

# РУСТАМ РАМАЗАНОВ:

## ГРУППА ГОТОВА ОТВЕЧАТЬ ЗА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



ГК «Миррико» прошла долгий путь от производства реагентов к сервисному рынку.

На сегодняшний день компания осуществляет переход к новой стратегии деятельности: от оказания сервисных услуг к комплексной системе управления химизацией вспомогательных процессов заказчика, охватывающей все этапы добычи и транспортировки нефти.

В ее рамках подрядчик берет на себя ответственность за выбор места, способа закачки, подбор продуктов и отвечает за конечный результат — снижение удельной порывности, затрат на ликвидацию последствий аварий, повышение наработок оборудования на отказ...

Директор по развитию бизнеса ГК «Миррико» Рустам РАМАЗАНОВ рассказал «Вертикали» о новой стратегии и опыте компании, а также об отношениях заказчиков с подрядчиками в России и за рубежом и о готовности российского рынка перейти к применению комплексного подхода.

**Ред.:** Рустам Рашитович, что вы можете сказать о новой стратегии ГК «Миррико»?

**Р.Р.:** Начну с того, что сегодня заказчик в области химизации добычи нефти имеет сформированный пул технологий, позволяющих с той или иной степенью эффективности решать технологические задачи, и привык в рамках этих технологий применять какие-то определенные реагенты,

оборудование и методы закачки. Собственно говоря, реагенты для него — просто расходники.

Безусловно, постепенно заказчик переходит к аутсорсингу, когда подрядная организация берет часть операций внутри технологии на себя: по закачке реагента, мониторингу, логистике. Эти процессы для заказчика понятны и легко контролируемы, он свободно их перепоручает. Но

при этом, на наш взгляд, сложившаяся ситуация не позволяет повышать уровень технологий. Показатели эффективности в контрактах подрядчиков сформированы так, что им остается заниматься удешевлением расходников или операций внутри существующих технологий, но не внедрять новые. Таким образом, не выигрывает никто: заказчик имеет лишь косметически развивающийся уровень технологий, не управляя эффективностью, а подрядчик постоянно снижает стоимость своих услуг за счет своей прибыли.

**Заказчик имеет косметически развивающийся уровень технологий, не управляя эффективностью, а подрядчик снижает стоимость услуг за счет прибыли**

Три года назад мы для себя определили, что основа стратегии ГК «Миррико» — изменение сложившейся системы и создание действительно инновационной компании.

Задача непростая, ведь для этого требуется не только сформировать внутренние инновационные процессы, способные генерировать инновации от идеи до промышленного применения, но и, что сложнее всего, изменить подходы и организационные решения заказчика и тем самым переломить его недоверие к подрядчику, в первую очередь к российскому.

**Ред.:** С чем это недоверие связано?

**Р.Р.:** Прежде всего с тем, что рынок сервисных услуг еще не настолько эффективен и развит, чтобы легко убедить заказчика в том, что ему стоит отдавать сторонней организации на аутсор-

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОМПЛЕКСНОЙ ХИМИЗАЦИИ

- Постоянное присутствие на объектах заказчика;
- Мониторинг систем добычи, сбора, подготовки и транспорта нефти;
- Разработка химических решений для процессов добычи, сбора, подготовки и транспорта нефти;
- Сервисное сопровождение химических решений и технологий;
- Прозрачность перед заказчиком процессов химизации добычи, подготовки и транспортировки нефти;
- Увеличение ответственности за конечный результат при сервисном сопровождении химических решений и технологий. Ответственность за экономику процессов;
- Инновационный процесс

синг свои вспомогательные процессы. Вместе с тем, и мы, разработав несколько интересных технологий, поняли, что не можем их внедрить, так как они требуют организационного пересмотра процесса не только у нас, но и у заказчика.

Допустим, мы разработали новый ингибитор коррозии и его нельзя качать как уже существующие, так как он действует в несколько раз дольше. Если его качать по технологии заказчика, это будет просто в разы дороже без всякого эффекта, но если использовать в другой технологической схеме, то сокращение затрат на защиту от коррозии может составить порядка 50%.

Технологические службы заказчиков выработали определенные подходы и меняют их неохотно, тем самым создавая барьеры для новых технологий. Единственный путь стать действительно инновационной компанией и коммерциализировать вновь создаваемые технологии — это выходить на более высокий уровень ответственности у заказчика, предлагать ему передать нам на управление процессы химизации полностью с ключевыми показателями эффективности более высокого уровня, и уже дальше самим внедрять технологии и изменять их.

Таким образом, ГК «Миррико» выбрала стратегию, с одной стороны, инновационной компании, а с другой — стремящейся к управлению вспомогательными (неосновными) процессами заказчика, связанными уже с при-

менением технологий химизации. То есть мы будем отвечать не за то, сколько и чего мы закачали, а за то, во сколько заказчику обходится коррозия трубопровода или вообще стоимость владения трубопроводом в год.

**Ред.:** Как сподвигнуть заказчика передавать ответственность за вспомогательные технологические процессы сервисной организации?

**Р.Р.:** Мир не стоит на месте, идет определенная динамика и определено в сторону того, что вспомогательные процессы будут отдавать на аутсорсинг. В первую очередь потому, что растет необходимость повышать эффективность. Ведь легкая нефть заканчивается: в Венесуэле начинают добывать вязкие нефти, битуминозные пески в Канаде, Россия готовится разрабатывать арктический шельф, а это совершенно иная экономика.

Если раньше операционные затраты имели маленькую долю по отношению к прибыли, то сегодня ситуация меняется не в лучшую сторону. Для того чтобы снизить эти затраты, нужны новые технологии. При этом на сегодняшний день перед заказчиком стоит технологический вызов по основным процессам, так как для экономически рентабельной разработки Баженовской свиты или арктического шельфа нужны новые технологии добычи, транспортировки, переработки. Именно эти задачи являются первостепенными для создаваемых научных центров нефтяных компа-

нии и альянсов с иностранными операторами.

## ГК «Миррико» прошла свой путь от производства до предложения на рынках своих сервисных услуг, но этого компании стало мало

А затраты, связанные с коррозией, гидратами, солями, парафинами и другими факторами, влияющими на стоимость эксплуатации инфраструктуры, могли бы взять под контроль

## Основа стратегии Группы — инновационные технологии и качественно иное решение проблем и задач заказчика

профессиональные подрядчики, имеющие собственные научные центры. И это не обязательно должны быть иностранные компании. В России уже есть состоявшиеся компании, способные

## В новых условиях заказчик фокусируется на технологиях основных процессов, а вспомогательные стремится передать профессиональным подрядчикам

самостоятельно или в партнерстве с заказчиком, объединив весь мировой опыт и используя новые тенденции, построить инновационный процесс в этой области, сформировать взаимовыгодные формы отношений

## Предлагаемые ГК «Миррико» технологии комплексной химизации добычи требуют организационного пересмотра процесса как у нас, так и у заказчика

«заказчик — сервисная компания» и взять на себя существенную долю ответственности и рисков заказчика во вспомогательных процессах.

**Ред.:** Каковы основные преимущества передачи на управление комплексной химизации подрядчику?

**Р.Р.:** Первое преимущество — ответственность: вспомога-

ные процессы добычи, подготовки и транспортировки нефти находятся в зоне ответственности одной подрядной организации. Большая часть рисков также возлагается на подрядчика.

### **Единственный путь коммерциализировать технологии — выходить на более высокий уровень, чем у заказчика**

Второе — прозрачность. Интеллектуальные системы сбора и обработки информации выгодны одновременно и заказчику, и подрядчику. Подрядчику — как инструмент контроля внутренней эффективности, а заказчику — как инструмент контроля эффективности работы подрядчика. Мы активно внедряем такие информационные системы.

### **Рано или поздно вспомогательные процессы добычи, подготовки и транспортировки нефти будут зоной ответственности подрядной организации**

Третье — управляемое движение в сторону развития технологий и повышения эффективности. Накапливающиеся знания и сформированный инновационный процесс могут генерировать новые технологии и новые уровни эффективности. Инвестиции в технологии становятся управляемым инструментом развития.

### **Подход ГК «Миррико» предполагает снижение рисков заказчика наряду с ростом экономического эффекта выполняемых операций**

И наконец, четвертое — оптимизация собственных затрат заказчика, снижение коррупционной составляющей и, как следствие, повышение инвестиционной привлекательности заказчика.

**Ред.:** А какие еще сложности вы видите на пути к передаче заказчиком вспомогательных процессов на управление подрядчику?

**Р.Р.:** Их целый комплекс. В первых, это изменения внутренней

организационной системы заказчика. Они хоть и не касаются основных процессов, но в любом случае требуют большей проработанности и осторожности. Сегодня мы вынуждены привлекать для решения подобных задач в том числе и консалтинговые компании.

Во-вторых, это формирование эффективных гражданско-правовых отношений между заказчиком и подрядчиком. Подрядчик всегда несет риски невозврата инвестиций, особенно в инфраструктуру заказчика, а последний стремится избежать зависимости от подрядчика. Все эти взаимные риски и выгоды необходимо сбалансировать и формализовать в рамках существующего законодательства, которое, кстати, пока не совершенно в данной области. Правовых форм такого партнерства множество — от контрактов до СП.

Есть еще и не такие значительные вопросы, тем не менее, требующие детальной проработки. Однако при наличии воли заказчика и профессионализма подрядчика их всегда можно решить. Идеально, когда эти вопросы решаются в рамках совместного проекта заказчика и сервисной компании.

**Ред.:** С какими организационными изменениями столкнется заказчик при передаче вспомогательных процессов на аутсорсинг?

**Р.Р.:** Часть показателей эффективности (KPI), которые сегодня возложены на внутренние структуры, в нашем варианте заказчик передает на подрядчика. Внутренние его подразделения будут либо сокращаться (передаться подрядчику, например), либо перепрофилироваться на другие задачи. Таким образом, произойдет снижение собственных затрат.

**Ред.:** Каков опыт ГК «Миррико» по внедрению системы комплексной химизации?

**Р.Р.:** Как удачный опыт я бы отметил наше сотрудничество с компанией ТНК-ВР. С ними мы наиболее глубоко реализовали сервисный подход, и хоть до комплексного управления еще дале-

ко, благодаря интересу этой компании к формированию эффективных отношений заказчик/подрядчик мы имеем шанс продвигаться дальше.


В настоящее время Группа на месторождениях ТНК-ВР в Оренбургской области и в Западной Сибири испытывает и внедряет новые технологии: осуществляет работы по комплексной защите внутрискважинного и наземного оборудования, а также трубопроводов.

В результате за 2011 год на обслуживаемых нами объектах инфраструктуры заказчика в Оренбургской области количество порывов на трубопроводах системы нефтесбора и ППД снижено на 56%. Более того, не произошло ни одного отказа внутрискважинного оборудования по причине минеральных солеотложений и АСПО.

Мы очень рассчитываем на интерес компании «Роснефть» к передаче на сервис комплексной химизации процессов добычи и транспортировки нефти.

Кроме того, у Группы есть опыт управления вспомогательными процессами заказчика и в других областях. В частности, мы реализуем такой подход в управлении системами водоснабжения промышленных предприятий. Это еще один растущий сегмент в портфеле бизнесов «Миррико».

Безусловно, мы отдаем себе отчет, что есть и другие компании, которые мыслят так же, как мы, но ГК «Миррико» — первая, кто озвучивает свое намерение создавать эффективный диалог с заказчиком, чтобы внедрять на месторождениях совместные проекты. Мы сформировали определенный портфель технологий, и скорее всего, сегодня мы наиболее готовы среди всех компаний к их внедрению.

Вместе с тем, ГК «Миррико» никогда не останавливается на достигнутом, постоянно ищет и разрабатывает новые эффективные решения и технологии для заказчика. В лице нашей компании заказчик получает надежного партнера, с которым он может развиваться дальше. В том числе и за пределами РФ. 



## К 110-ЛЕТИЮ СО ДНЯ РОЖДЕНИЯ И.М.ТОРОЧКОВА (1902–1985)

**В** сентябре текущего года исполнится 110 лет со дня рождения Ивана Михайловича Торочкова — одного из крупнейших руководителей отечественной нефтяной промышленности, выдающегося организатора и специалиста системы нефтепродуктообеспечения России.

Пастух в детстве и ткач в юности, он в 1932 году после рабфака заканчивает Московский транспортно-экономический институт по специальности «инженер-экономист по эксплуатации железнодорожного транспорта».

В октябре 1939 года Иван Михайлович назначается заместителем начальника Главного транспортного управления Наркомата нефтяной промышленности, и его судьба связывается с проблемами транспорта и хранения нефти и нефтепродуктов.

В 1943 году, в разгар Великой Отечественной войны, И.М.Торочков становится начальником Главного товарно-транспортного

управления Наркомнефти СССР. Фактически возглавляя всю систему нефте- и нефтепродуктообеспечения огромного государства, он проявил громадную работоспособность и оперативность в решении многочисленных вопросов по бесперебойному снабжению фронта и тыла топливом, чем внес весомый вклад в Победу.

В январе 1949 года Иван Михайлович становится членом коллегии Министерства нефтяной промышленности (МНП) СССР, а весной 1953 года переходит в Главнефтьесбыт МНП на должность первого заместителя начальника главка. Одна из главных забот — восстановление бесчисленного числа объектов системы нефтеснабжения, почти половина из которых в Европейской части СССР была уничтожена. Осенью 1959 года И.М.Торочков назначается начальником Главнефтьеснаба РСФСР.

С его именем почти четыре десятилетия (до ухода на пенсию в мае 1978 года) неразрывно связан целый ряд грандиозных свершений:

- успешное обеспечение горючим сельского хозяйства в начальный период освоения целинных и залежных земель (1954–1962 гг.);
- сооружение систем трубопроводных магистралей для перекачки нефтепродуктов и нефтей Поволжья;
- строительство крупных нефтебаз, таких как Находкинская, Архангельская, Кандалакшская, Петрозаводская, Костромская;
- создание крупнейшей в мире трансъевропейской системы магистральных нефтепроводов «Дружба-1» общей протяженностью около 5000 км;
- техническое перевооружение и реконструкция всех нефтегрузовых портов СССР на Черном море, включая Новороссийск, где был создан один из крупнейших в Европе экспортных комплексов;
- строительство самых первых крупных магистральных нефтепроводов от месторождений Западной Сибири: Шаим–Тюмень и Усть-Балык–Омск;
- создание кольцевого трехниточного продуктопровода вокруг Москвы, позволившего коренным образом улучшить снабжение столицы и прилегающих к мегаполису районов, а также аэропортов светлыми нефтепродуктами.

Заслуги И.М.Торочкова перед Родиной были отмечены многочисленными наградами. Среди них — три ордена Ленина, три ордена Трудового Красного Знамени, орден «Знак Почета» и многие медали СССР. Он — заслуженный работник нефтяной и газовой промышленности РСФСР, заслуженный нефтяник Башкирской АССР, почетный нефтяник и почетный гражданин города Костромы. Дважды И.М.Торочков избирался депутатом Верховного Совета РСФСР шестого и седьмого созывов. Его имя занесено в книгу «Профессионалы нефтегазовой отрасли».

Отмеченные результаты огромного труда Ивана Михайловича Торочкова заслуженно снискали ему — выходцу из простой крестьянской семьи, самобытному и обаятельному человеку — репутацию выдающегося руководителя системы нефтеснабжения и крупного деятеля общегосударственного масштаба.

**А.В.Черников**

**Ведущий научный сотрудник ООО «Трансэнергострой», академик IАРЕ**