



# НАУЧНЫЙ ЦЕНТР — ОПЛОТ ПРИКЛАДНОЙ НАУКИ

ВЛАДИСЛАВ КУЗНЕЦОВ  
Генеральный директор НТЦ НОВАТЭК



**П**оявление сети научно-технических центров являлось исторически закономерным и необходимым. В результате организовались и мы, и наши коллеги. ТННЦ является одним из наиболее ярких представителей подобных центров. Я помню их еще с 2001 года, когда в центре работало всего 60 человек, но уже в то время это была мощная команда.

**Это правильно, что ТННЦ открыли 10 лет назад. Наш научно-технический центр, например, работает всего несколько лет. И, на мой взгляд, компания НОВАТЭК еще больше выиграла бы, создав нас на пять лет раньше**

Представьте себе слаженную работу более полусотни экспер-

Научные центры при крупных нефтегазодобывающих компаниях на Западе существовали всегда. В СССР была несколько другая система — научное сопровождение осуществлялось отраслевыми институтами. В постсоветский период отраслевая наука в большей степени деградировала из-за специфики государственного финансирования в трудные времена (я имею в виду остаточный принцип) и, как следствие, оттока кадров. Соответственно, компании сами вынуждены были заниматься проблемами научного сопровождения своих работ, а насколько эти проблемы серьезные и важные, все понимают и знают. Поскольку на Западе система научных центров уже сформировалась, логично, что мы и наши коллеги во многом использовали иностранный опыт.

Едва ли не лучше других это получилось у ТНК(-BP)...

тов, на то время лучших в Тюмени. И это правильно, что они открылись 10 лет назад. Наш научно-технический центр, например, работает всего несколько лет. И, на мой взгляд, компания НОВАТЭК еще больше выиграла бы, создав бы нас на пять лет раньше.

## О роли научных центров

Каковы самые острые проблемы, которые сейчас стоят перед научными центрами? Прежде всего, это поиск и оценка новых нефтегазоконденсатных объектов, новых месторождений. Сейчас центры во всех компаниях — и наш центр, и ТННЦ, и другие — озадачены тем, что нужно на основе анализа определять новые направления развития: то есть либо идти на новые территории (на новые месторождения, на новые лицензионные участки), либо сосредоточится на исследованиях более глубоких геологических горизонтов на уже освоенных участках (юрские, палеозойские отложения). Другая важная задача — по-

строение на основе оптимально полученных данных корректных геологических и гидродинамических моделей залежей, подтверждение последующей историей разработки. Мы занимаемся практически одними и теми же задачами — это, как правило, ГТР, геология, геофизика, разработка, создание моделей геологических и гидродинамических, технологические решения, новые технологии. Есть и небольшие различия: конкретно у нас, помимо всего, работает блок бурения, а в ТюменНИИГипрогазе, например, существует большой блок обустройства месторождений. Но во всех случаях, как я глубоко убежден, от эффективности работы научных центров зависит эффективность всей компании.

При таком многообразии задач возникает вопрос: а как объективно оценить вклад научного центра при той или иной компании? На мой взгляд, наиболее эффективный способ — ориентироваться на показатели прироста ресурсной базы и эффективности ГРП. Но один из самых важных вопросов — это все-таки кадровый.



Вы знаете, что в 1990-е годы произошло падение уровня квалификации специалистов, в том числе нефтегазовой отрасли: много молодых людей ушло из науки, ушло из специальности. Это не могло не сказаться на уровне подготовки специалистов.

В связи с этим очень важно, что компании берут на себя вопросы повышения квалификации специалистов.

### **О кадрах**

На данный момент ТНК-ВР и НОВАТЭК сотрудничают в такой программе подготовки кадров, как магистратура совместными силами ТГНГУ и лондонского университета. ТНК-ВР давно работают по этой программе, а наша компания только недавно. Можно сказать, что мы переняли опыт у ТНК-ВР.

В группе, которая сейчас проходит такое обучение, для девяти человек финансирование обеспечивает ТНК-ВР и для одного человека — НОВАТЭК.

Поскольку я также являюсь профессором ТГНГУ, могу изнутри оценить подход ТННЦ и в целом ТНК ВР к программе образования. Подобный опыт с магистратурой изначально был в Томске. А в Тюмени аналогичная образовательная структура еще формируется. Но уже дает хорошие результаты. Существует разница между российским и западным вузом по системе образования.

В Лондоне школа более классическая, более ориентирована на самостоятельную работу. У нас преподаватели более тщательно «дают» учебный материал, больше внимания уделяют специализации. Можно с уверенностью сказать, что сочетание западного и российского обучения мобилизует специалистов, расширяет кругозор.

На практике это происходит следующим образом. Неделю лекции читает российский профессор, неделю английский, который приезжает сюда в командировку. В группах разнородные слушатели — экологи, геофизики, гидрогеологи, разработчики и др., поскольку система отбора предполагает поступление на обучение студентов из разных регионов, разных специальностей.

Их объединяет только нефтегазовая отрасль и знание английского. Я сам вхожу в комиссию, которая отбирает молодежь для обучения (в комиссии представители ТНК-ВР, ТГНГУ и НОВАТЭК). Буквально недавно мы выбрали из 40 претендентов 10. И это было трудно, потому что все они прошли еще предварительный отбор. Остались самые толковые из самых толковых.

### **О перспективах научных центров**

Вновь подчеркну, что эффективность работы научных центров во многом зависит от кадров. И лучшие из них как раз там и работают. Конечно,

существуют ФГУП — отношусь к ним с большим уважением. Но они уже не могут ставить стратегические задачи, потому что экономическая ситуация такова, что прежде всего им нужно решить вопрос, как выжить.

### **Как объективно оценить кпд корпоративного научного центра? Наиболее эффективный способ — ориентироваться на показатели прироста ресурсной базы и эффективности ГРР. Но один из самых важных вопросов — это все-таки кадровый**

Не секрет, что финансирование в них нерегулярное. Зачастую они не могут себе позволить современное техническое осна-

### **ТНК-ВР и НОВАТЭК сотрудничают в такой программе подготовки кадров, как магистратура совместными силами ТГНГУ и лондонского университета. Сочетание западного и российского обучения мобилизует специалистов, расширяет кругозор**

щение. А заработная плата сотрудников, как правило, на несколько порядков ниже, чем в тех же корпоративных центрах. В НТЦ много иных объективных преимуществ: доступ к новейшим материалам, к действующим объектам, к новым технологиям, почти любым в мире.

### **Конечно, существуют ФГУП — отношусь к ним с большим уважением. Но они уже не могут ставить стратегические задачи, потому что экономическая ситуация такова, что прежде всего им нужно выжить**

НТЦ могут себе позволить приобрести новейшее программное обеспечение. Поэтому не надо быть прорицателем, чтобы предсказать будущее отраслевой нау-



ки. Не затрагивая проблемы российской академической науки, сле-

**Корпоративные НТЦ при достойном уровне оплаты труда могут себе позволить приобрести и новейшее программное обеспечение. Поэтому не надо быть прорицателем, чтобы предсказать будущее отраслевой науки**

дует констатировать, что в современной ситуации финансируется, в основном, наука, направленная на решение прикладных задач. А большинство этих задач решают научно-технические центры. Компании, при которых эффективно работают данные центры, имеют возможность платить достойную заработную плату и обеспечивать хорошие условия труда, техническое оснащение. Поэтому научные

**Важны и наука, и прибыль. Но не будем лукавить: минимизация корпоративной себестоимости и максимизация прибыли компании — приоритет. Балансирование между наукой и деньгами требует много терпения и мастерства**

центры являются хорошей основой для разработки, внедрения и развития новых технологий. Надеюсь, что такие центры, как ТННЦ, как мы, как лукойловский КогалымНИПИнефть и другие поддержат в какой-то степени отраслевую науку.

Производство, о котором идет речь (геология, геофизика, разработка), является крайне наукоемким и одновременно сопряжено с огромным финансовым риском. Один из примеров — надо так заложить скважину, чтобы огромные затраты на бурение были оправданы извлеченными объемами нефти, газа или конденсата. С другой стороны, она должна обеспечить получение дополнительной геологической информации. Конструкция скважины также должна обеспечить максималь-

## Уважаемые коллеги!

**Ч**то я пожелаю ТННЦ в связи с десятилетием? В первую очередь, чтобы руководство ТНК-ВР — по-прежнему высоко — оценивало роль ТННЦ в эффективности деятельности компании. Еще желаю открытий: как внешних — в территориальном плане (новых месторождений), так и внутренних — например, в очень глубоких интервалах разрезов, про которые мы можем пока только догадываться и которые толком не исследованы. Естественно, все это достижимо только при помощи специалистов высокой квалификации. Поэтому желаю ТННЦ дальнейших успехов во возвращении кадров высшей квалификации.

Управлять коллективом интеллектуалов, да еще таких высококвалифицированных специалистов своего дела, — сложная задача. И я желаю генеральному директору Тюменского нефтяного научного центра Дьяконову Игорю Игоревичу дальнейших успехов на этом поприще. Конечно, нереально собрать всех лучших специалистов России в одном центре, но предела совершенству нет, и к этому можно стремиться.

Желаю все, что мог бы пожелать и нашему центру: богатых месторождений и хороших исходных материалов для их анализа.

Желаю роста не количества, а качества. Потому что важно не количество специалистов, а их высочайшая квалификация и слаженная работа. Задача научного центра в том, чтобы только все самое ответственное делать самим, а во всех остальных работах грамотно выбирать и контролировать субподрядчиков.

Еще желаю, чтобы компания процветала, чтобы все модели, которые строятся сейчас в ТННЦ, — и геологические, и гидродинамические, и проекты разработки — подтверждались реальной жизнью.

Исторически подтверждаемые модели — это самая главная задача для ТННЦ и каждого научного центра. Когда подтверждаются модели, соответственно бизнес-планирование оптимизируется, и нет непредвиденных расходов, а есть прогнозируемые доходы. Побольше вам, коллеги, таких прогнозируемых доходов...

**Ваш В.Кузнецов**

ную эффективность при минимальном экологическом вреде.

То есть, важны и наука, и прибыль. Не будем лукавить, в конечном счете, мы все работаем на экономическую эффективность деятельности компании. Соответ-

ственно, при решении любой задачи важна минимизация себестоимости работ при максимальной отдаче. Задачи сложные, и в этом балансировании между наукой и деньгами нужно много терпения и мастерства. 