



# ИСКАНДЕР ЗАКИРОВ: ОТ ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ К ОПТИМИЗАЦИИ ИЗДЕРЖЕК

**Ред.:** Практически пять лет в 10-летней истории ТННЦ вы, Искандер Сумбатович, были его генеральным директором...

**И.З.:** ...я и сейчас с большим удовлетворением вспоминаю об этом недавнем периоде своей трудовой деятельности, в том числе совпавшем с экономическим и финансовым кризисом. С удовлетворением же потому, что кризисной «сиротой» Центр не стал: ТНК-ВР слишком хорошо понимала ценность созданного ТННЦ, чтобы как-то значительно сократить его финансирование в трудные годы.

Да, компания тогда форс-мажорно снизила объемы поискового и разведочного бурения, сейсморазведочных работ, но наработанных за предыдущие годы исходных материалов было предостаточно, для того чтобы не снижать уровень и масштабы научно-аналитических работ. Будущее никто не отменял, а чтобы оно было спокойным, компания нуждалась в комплексной и эффектив-

ной интерпретации данных сейсморазведки и исследования скважин.

А ничего более успокоительно-го, чем уточнение строения открытых месторождений и поиск новых ловушек УВ, нефтяной бизнес еще не придумал. Геологоразведка — фундамент любой крупной компании. Между прочим, с 2003 года — с момента образования ТНК-ВР — до моего ухода с поста генерального директора ТННЦ компания сумела нарастить запасы более чем на 250 млн тонн.

**Ред.:** А каким Вы приняли Центр?

**И.З.:** На момент моего прихода в ТННЦ здесь работало около 120 сотрудников, которые выполняли в год порядка 40 проектов по разработке месторождений, ГРП и подсчет запасов. Кернаохранилище было не достроено, керн находился разбросанным по месторождениям, отсутствовала лабораторная база по исследованию керна.

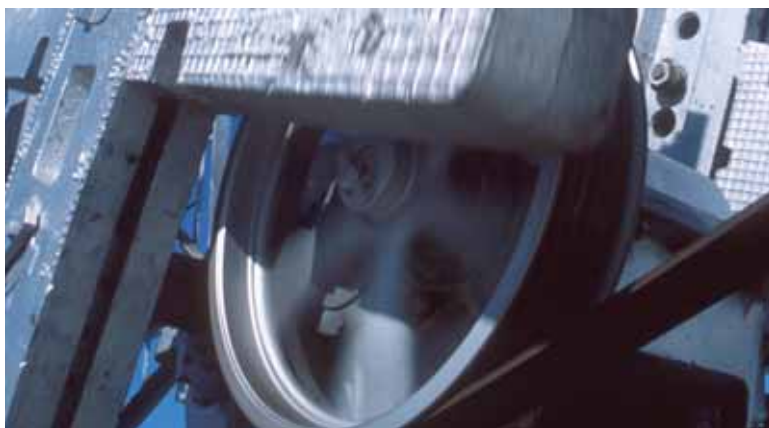


**ИНТЕРВЬЮ**  
**ИСКАНДЕР ЗАКИРОВ**  
Генеральный директор ООО «ТННЦ» ТНК-ВР  
(2004–2009 гг.)

Задачи стояли конкретные, особенно, по закрытию лицензионных рисков по активам ком-

**С 2003 года — с момента образования ТНК-ВР — до моего ухода с поста генерального директора ТННЦ компания сумела нарастить запасы более чем на 250 млн тонн**

пании и резкому увеличению проектных работ, которые надо было выполнять в очень сжатые сроки. Необходимо было обновить проектную документацию по всем месторождениям компании, а это составляло порядка 180 месторождений, найти новые подходы к увеличению нефтеотдачи пла-





стов. Необходимо было осуществлять научную поддержку всех проектов ГРП компании.

**Разумным и дальновидным было бы оперировать рентабельными запасами, себе в ущерб бизнес их добывать не будет. Надеюсь, политики это хорошо понимают**

В компании «Сиданко», которая волилась в ТНК-ВР, мне пришлось руководить двумя центрами в Саратове и Ижевске. Поэтому были отобраны 80 лучших спе-

**Оптимизация издержек — сверхприоритетная цель. ТНЦ максимально рентабельно решает поставленные задачи уже на этапе проектирования работ**

циалистов из этих центров и перемещены в Тюмень. Именно таким образом формировался кадровый костяк центра. После этого, критически взглянув на тюменский ры-

**Время-то идет, конечно, но вот проекты остаются. Меняется подход к ним. Так вот, в современных условиях инновации ничем не заменишь**

нок, мы скрупулезно отбирали лучших специалистов.

Численность центра к 2009 году увеличилась до 500 человек. Была

изменена система организации проектов по принципу мультидисциплинарных групп. И все это дало плоды. За короткое время мы закрыли все лицензионные риски компании, были разработаны и защищены проектные документы по всем месторождениям компании.

Мы ввели и полностью оснастили кернохранилище, консолидировали весь керн компании на единой лабораторной базе, и это повысило достоверность проектных работ, основанных на исследованиях реального керна материала. Компания вела очень агрессивную политику в области геологоразведки, и мы создали мощную научную поддержку самых успешных геологоразведочных проектов в России.

**Ред.:** В бытность руководителя Центром вы ратовали за необходимость перехода России к международным стандартам подсчета запасов...

**И.З.:** С тех пор изменилось лишь одно — переход стал еще более востребованным. Западные классификации, в отличие от действующей российской, позволяют оперативно учитывать экономические условия рынка, а следовательно, более объективно оценивать свои реальные возможности, включая капитализацию компании.

Больше того, такой переход был бы выгоден стране в целом. Кто же спорит с тем, что углеводородные ресурсы, и значительные, у России есть? Но в прибыль и налоги они могут превратиться только в случае извлечения из недр. Причем — рентабельного извлечения. России в этом смысле давно пора знать, на что она может рассчитывать и сегодня, и завтра.

И не потому ли переход на новую классификацию затягивается? Разумным и дальновидным, все-таки, было бы оперировать рентабельными запасами, себе в ущерб бизнес их добывать не будет. Надеюсь, политики это хорошо понимают.

**Ред.:** Оптимизация издержек, Искандер Сумбатович ...

**И.З.:** Вы произнесли ключевые слова, они как нельзя кстати относятся к Тюменскому центру. Повсеместный рост трудноизвлекаемых запасов в отсутствие новых Самотлоров, явном недофинансировании ГРП со стороны государства в целом и постоянное ужесточение налогового режима иного направления нефтяного бизнеса не предусматривают.

Оптимизация издержек — сверхприоритетная цель. Не экономия ради экономии, а попадание «в яблочко», с тем чтобы максимально рентабельно решить любую задачу уже на этапе проектирования работ. Центр, собственно, на том и стоит.

**Ред.:** Время идет, проекты меняются?

**И.З.:** Я бы так не сказал. Время-то идет, конечно, но вот проекты остаются. Меняется подход к ним. С 2008 года — это инновационный подход, в наибольшей степени способствующий получению высоких результатов в добыче нефти, снятию лицензионных рисков и притоку запасов. Но по порядку.

У ТНК-ВР, как и других нефтяных компаний, есть и традиционные, Самотлор в частности, и новые, недавно начатые проекты. К таковым, безусловно, относится Уватский проект, по сути, новая нефтяная провинция, создаваемая ТНК-ВР. Концепции освоения и самой разработке предшествовал тщательно обоснованный и выверенный план действий, координатором которого и выступил ТНЦ. Темпы становления добычи на Увате и являются примером комплексного подхода к делу.

Это и Русское месторождение с «тяжелой» нефтью, и проект реализации бурения на восточной залежи Бахиловского месторождения, и технологическая схема Малоичского месторождения со сложными трещиноватыми кол-





лекторами, и проект эксплуатации на Каменной площади...

Так вот, в современных условиях инновации ничем не заменишь. По Увату, в частности, именно трехмерная сейсмика и новые технологии интерпретации обработки данных стали ключом проекта, месторождения которого имеют коллектора сложной структуры.

Или Русское, где в 2008 году была пробурена первая многозабойная скважина с оборудованным фильтром горизонтальным стволом и двумя ответвлениями с открытыми стволами, а также водозаборная наблюдательная скважина с проведением расширенного комплекса ГИС... И так каждый проект — что-то свое, особенное.

**Ред.:** За технологиями всегда стоят люди...

**И.З.:** Кадры — святы, это я вам как и управленец, и как нефтяник говорю. И до меня, и после меня ТНК-ВР и сам Центр делали и делают все возможное для того, чтобы квалификация сотрудников не просто росла с возрастом, мудрость ведь не всегда должна исчис-

ляться многими десятками лет, но в соответствии с информационным полем, которое каждого из нас окружает.

Чтобы не отстать, важно лишь уметь им пользоваться: опыта там — хоть отбавляй. Тем более что высокие требования к знаниям и опыту сотрудников Центра диктуют необходимость их постоянного развития и совершенствования. В этой связи с 2007 года в ТННЦ сформирован кадровый резерв на ключевые позиции руководителей. Особое место занимало и, уверен, занимает формирование резерва высокопотенциальных сотрудников (HiPo) с развитыми техническими и лидерскими навыками на основе особой программы обучения и развития.

Потому-то еще в «мое время» — начиная с 2005 года — и заработала программа «Нефтегазовое дело», и открылся центр магистерской программы «Нефтегазовая геология» с участием отечественных вузов, и зарубежных университетов: руководство ТНК-ВР всегда было заинтересо-

вано в качественном образовании своих сотрудников.

**Ред.:** Что бы вы считали своим основным достижением в ТННЦ?

**И.З.:** Не столь личной, сколько корпоративной заслугой считаю смену представления заказчиков о ТННЦ как о центре, занимающемся исключительно «штамповкой» проектной документации, на восприятие Центра как первоисточни-

### Творческий персонал Центра — действительно «золотой», с таким хоть в «разведку», которой — получается — я и отдал пять лет

ка экономически обоснованных, рентабельных и технически осуществимых предложений по любым проектам разведки и разработки.

**Ред.:** Каким Вам видится Центр сегодня?

**И.З.:** Центр проходит стадию возмужания и продолжаются структурные изменения. За последние два года пришло много новых сотрудников, которые, вливаясь в Центр, через 5–7 лет будут являться активными и многоопытными специалистами ТНК-ВР. Здесь есть «кого учить» и «кому учить».

### Заслугой считаю эволюцию: от «штамповки» проектной документации к оптимизации издержек

Ну и в целом, корпоративные научные центры должны отвечать своему предназначению: двигать отраслевую науку вперед, предлагать инновационные разработки, держать руку на пульсе новых технологий.

**Ред.:** Ваши юбилейные пожелания?

**И.З.:** Развиваться. Во благо себе и своей семье, во благо Центра и компании, во благо России. 🇷🇺

