразу», ни одного ОПИ вообще не будет, я вам обещаю. Как только мы начнем согласовывать эти деньги через наших экономистов и т.д., ОПИ вообще не будет. Это

первое. Второе, государство в лице налоговой первым спросит: что у вас это за статья расходов в себестоимости, что вы там делите, с кем?

**М.Аmineв:** Об этом я и говорю, что вопрос надо в динамике решать.



**Ильнур Хасанов («ЛУКОЙЛ — Западная Сибирь»):** Сроки проведения ОПИ на самом деле длинные, и с того момента, когда приходит изобретатель, который желает провести ОПИ, и до момента получения результатов проходит много времени. Нефтяники тоже скованы регламентируемой программой опытно-промышленных работ (ОПР). Программа ОПР формируется в июне, утверждается в январе следующего года, потом, после утверждения, идет процесс заключения



договоров и будут определены дальнейшие сроки испытаний. Сроки испытания колеблются от 90 до 180 суток, могут достигать и до 365–500. К примеру, испытание высокоресурсного, коррозионно-стойкого оборудования, превышающего по стоимости серийное оборудование более чем в четыре раза. Как это можно оценить коррозионно-стойкость или ресурсность

оборудования за 150 суток? Или за 90 суток, или за год? Производители оборудования гарантируют безотказную работу в течении 1000 суток, срок ОПИ соответственно 500 суток, достаточное время для оценки его эффективности. И через 500 суток будет произведена его оплата.

Испытание электроцентробежных насосов с «расширенными проходными ка-

налами», по цене в четыре раза дороже обычного серийного насоса, мы не будем проводить, т.к. даже при положительном результате ОПИ я их не смогу покупать. НГДО ограничено в средствах на закуп оборудования, основная задача — с минимальной себестоимостью добывать нефть. По этой причине часть ОПИ отсеется даже на этом этапе рассмотрения.

Дел добрых сделано немало,  
Коллега милый, дорогой.  
Вас поздравлять пора настала!  
Ведь Юбилей у Вас такой!

Упорство, труд дорогу перекрыли,  
С бездельем, ленью — Вы враги.  
Всегда коллеги Вас ценили.  
Корректность, честность — вот Ваши черты.

Мы-то, несомненно, знаем,  
Что Вы действительно крутой.  
И нами всеми очень уважаем.  
И Специалист Вы — золотой.

И устраняя все помехи,  
Настойчиво Вы шли к успеху,  
Добыли все своим трудом:  
И РЕАМ-РТИ, и АВТОПРОМ.

Желаем Вам мы крепкого здоровья!  
И чтоб не трогала Ваших глаз печаль!  
Желаем жить Вам очень-очень долго!  
И Дни Рожденья радостно встречать!



**70 лет**

**Ивану Соломоновичу Пятову**

*С юбилеем Вас,  
Иван Соломонович!*

Ваш **Агеев Ш.Р.**

Заместитель генерального  
директора по науке

**ОАО «ОКБ БН КОННАС»**



## Дорогой Иван Соломонович!

От всей души поздравляю Вас с юбилеем! Все, кто знают Вас, не могут поверить, что у Вас такая значительная дата, настолько Вы молоды душой, обладаете юношеской жадой знаний, живо откликаетесь на всё новое и прогрессивное. Так держать!

Общаться с Вами, работать с Вами — большая радость и хорошая школа. Желаю Вам крепкого здоровья, неукротимого оптимизма, удачи во всех Ваших начинаниях!

С глубоким уважением,

**В. Ивановский,**

заведующий кафедрой РГУ нефти и газа  
им. И.М.Губкина



Зачем нам делать первый шаг, если мы не будем делать шаг второй? Я бы хотел это тоже до вас довести.

Вопрос взаимозаменяемости оборудования также стоит не на последнем месте. На предприятии 14 тыс. скважин УЭЦН, оборудованных стандартным оборудованием. Я не сторонник внедрения нового оборудования, которое ни с чем не стыкуется и в случае отказа одного из узлов оставшаяся часть будет простаивать. Я противник того, чтобы на пред-

приятии плодился и рос «зоопарк» различных технологий на один день или на одно проведение ОПИ.

На сегодняшний день в компании нет дублирования ОПИ, в разных НГДО мы не проводим ОПИ одного и того же оборудования. И результаты проведенных ОПИ в других нефтяных компаниях производитель нам всегда показывает. Мы тоже никогда не скрываем результаты, акты завершения ОПИ мы выдаем про-



изводителем оборудования. Устраивают ли они вас, это уже вопрос.

**Константин Надененко (Дирекция инвестиционных проектов и программ УК «Лидер»):** Я немного с другой стороны на эту проблему смотрю — я занимаюсь венчурными инвестициями. Все, что вы сейчас обсуждаете, мне кажется, очень близко к тому, чем занимаюсь я. Вы говорите о соотношении рисков в том или ином проекте, в той или иной разработке, и будущем результате.

И те вопросы, которые сейчас поднимались, кто за этот самый риск заплатит, кто потеряет деньги в случае неудачи, это как раз некий финансовый агент, который, например, представляет общество венчурных инвесторов. В принципе, сейчас в стране усилиями государства и частных лиц есть довольно много денег, которые по сути своей рискованные, которые готовы рисковать, готовы идти на то, чтобы эти деньги были потеряны, в случае если в результате инвестирования этих денег в тот или иной проект будет большой рост стоимости проекта.

Сейчас речь шла о том, что нефтяная компания не может транжирить деньги акционеров, она должна с оптимальной эффективностью добывать нефть и газ. Разумеется, если новая технология не дает результата в виде повышения эффективности нефтедобычи, то ей грош цена. В этой ситуации кто-то может заработать только в случае, если кто-то потеряет.

Но ведь новые технологии возникают не так! Они возникают и активно развиваются в той ситуации, когда и производитель может сделать новое оборудование, решающее производственные задачи более дешевым или более эффективным способом, и потребитель этого оборудования получает возможность при использовании новых технологий зарабатывать больше. И если проблема только в том, что на первом этапе, когда разработка завершена, еще не испытана, существует некий риск того, что есть некие ошибки в расчетах, которые могут быть выявлены только в результате испытаний, то венчурный инвестор эту проблему решает.

Вот схема: разработчик выделяет свой проект в отдельное предприятие, в которое входит инвестор, готовый профинансировать весь комплекс работ по испытаниям, по сертификации, по разработке технической документации для организации массового производства. Лучше, если еще есть информация о том, что потенциальный потребитель выражает потенциальную заинтересо-



ванность в покупке такого оборудования, тогда это абсолютно рабочая схема для получения венчурных инвестиций.

И в этой концепции венчурный инвестор готов нести риск, готов свои деньги расходовать и понимает, что они могут быть потеряны. Но в том случае, если все будет хорошо, если проект будет активно развиваться, эти деньги вернутся ему сторицей.

Разумеется, повышенный риск должен приносить повышенный доход инвестору. Разумеется, венчурный инвестор рассуждает в терминах многих десятков процентов годовых на свои вложения. 40% — это классика. Дальше могут быть нюансы.

В индустриальных проектах в таких больших отраслях, требующих и длительных сроков испытаний и доработки, сроки в пять лет венчурных инвесторов не смущают. Мы понимаем, что два года маловато.

Один пример. Группа разработчиков создала инновационный газовый сепаратор. Мы проинвестировали проект в 2011 году, когда только-только первые два пробные сепаратора испытывались. Сейчас компания из четырех человек стала вполне работающей, в которой насчитывается порядка 40 инженеров, которая занимается комплексным инжинирингом, связанным с сепаратором. Три сепаратора поставлено в Китай, сегодня достаточно активно развиваются международные продажи — интерес большой, и американский присутствует, и из Юго-Восточной Азии.

**Н.Кузьмичев:** Я бы хотел прервать дискуссию по поводу взаимных претензий нефтяных компаний и производите-

лей оборудования и сервисных компаний. Каждая сторона по-своему права. Приведу пример из личной практики: поработали на скважине три месяца, скважина давала 5 тонн нефти, стала давать 60 тонн. И на второй скважине добычу с 4 до 44 тонн увеличили. Более 30 тыс. тонн по году дополнительной добычи

нефти получили, выручка — около 200 млн рублей, экономический эффект — 40 млн. Нам хоть копейку за это заплатили? И это принципиальная позиция российских нефтяных компаний. Прибылью от инноваций они делиться не хотят. Даже на этапе промышленных испытаний. А ведь прибыль от успешных ОПИ практически полностью покрывает затраты нефтяных компаний на их проведение. Для примера: практически все промышленные испытания нашей компании были успешны не только в плане технологическом, но и экономически.

В рамках сложившейся системы взаимоотношений, которая существует у нас на настоящий момент, эти вопросы решения не имеют. Другой тип взаимоотношений нужен, прежде всего, основанный на принципах венчурного инвестирования. Другого варианта просто не существует.

Почему инновации уходят на зарубежные рынки? Причем, это касается не только инноваций в нефтяной отрасли. Почему это происходит? Отчасти, я как уже сказал, потому что у нас нет базы для инноваций. Поэтому большая часть успешных инновационных проектов была реализована за рубежом. То есть лю-

## Уважаемый Иван Соломонович!

Поздравляю Вас со знаменательным юбилеем — 70-летием.

За долгие годы нашего общения приятно было иметь дело с профессионалом, Инженером.

Вас отличают глубокие знания, уникальные организаторские способности. Вы всегда на острие нового, прогрессивного и неизведанного. Инициированные Вами разработки приносят успех.

С Вами всегда интересно. У Вас есть идеи, Вы заряжены на практический результат. Надеюсь на синергетический эффект от нашего скромного сотрудничества.

Искренне желаю Вам крепкого здоровья, творческих успехов, счастья.

Технический директор  
ООО «ИМАШ Ресурс»  
к.т.н. **Н.И. Смирнов**



## Уважаемый Иван Соломонович!

От всей души поздравляю Вас со знаменательным событием в Вашей жизни — 70-летием со дня рождения!

70 лет — это праздник мудрости.

Искренне желаю Вам крепкого здоровья, личного счастья, неувядаемого оптимизма, бодрости и юности в душе!

Пусть Вас всегда окружают творческие люди, будет много плодотворной работы, широких возможностей и перспективных проектов!

Делитесь своей мудростью с окружающими Вас людьми!

Счастья, добра и благополучия Вам и Вашим близким!



С уважением,

**Александр Лурье,**

Заместитель генерального директора по развитию бизнеса  
ЗАО «Плакарт»

ди, создав новации в России и не найдя здесь поддержки, уходили на зарубежные рынки. Зарабатывали там деньги на своих инновациях и возвратившись обратно, за собственные деньги внедряли новации в России. К сожалению, далеко не все инновационные компании могут выйти на зарубежные рынки. И тогда их удел — прозябание в родном отечестве или разорение.

Есть и определенный личный опыт работы с венчурными фондами. Почему

положительных примеров взаимодействия венчурных фондов с нефтяными и инновационными компаниями нет? Дело в том, что нефтяная отрасль достаточно специфическая. И ни в одном венчурном фонде, с которыми я имел дело, не было экспертов, которые разбирались бы в нефтедобыче. И когда начинаешь с работать «экспертом», а он не имеет представления о нефтедобыче, то диалог просто не получается. Нефтяным компаниям нужно создавать собст-

венные венчурные фонды и отбирать инновационные проекты на принципах краудсорсинга.

И еще один момент. Он заключается в том, что многие процессы в этой сфере носят объективный характер. Вспомним приведенный ранее пример, когда мы заработали для нефтяной компании 40 млн рублей в год и ничего за это не получили. Я тогда обижался, переводил на личности. Потом пришлось изучить инновационный процесс, и пришло пони-

## Уважаемый Иван Соломонович!

В день Вашего семидесятилетия примите искреннее поздравление и пожелания доброго здоровья и удачи во всех направлениях Вашей многогранной деятельности.

Вы пришли в нефтяную отрасль из автомобильной, чтобы решить актуальнейшую для нефтяников проблему обеспечения отрасли высококачественными резино-техническими изделиями. Качество РТИ в нефтяном оборудовании — это проблема, которая долгие годы определяла ресурс техники добычи нефти. Сегодня нефтяники благодарят Вас за решение данной задачи.

Но это лишь часть Вашего вклада в повышение технического уровня используемого ими оборудования. Ваш вклад в нефтяную отрасль я позволю оценить известным афоризмом: «высокий профессионализм — это обращение профессии в творчество». Сегодня Ваше творчество вышло за рамки профессии и охватывает находящиеся на стыках и даже за рамками направления, которое формально обозначено в наименовании руководимого Вами предприятия.

В перечне Ваших инновационных разработок особо следует выделить создание деталей для НГО теплостойкого исполнения и новых конструкций модулей гидрозакщиты, актуальность создания которых определяется перспективой увеличения в нефтяной отрасли России объемов добычи нефти с применением тепловых методов воздействия на пласт.

Широта Вашего технического кругозора подтверждается Вашим активным участием в обсуждениях на Экспертном совете по механизированной добыче нефти, членом которого Вы являетесь. Общаясь с Вами, невольно ставишь под сомнение классическую формулу, идентифицирующую специалиста: «знать все о немногом и немного обо всем». Вы принадлежите к той категории российских (советских) инженеров и ученых, которые «много знают обо всем». Вы яркий представитель высокой российской инженерной школы.

Желаю Вам еще много лет оставаться таким же энергичным и успешным во всех Ваших планах и делах! Здоровья Вам и благополучия вместе с родными и близкими!



**М. Гинзбург**

Советник директора ООО «ЭПУ-ИТЦ»

## Уважаемый Иван Соломонович!

Я знаю Вас много лет, и начиналось наше знакомство с отрицательных результатов внедрения, но меня всегда удивляло Ваше умение взглянуть на существующую проблему совершенно с неожиданной стороны и найти правильное решение.

Вы неугомонный и разносторонний человек, и инженер, который с огромной щедростью раздает окружающим и знания, и опыт, и огромный жизненный позитив.

Хочу пожелать вам удачи, здоровья, энергии и интересных задач, которые хочется решать.



**Григорян Е. Е.**

Советник генерального директора ЗАО «Новомет-Пермь»

мание того, что многое в нем объективно. Об этом еще в XVI веке в своей книге «Государь» Макиавелли сказал, что нет ничего сложнее, чем руководить введением нового положения вещей, потому что у этого процесса есть ярые противники, которые понимают, что в новых условиях им будет жить хуже, и есть вялые сторонники, которые не уверены в том, что им будет жить лучше.

Можно вспомнить описание сопротивления внедрению новшеств в компаниях, которое приводит в своих работах по стратегическому менеджменту Игорь Ансофф. Он выделяет предпринимательский тип поведения, свойственный новаторам, и конкурентный тип поведения, свойственный большинству «нормальных» людей, работающих в крупных компаниях. В инновационном про-

цессе противоречия между людьми этих двух типов переносятся с внутрикорпоративного уровня на взаимоотношения между инновационными компаниями и потребителями инноваций, в нашем случае, нефтяными компаниями. Единственный способ преодоления данных противоречий — «поставить» между ними венчурную компанию.

Еще раз подчеркну, что упомянутые процессы закономерные. Самое главное — создать правильные условия для того, чтобы выстроить на их основе правильные взаимоотношения между всеми участниками инновационного процесса. Повторю, с чего начал: единственный вариант — это организация взаимоотношений нефтяных компаний с инновационными на принципах венчурного инвестирования...

**К.Надененко:** Здесь основную часть присутствующих составляют люди, которые занимаются производством оборудования и разработкой нового оборудования. Я думаю, что никто из них не согласится с тем, что выход на международные рынки со своей продукцией это неудача. Я думаю, что, наоборот, это пример успеха разработчиков технологии, успех разработчиков оборудования и инженеров.

Инноваторы работают в ситуации, когда они вынуждены конкурировать с лучшими образцами и сервисов, и оборудования, которые только есть в мире. А в такой ситуации конкурировать нельзя, если ты не делаешь оборудование лучше, чем то, которое в мире существует. А если это так, то и на мировой рынок надо выходить.

## Уважаемый Иван Соломонович!

От всей души поздравляю Вас с 70-летием.

Желаю крепкого здоровья, счастья, благополучия, долгих лет жизни.

Ваша активная жизненная позиция, знания и опыт, которыми Вы щедро делитесь с коллегами, вызывает искреннее уважение.

Ваш талант организатора, позволивший создать современную, активно развивающуюся технологичную компанию, является примером созидания на благо нефтяной отрасли.

Уверен, что мы вместе сможем реализовать еще много интересных и полезных проектов.



С наилучшими пожеланиями,

Председатель Экспертного совета по механизированной добыче нефти

**Р. Камалетдинов**





**Петр Лукьянов (Phystech Ventures):** Как и коллеги из «Лидера», мы пытаемся успешно инвестировать, в том числе, в нефтегазовые технологические компании, которые разрабатывают новые технологии. Может быть, для вас многих будет сюрпризом, но такая известная компания «Новомет» в свое время тоже привлекла инвестиции от американских фондов.

Что касается российских историй успеха, честно говоря, пока не очень понятно, откуда венчурам масштабно взяться, потому что венчурные фонды, которые инвестируют в эти компании, в России существуют максимум лет пять наверное. И истории успеха, если появятся, они появятся лет через пять

в каком-то массовом режиме. Сейчас важно понять, почему даже успешные российские технологические компании не всегда могут найти применение на российском рынке.

Пример из моей практики. Мы смотрели на компанию в области многофазных расходомеров. Лидер рынка есть, Schlumberger во главе большой четверки. Очень интересная технология, в десятки раз снижает капитальные затраты. С «Башнефтью» у нас были очень хорошие связи на уровне членов правления, которым проект понравился.

И дальше я четыре месяца добивался, чтобы этот расходомер поставить на скважину протестировать. Даже несмотря на такую поддержку, эта система

долго внедрялась! Первый месяц я объяснял 10 специалистам, что такое многофазный расходомер. Потом еще месяц я объяснял, почему этот расходомер лучше, чем расходомер Schlumberger, потом я два месяца согласовывал программу испытаний.

Потом, соответственно, кто-то решил, что «Башнефть» неправильно приватизировали, менеджмент сменили, и все закончилось на этом. Просто на контрасте: показали в Halliburton, через месяц поставили те же самые расходомеры на скважины в Канаду. Хотелось бы коллег из нефтегазовой отрасли спросить, почему так происходит. Коллега с 16 тыс. скважин, в принципе, объяснял мотивацию, но все равно непонятно, почему на Западе быстрее все решения принимаются даже в крупных компаниях, хотя бы даже о тестовой эксплуатации, а у нас так тяжело...

**Вопрос:** *Озвучьте, пожалуйста, суть самого венчурного фонда. Какими средствами располагает и может помочь венчурная компания?*

**П.Лукьянов:** Слово «помочь» — неправильное. Мы помочь, к сожалению, не можем. Деньги, которые у нас есть, получены для того, чтобы мы зарабатывали на эти деньги прибыль. И, соответственно, если мы инвестируем в компанию, то мы должны потом это участие в компании продать кому-то с прибылью. В связи с этим сценарии могут быть, конечно, разные.

Здесь можно разные схемы придумать, но, по сути, вы, задавая вопрос, ответили: да, венчурный инвестор вкладывает деньги в бизнес, в компанию, которая имеет шансы стать хорошим бизне-

## Многоуважаемый Иван Соломонович!



В канун Вашего юбилея примите мои поздравления и пожелания крепкого здоровья и успехов в труде. Ваш творческий, просвещенный и пылкий ум, а также талант организатора позволили сплотить вокруг себя таких же преданных делу людей, как и вы сами, способных под Вашим руководством и патронажем решать сложнейшие проблемы и задачи.

На Вас можно положиться, у Вас можно получить совет и поддержку в любом начинании. Ваши несомненные превосходнейшие человеческие качества, оптимизм и вера в то, что нет нерешаемых проблем, завоевали уважение и авторитет коллег по цеху.

Высоко ценю, дорожу и горжусь нашей многолетней дружбой и сотрудничеством.

Искренне ваш  
**Н.Н. Пекарников,**  
 член Правления Экспертного совета по механизированной добыче нефти

сом, вкладывает на раннем этапе, когда эта компания стоит еще дешево, и хочет продать потом свою долю, когда компания будет стоить дорого. Откуда эта компания возьмется?

Пример с теми же с расходомерами. Есть несколько энтузиастов, которые что-то изобрели, что-то начали делать, что-то начало получаться, они продемонстрировали это венчурному фонду, создали или уже у них была своя компания, в которую в качестве нового участника вошел венчурный фонд, получил долю, и дальше эта компания развивалась по законам бизнеса.

В какой-то момент фонду пришло время из компании выходить, компания уже достаточно развилась и не требовала денег фонда. А фонд мог продать долю как создателям компании, так и сторонним инвесторам, которые смогут эту историю развивать дальше на новые высоты, международные рынки.

В принципе, достаточно распространена практика, когда такие стартапы по-

купают большие сервисные компании — большая часть бизнеса больших игроков сервисного рынка таким путем поглощения и развития потом внутри себя новых компаний и создана. Конечно, венчурные инвесторы, хотя их работа и заключается в том, чтобы делать ставки и рисковать, всегда хотят риск для себя сократить.

Теперь об операционных суммах. Если говорить о нашем фонде, то мы для себя поставили предел в 300 млн рублей на проект в целом. Но мне кажется, что это те деньги, за счет которых можно решить очень много проблем конкретного локального проекта. Я думаю, что фонды бывают очень разными, и некоторые называют в таких ситуациях цифры \$1 или \$2 млн — кто-то побольше, кто-то поменьше.

Но надо понимать, что проект проходит, как правило, несколько стадий своего развития, и на каждой стадии нужны инвестиции, размеры которых этой стадии адекватны, с учетом того,

что практика российская от международной существенно отличается.

Так, где-нибудь в Калифорнии организаторы проекта понимают, что они на каждой стадии имеют шансы получить своего инвестора и в каждый момент времени получить оценку своей деятельности, адекватную тому, чего они достигли. Поэтому, как правило, проект на ранней стадии не пытается привлечь очень много денег, он понимает, что если он привлечет немного на то, чтобы сделать какие-то работы, которые необходимы на этой ранней стадии, то, доведя их до конца, он сможет найти следующего инвестора, который даст больше денег, но при этом выше оценит то, что накоплено. Это просто выгодно инициатору проекта.

Но у нас с учетом всех особенностей, может быть, неразвитости нашего венчурного бизнеса, собственно говоря, инвестиции каждый раз привлекаются как в последний раз, и поэтому сразу хочется договориться обо всей истории про-

## Иван Соломонович Пятов, Председатель Совета директоров ООО «РЕАМ-РТИ», 70-летний юбилей



Как было замечено за долгие годы знакомства, профессиональная любовь Ивана Соломовича связана с тремя отраслями: подводной, автомобильной и ЭЦНовской. Из них именно последняя, ответившая ему наибольшей взаимностью, позволила внедрить в себя множество разработок, начиная от радиальных подшипников, межступенчатых уплотнений, рабочих колес из различных материалов и кончая высокотемпературными гидрозащитами, героторными насосами и фильтрами на базе металлорезины. Это лишь то небольшое, в котором «Новомет» так или иначе участвовал.

К сожалению, столь фонтанирующего изобилия инновационных продуктов мы полностью «переварить» не смогли, поэтому часть новинок пересекла океан и стала трудиться на имидж ведущих нефтесервисных гигантов, прославляя своего создателя и российскую науку.

Не устаем восхищаться продолжающимся размахом новых предложений. Как и прежде, любой приезд Ивана Соломовича в Пермь, который мы всегда ждем с нетерпением, сопровождается увесистым списком оригинальных предложений по совершенствованию различных узлов и деталей УЭЦНов.

Юбилей подошел к черте, когда требуется говорить не только о том, что он сотворил, но и как это было сделано. В присущем ему стиле общения с коллегами и заказчиками все было сделано мягко, искрометно, красиво.

Задор, напор, энтузиазм, компетенция — основа творческой личности Ивана Соломоновича. К этому еще следует добавить гостеприимство, любовь к искусству вообще и к театру в частности. А если при этом не отдать должное тому, как он танцует, значит, не сказать ничего о его человеческом обаянии!!!

Поэтому мы восхищаемся Вами, любим и уважаем. С юбилеем!



Генеральный директор  
АО «Новомет»  
**М.О. Перельман**

Советники генерального директора:  
**О.М. Перельман,**  
**О.Е. Иванов,**  
**А.И. Рабинович**


Директор департамента  
инновационных разработок  
АО «Новомет»  
**Е.В. Пошвин**



если говорить по срокам, то для больших сделок это, наверное, район полугода. Если это какие-то небольшие чеки, то у нас процедура чуть попроще, потому что это может занять три-четыре месяца. Такие горизонты.

**Иван Пятов (РЕАМ-РТИ):** Константин Борисович, сегодня проблема №1 не взять деньги, а правильно ими распорядиться, управлять процессом, с тем чтобы инвестор не потерял деньги. Практикуете ли вы привлечение профессиональных управленцев в действующие проекты?

**К.Надененко:** Спасибо, Иван Соломонович. Мы изначально не можем себя позиционировать как люди, которые возьмут идею и превратят ее в бизнес. Мы инвестируем в команды, которые могут сами стать бизнесом. Этого нам бы и хотелось. И мы при этом очень часто были вынуждены отказываться от участия в тех или иных проектах, когда становится понятно, что идея у людей отличная или даже блестящая, а вот потенциала сделать из этой идеи бизнес нет.

Мы несколько раз пробовали предложить каких-то опытных управляющих к участию в таких проектах, но не могу сказать, что получалось хорошо. Попытаться что-то насадить на какой-то стадии в команду, честно, не очень хорошо получается. В любом случае, привнесенное со стороны обычно работает хуже, чем выросшее внутри проекта... 

екта на пять лет вперед, а это тоже определенные ограничения, определенная сложность. Данную тему лучше обсуждать на каких-то конкретных примерах.

**Р.Камалетдинов:** Тем не менее, вопрос тот же — средний чек и срок рассмотрения заявки?

**П.Лукьянов:** У нас чеки чуть поменьше, чем у коллег из «Лидера». Максимум, что можем инвестировать, — это \$1 млн. На практике на первом этапе

взаимодействия с компанией даем какие-то небольшие деньги, до 100–200 тыс., смотрим на текущую работу, через год-полтора можем увеличить свою часть, и т.д.

Но здесь важно отметить, что, на самом деле, во многих сделках инвесторы, что называется, объединяют усилия. Условно говоря, размер чека каждого конкретного инвестора не означает размер совокупного чека, который компания может привлечь. Соответственно,

