

НЕТ ПРОРОКА В СВОЕМ ОТЕЧЕСТВЕ



Фото Валентина Гольцова (www.goltsovarphoto.com)

Год начался с роста нефтяных цен. Это породило надежды на долгосрочную стабилизацию котировок. Одновременно в российской нефтянке продолжают налоговые эксперименты, призванные, по замыслу властей, повысить эффективность работы отрасли, в том числе нефтепереработки. К каким результатам в реальности приведут эти процессы? Об этом «Вертикаль» беседует с генеральным директором ООО «ИнфоТЭК-КОНСАЛТ» Тамарой КАНДЕЛАКИ. Как отмечает наша собеседница, по-прежнему сохраняется большой разрыв между текущими ценами на бумажную нефть и уровнем справедливых цен, которые могут обеспечить долгосрочный стабильный инвестиционный процесс в отрасли. Это вселяет надежды на рост цен до \$70–80/барр.

Что же касается внутреннего рынка, то налоговые новации правительства вызывают тревогу. НДС может стать лазейкой для предоставления новой порции льгот, а отмена пошлин — привести к остановке средних НПЗ.

Планы развития отечественной нефтепереработки и нефтехимии плохо проработаны. Они не учитывают реальный спроса на внутреннем и мировом рынках. Для того чтобы обеспечить стабильное развитие этих отраслей, необходимо, в первую очередь, развивать конечные переделы, то есть производство товаров народного потребления.

ИНТЕРВЬЮ

ТАМАРА КАНДЕЛАКИ

Генеральный директор ООО «ИнфоТЭК-КОНСАЛТ»

Ред.: Тамара Левановна, один из наиболее обсуждаемых в последнее время вопросов — дальнейшая динамика нефтяных цен. Каковы ваши прогнозы на сей счет?

Т.К.: Чтобы ответить на этот вопрос, надо начать с цифр. В прошлом году размер нефтяного рынка был почти 2 млрд барр/сут. И это притом что нефти было добыто, продано и переработано лишь 92 млн барр/сут. Так что фактически прирост спроса на физическую нефть находится в пределах погрешности статистического измерения.

Мы посчитали, что сегодня спотовый рынок составляет всего 10% от общего оборота мирового нефтяного рынка. Все остальное — фьючерсы, другими словами, бумажная нефть.

За последнее десятилетие деятельность энергетических бирж развивалась невиданными темпами. Мне доводилось бывать на Лондонской нефтяной бирже в начале 1990-х. Тогда менеджмент был чрезвычайно озабочен падающей ликвидностью, то есть малыми объемами продаж.

Все изменилось — структура рынка, собственники бирж. Даже названия изменились. О низкой ликвидности биржевых операций уже говорить не приходится.

Можно купить или продать фьючерсный контракт со сроком погашения через девять лет. Хеджирование, о котором раньше никто и не слышал, стало привычной рутинной операцией. Это очень большой бизнес, и поскольку суть его заключается в предоставлении услуги, то и капитальные затраты небольшие. Даже

сравнивать нельзя с производственными затратами на добычу нефти или газа.

Цена на нефть почти не зависит от фундаментальных факторов спроса и предложения. Такова новая реальность, и в ней стремительно растет бумажный рынок. И это является неоспоримым доказательством малой роли ОПЕК как рыночного регулятора.

К слову, качество балансов спроса и предложения, и особенно по миру, оставляет желать лучшего. Существует целый ряд авторитетных источников информации — Международное энергетическое агентство, Управление энергетической информации Департамента энергетики США и т.д. Однако наш опыт работы с их данными (а мы занимаемся рынком 25 лет) показывает, что их оценки по странам других юрисдикций весьма и весьма неполны. И это создает дополнительную погрешность. Да и методики сведения балансов различаются.

По сути, есть две цены на нефть. Первая — текущая, которая непрерывно изменяется в режиме реального времени. Вторая — «справедливая», рассчитываемая на основе замыкающих затрат на добычу и восполнение природных ресурсов.

К первой приковано внимание СМИ, властей нефтедобывающих стран и населения. Это биржевые цены, и они складываются без участия производителей и потребителей нефти. Они растут «на опасениях» и зависят от мелкого поданного новостного фона. Глобальные информационные агентства прекрасно умеют раскручивать новости. Потом их перепечатают национальные информагентства, затем — Интернет, блогеры, Фейсбук, и «идея овладевает массами». Мы называем это технологией направленного влияния, и она очень похожа на политтехнологии.

Есть шесть групп новостей, которые при умелой подаче приводят к росту или снижению нефтяных цен. На стабильной цене нельзя зарабатывать, для бизнеса нужно, чтобы нефть то росла, то падала. В США об этом много писали, когда цены на нефть были запредельными.

Ред.: Но ведь соглашение ОПЕК и независимых производителей повлияло на уровень цен. И вроде бы спекулянты тут ни при чем...

Т.К.: Да, решение ОПЕК оказало влияние на рынок. Но не потому, что

изменило соотношение спроса и предложения. Объявленный объем снижения для этого недостаточен. Было создано и раскручено «великое событие» — страны-члены ОПЕК договорились.

Обратите внимание, что генеральный секретарь ОПЕК Мохаммед Баркиндо даже лично поехал в Колумбийский университет и выступил там с пламенной речью, несколько раз повторив: «Нам нужна стабильность». Потом его превосходительство посетил ряд местных влиятельных лиц и организаций, в том числе Международный валютный фонд. И это озвучивалось. Правда, намного менее активно, чем обычно подаются новости о росте запасов в США.

Все же цены падают одномоментно, а растут медленно. Нужных событий нет, поэтому дальнейший рост не происходит.

Огромное значение имеет позиция независимых экспертов. Кратно большее, чем властных представителей заинтересованных стран. Правда, такой эксперт должен быть действительно авторитетным и открытым для СМИ. Харизма тоже имеет значение. Тогда ему верят.

Ред.: Но вы упоминали, что существует и второй тип цен...

Т.К.: Да, это цены, обусловленные предельными издержками и определяющие объем инвестиций в отрасль. И в конечном итоге именно эти цены, а не сиюминутные, должны (и без сомнений будут) определять долгосрочные тренды.

Ред.: Каковыми же они будут?

Т.К.: Тут есть развилка. В долгосрочной перспективе мы допускаем, что нефть перестанет быть базовым энергоресурсом. Много зависит от технической политики стран-потребителей, которые через административные решения, субсидии и ужесточение экологических требований всячески стремятся увеличить долю в топливном балансе альтернативных энергоресурсов, в том числе возобновляемых.

Яркий пример из нашей с вами жизни — введение платных парковок в Москве. Это довольно быстро привело к снижению пролива бензина на автозаправках города. В Европе такая фишка — это, конечно, биодизель. В будущем это может быть электромобиль. Когда власть посылает такого рода месседжи бизнесу, он всегда

слышит, и, скрепя зубами, перестраивается. Как принято говорить — ищет новые возможности.

В ближайшие пять лет в глобальном масштабе чудес не произойдет. Нефть останется базовым энергоресурсом. И нам, как нефтедобывающей стране, нужна стабильность. Правильно сказал генеральный секретарь ОПЕК. Для того чтобы мировая нефтяная отрасль через пять лет обеспечивала мир, нефть должна стоить \$70–80/барр.

Конечно, есть регионы, где себестоимость добычи либо ниже, либо даже выше (например, российский арктический шельф). Но средняя планка, обеспечивающая окупаемость основных проектов, именно такова.

Если мир не начнет, и достаточно быстро двигаться к этой цифре, то через какое-то время экономики и население планеты будут расхлебывать последствия собственной близорукости.

СЕГОДНЯ СПОТОВЫЙ РЫНОК СОСТАВЛЯЕТ ВСЕГО 10% ОТ ОБЩЕГО ОБОРОТА МИРОВОГО НЕФТЯНОГО РЫНКА. ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ — ФЬЮЧЕРСЫ, ДРУГИМИ СЛОВАМИ, БУМАЖНАЯ НЕФТЬ

Пару лет страны-потребители могут наслаждаться низкими котировками, но вряд ли их экономики от этого разовьются или хотя бы восстановятся. Низкие цены означают низкие инвестиции в добычу и переработку углеводородного сырья, но низкие инвестиции влекут за собой снижение объемов закупок оборудования, реагентов, услуг и т.д., а значит, уменьшение доходов смежных отраслей, и не только. Прибавочная стоимость создается и уничтожается по спирали.

Парадокс, но бумажная торговля тоже пострадает. Если, конечно, снижение поставок физической нефти будет заметным.

Таким образом, если чудес не произойдет, то, по соображениям здравого смысла, среднегодовая цена должна составлять именно \$70–80/барр.

Ред.: Давайте перейдем к российским реалиям. В последнее время отечественный нефтегазовый комплекс стал ареной для многочисленных налоговых экспериментов. Как вы оцениваете возможные последствия подобных новшеств?

Т.К.: Я без восторга отношусь к идее введения налога на дополнительный доход (НДД). По моему мнению, это очередная лазейка для оказания адресной поддержки одним производителям в ущерб другим. Чтобы делать количественные выводы, надо располагать подробными данными по каждому месторождению, позволяющими правильно рассчитать многочисленные коэффициенты. Это крайне сложно.

**ЕСТЬ ДВЕ ЦЕНЫ НА НЕФТЬ.
ПЕРВАЯ — ТЕКУЩАЯ, КОТОРАЯ
НЕПРЕРЫВНО ИЗМЕНЯЕТСЯ.
ВТОРАЯ — «СПРАВЕДЛИВАЯ»,
РАССЧИТЫВАЕМАЯ НА ОСНОВЕ
ЗАМЫКАЮЩИХ ЗАТРАТ НА ДОБЫЧУ И
ВОСПОЛНЕНИЕ ПРИРОДНЫХ РЕСУРСОВ**

Гораздо большее беспокойство вызывает идея отмены таможенных пошлин на нефть и нефтепродукты. На финансовое состояние ВИНК это практически не повлияет, а вот независимому сектору нефтепереработки может быть нанесен значительный урон. Как известно, цена на нефть на внутреннем рынке определяется по принципу нетбэка. И если мы отказываемся от пошлин, то она существенно вырастет. Соответственно, увеличатся расходы НПЗ на приобретение сырья. Это даст негативный мультипликативный эффект для всей экономики, поскольку стоимость топлива заложена в цене каждого товара и услуги. Пострадают и рядовые граждане, пользующиеся личным автотранспортом.

Мне непонятно, зачем надо отменять пошлину. Официальные объяснения известны — в связи с созданием Евразийского экономического союза и необходимостью унификации таможенных режимов. Но это будет болезненным ударом по нашей и без того полуживой экономике.

Ред.: *Такие новшества могут негативно повлиять и на процесс модернизации переработки...*

Т.К.: Безусловно. Нефтяные компании и крупные независимые НПЗ подписали четырехстороннее соглашение. Принят и действует Технический регламент. Ряд заводов закончили модернизацию, но не все. Чтобы строить вторичные процессы, нужно сначала расширить первич-

ную переработку до 5–7 млн тонн в год, а уже потом покупать технологии, заказывать рабочий проект, приобретать оборудование, строить установки и т.д.

Техническое перевооружение производства — дело длительное и дорогостоящее. Подобные проекты длятся 10–12 лет, а иногда — и поболее.

Крайне сложная ситуация сейчас со спросом на внутреннем рынке. Нет у меня уверенности, что маркетинговое обоснование четырехстороннего соглашения было проработано как следует (если такое обоснование вообще проводилось).

У нефтяных компаний есть гибкость, они могут перестроить производственные цепочки, снизить переработку и увеличить экспорт. А средние заводы, имеющие только перерабатывающие мощности, этого сделать не могут. Могут остановиться. Но это приведет к тому, что многочисленные коллективы этих заводов и смежники останутся без работы.

Да и потом, рынок — дело тонкое. А мировой рынок, в особенности. Что будет, если, например, все НПЗ в мире построят гидрокрекинги и перестанут выпускать мазут? А спрос останется — есть же котлы на мазуте, печи... Цены на мазут взлетят до небес? Упадут на дизель? И это — возможно.

Ред.: *Тем не менее, налоговый маневр дал определенный эффект — глубина переработки в прошлом году выросла до 79%, а выход мазута сократился...*

Т.К.: Данные по глубине переработки — лукавый показатель. И очень древний. Придумали его в 1949 году. Мы знаем как минимум 15 успешных апробированных способов повысить глубину за счет изменения ассортимента, ничего при этом не построив.

И глубина — это чисто российский показатель, доставшийся нам в наследство от Союза. В мире используется такой критерий, как выход светлых нефтепродуктов.

Подчеркну, я совсем не против модернизации, а, наоборот, за. Просто ввод новых установок нужно планировать постепенно, растянуть во времени. Штурмовщина до добра не доводит.

Кроме того, нужен сугубо индивидуальный подход к программам каждого НПЗ. А проекты ввода, да и вывода мощностей нужно балансировать спросом, а спрос — макроэконо-

мическими показателями. У кого-то — топливное направление, у кого-то нефтехимическое.

Мы уже несколько лет говорим, что мировой рынок дизельного топлива может стать профицитным. Мощности строят не только в нашем отечестве.

Нефтехимия — чрезвычайно интересное направление. Хотя оно, конечно, требует усилий и поддержки как минимум на уровне властей регионов. Нужно создавать территории опережающего развития или любыми другими способами субсидировать последние переделы, чтобы для бизнеса было экономически выгодно выпускать товары народного потребления превосходного качества и продавать их по разумным ценам.

Ред.: *Есть такая позиция — может быть, проще и выгоднее добывать и экспортировать сырую нефть?*

Т.К.: Да — проще. Но выгода — сиюминутная. Однако давайте смотреть глубже.

У вас есть ресурс — нефть, и есть выбор — продать ее в сыром виде или произвести из нее нефтепродукты и тоже продать. Рынков у вас два — внутренний и мировой. Выбирайте!

Есть третий смешанный вариант, и, похоже, он сейчас и реализуется. Это добыть нефть, произвести из нее столько бензина, сколько нужно для внутреннего рынка, а освободившийся ресурс нефти продать на экспорт. Плюс к этому излишки дизельного топлива и других нефтепродуктов, которые обязательно будут в определенном количестве. То есть мы сбалансировали рынок бензином. А дальше тот самый «хоть потоп».

Имеем результат — вы увеличили экспорт нефти, и кто-то другой ее переработал и положил выручку себе в карман. А правительство страны, на территории которой произошла переработка, получило дополнительные налоговые поступления. В том числе, в виде подоходного налога от работников завода и смежников. Поскольку появились новые рабочие места. Это — дорога, по которой мы идем.

Хотя есть выбор. Даже можно сказать, исторический. Хотя сложный. Поясню.

Любая отрасль, в том числе нефтяная, развивается по переделам. Последний передел — конечная продукция. Это был самый большой вопрос в СССР, и он же — самый большой вопрос сегодняшней России.

Именно последний передел нужно и должны поддерживать всеми возможными законными и законодательно закрепленными способами. Это возможно через налоги. Рост деловой активности, как показывает опыт развивающихся стран, в том числе Китая, Индии и даже Грузии, приносит и приносит намного больше доходов бюджету и создает экономический подъем, а не иллюзию этого самого подъема.

Ред.: Но какой же из этого вывод? Надо все же продолжать процесс модернизации НПЗ или его пора сворачивать, дабы не усиливать уже наметившиеся диспропорции?

Т.К.: Конечно, модернизация должна продолжаться. Любое производство на протяжении своего жизненного цикла находится в состоянии бес-

прерывной модернизации. Но те компании и заводы, которые пока не выбрали свой вектор развития, должны получить отсрочку в выполнении обязательств, закрепленных в четырехсторонних соглашениях.

Ред.: В последние годы был принят ряд стратегических правительственных документов по развитию нефтехимии. Но складывается впечатление, что результаты их реализации весьма скромны...

Т.К.: Действительно, документов было принято множество. В первую очередь, это План развития газонефтехимии.

А что такое газонефтехимия? Кто и зачем придумал и ввел в обиход этот термин? Есть нефтехимия, есть газопереработка. К первой относятся пиролизы, фенол-ацетон, другие про-

изводства, перерабатывающие сырье, полученное нефтепереработкой. Газопереработка — это переработка попутного нефтяного и природного газа. И есть — газохимия, к которой, в первую очередь, относятся аммиачные и метанольные производства. Все это вместе — органическая химия. А отрасль, само собой, химическая, которая раньше делилась на подотрасли.

СИБУР называют газохимической компанией. Но производственная деятельность компании происходит в газопереработке и нефтехимии. А газохимические компании — это «Уралхим», «ТольяттиАзот», «Метафракс» и другие.

Терминологическая путаница с подотраслями приводит к статистической неразберихе. Товарный выпуск нефтехимической продукции учитывается где-то в составе нефтепереработки, где-то в составе химической отрасли. С появлением темы импортозамещения в обиход вошла малотоннажная химия, хотя она может быть и органическая, и неорганическая.



Монтаж купола установки каткрекинга на Московском НПЗ

Фото из архива ПАО «Газпром нефть»

БОЛЬШЕЕ БЕСПОКОЙСТВО ВЫЗЫВАЕТ ИДЕЯ ОТМЕНЫ ТАМОЖЕННЫХ ПОШЛИН НА НЕФТЬ И НЕФТЕПРОДУКТЫ. НЕЗАВИСИМОМУ СЕКТОРУ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ МОЖЕТ БЫТЬ НАНЕСЕН ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ УРОН

По моему мнению, газонефтехимический план был проработан крайне слабо. Очень похоже, что он представляет собой механическое сложение «хотелок» компаний, причем где-то со статусом мероприятий среднесрочной программы развития, где-то — долгосрочной, а где-то это явные инвестиционные идеи. Все это попало в один документ, механистически сложилось, и получился совершенно сумасшедший объем пиролизом. Из них два основных проекта — Тобольск и Нижнекамск. Хотя, конечно, у обоих проектов совершенно разные ресурсные возможности.

Не могу не отметить, что нефтехимическая подотрасль находится в более благополучном положении, чем химическая отрасль в целом. Однако ей не хватает... потребителей. Согласно экономической теории и практике, строительство крупных мощностей целесообразно в расчете

на рынок с численностью в несколько сотен миллионов человек. Такая мощность, имея супер-рынок сбыта, обойдется дешевле при строительстве и будет иметь более низкие операционные издержки по сравнению с менее крупными мощностями.

**ГАЗОНЕФТЕХИМИЧЕСКИЙ ПЛАН
БЫЛ ПРОРАБОТАН КРАЙНЕ СЛАБО.
ОЧЕНЬ ПОХОЖЕ, ЧТО ОН ПРЕДСТАВЛЯЕТ
СОБОЙ МЕХАНИЧЕСКОЕ СЛОЖЕНИЕ
«ХОТЕЛОК» КОМПАНИЙ**

А где у нас такие рынки? Где живут сотни миллионов населения? Это Китай, Индия, Северная Америка. Советский Союз был рынком такого размера — 300 млн человек. Теперь же население России — всего 140 млн человек. Создание ЕврАзЭС — шаг пока недостаточный. Потребителей не хватает.

Ред.: *Но есть же не только внутренний рынок, но и внешний спрос...*

Т.К.: Можно, конечно, реализовывать проекты с расчетом на экспорт. Но мировой рынок не резиновый, и там присутствуем не только мы. И еще существуют всякого рода антидемпинговые импортные пошлины, с помощью которых защищаются национальные экономики.

**НИКАКИЕ ПОПЫТКИ РЕГУЛЯТОРОВ
АДМИНИСТРАТИВНО РЕШИТЬ ВОПРОС
КАЧЕСТВА ТОПЛИВА НЕ РАБОТАЮТ
И РАБОТАТЬ НЕ МОГУТ**

Поэтому надо, в первую очередь, рассчитывать на внутренний рынок, на котором, еще раз подчеркиваю, не развиты последние переделы.

Мы не производим товары народного потребления нормального качества. Я недавно для дачи купила два пластиковых ведра в местном магазине, и уже через неделю у них отвалились ручки — пришлось заказывать ведро из Германии. Что-то не так оказалось — то ли в процессе производства полимера, то ли при его переработке.

К чему может привести ситуация с последними переделами? И приведет — неотвратимо.

Ближайший проект — тобольский пиролиз. Мощности — 1,5 млн тонн этилена, 1,5 млн тонн полиэтилена, 500 тыс. тонн полипропилена и еще много всяких ценных продуктов. На рынке одномоментно появятся огромные объемы полимеров. Однако совершенно не понятно, кто и где будет их перерабатывать и откуда в одночасье возьмется спрос. Да и второй проект на подходе — миллионный пиролиз на «Нижекамскнефтехиме».

Есть, конечно, административные возможности. Например, решение о массовой замене металлических труб на пластиковые. Или внесение изменений в действующие соглашения о локализации автосборочных производств, предусматривающих выпуск автомобильных деталей из пластика на территории страны. Последнее решение, кстати, требует усилий от производителей пластика. Необходимы всякого рода согласования с автопроизводителем, допуски и т.д. Но без этого не обойтись.

И потом, потребители полимеров — это компании совершенно другого масштаба, чем гиганты нефтехимической отрасли. Это частный бизнес — малый, микро, иногда средний. Кто-то называет его теневой экономикой. Может быть, потому, что его не хотят замечать?

Иными словами, залог развития нефтехимии — систематическая работа с потребляющими отраслями в целом и каждым потребителем в отдельности.

Есть еще один момент. В развитых странах среднестатистическое потребление рассчитывается делением собственного потребления на число проживающих там душ. А у нас я бы выкинула из знаменателя как минимум неработающих пенсионеров, поскольку существующий размер пенсии не позволяет в обозримой перспективе надеяться хоть на какой-нибудь рост спроса с их стороны — и не только на пластмассовые изделия.

Ред.: *А как вы оцениваете ситуацию на отечественном розничном рынке нефтепродуктов?*

Т.К.: Наши расчеты показывают, что в 2016 году спрос на основные автомобильные топлива в России упал. Это прямое следствие ухудшения экономической ситуации. Кроме того, свою роль сыграли продукты-субституты. Например, пропан-бутан

дешевле, и часть спроса туда и переместилась.

Определенное беспокойство вызывает качество горючего. Мы проводили расчеты, которые показывают, что в Московском регионе увеличилась доля бодяжного автомобильного топлива. Это реакция рынка на снижение его емкости в денежном измерении.

Топливо на отечественных АЗС, как известно, дорожает в трех случаях: когда цены на нефть падают, когда они растут и когда остаются стабильными. Однако в этом нет ничего удивительного, если вспомнить историю последних акцизных новаций и около 50% налоговую составляющую в цене бензина.

Никакие попытки регуляторов административно решить вопрос качества топлива не работают и работать не могут. Хотя Налоговый кодекс в последней версии практически превратился в справочник по нефтепродуктам и содержит весьма детальное описание как нефтепродуктов, так и нефтехимических продуктов.

Для отечественной экономики нужны разумные цены на топливо. Это, как говорится, медицинский факт. И сделать это можно только снижением акциза вместо планируемого роста. Вырастет экономика, вырастут зарплаты, неотвратимо вырастет потребление топлива, а значит, и поступления от акцизов.

Это другой вектор развития страны. Не инновационный — здравого смысла, который есть главный двигатель экономики.

Ред.: *Складывается впечатление, что несмотря на наличие множества планов и стратегий развития различных отраслей ТЭК, общий уровень аналитической проработки в сфере НГК оставляет желать лучшего. Каким, на ваш взгляд, должен быть процесс аналитического обеспечения деятельности ТЭК?*

Т.К.: Я проблемы с процессом не вижу. ИнфоТЭК занимается аналитикой 25 лет. Мы выполнили больше 5 тыс. работ для самых разных регионов мира, самых разных заказчиков. Из последних титульных проектов — маркетинговая проработка рынков сбыта Антипинского НПЗ.

Эти работы на уровне лучших международных аналогов, а зачастую превосходят их по информационной насыщенности и глубине

проработки. Консультантов нашего уровня в России несколько, и, насколько я знаю, все востребованы.

Различных аналитических центров в последние годы развелось великое множество. Но я не вижу за ними научных школ, которые создаются десятилетиями. Не в одночасье. Компания создается, делает сайт и там предлагает широчайший круг услуг — от маркетинга до стратегии. А референц-лист, извините, отсутствует.

Главная проблема для российского консалтинга извечна — нет пророка в своем отечестве. Недавно Владимиру Путину кто-то из представителей СМИ задал вопрос: не пора ли нам перейти к импортозамещению в сфере консалтинга? Президент ответил уклончиво. Мол, было бы хорошо перейти, но не в ущерб лучшим практикам. Неужели на уровне руководства страны не понимают, что в зарубежном консалтинге работают отечественные специалисты?

Еще одна большая тема — копирование. Конечно, раз нас копируют, значит, есть что копировать, но ущерб — колоссальный, а авторское право — ни о чем.

И последнее. Очень неудобная вещь — тендеры, особенно согласно ФЗ №44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Мало того, что приходится заниматься совершенно бесполезной бюрократической работой, отнимающей бездну времени, так еще с появлением электронных площадок возникла необходимость оплаты электронной подписи и покупки «входного билета» на площадку. И эту подпись и «входной билет» нужно приобретать под каждую площадку в отдельности.

Что касается государственных тендеров, то в числе множества документов обязательно нужна банковская гарантия, а значит, в выдаю-

щем ее банке нужно разместить равноценный депозит. И он должен пролежать без движения до исполнения договора. Другими словами, вы сокращаете свои оборотные средства. Может быть, это работает для больших контрактов, связанных с изготовлением, например, оборудования, где можно взять кредит под контракт. Но для консалтинговых проектов, где суммы не сравнимые, это нонсенс.

Мы справляемся с этим через программу лояльности для постоянных клиентов. И это дает отличный результат, потому что нам, как ОПЕК, как любому производству, нужна стабильность.

Ред.: Как же повысить качество консалтинга?

Т.К.: На мой взгляд, надо сделать одну-единственную вещь. В каждой компании, министерстве, ведомстве установить разумную сумму договора, при которой заказчик без тендера может продолжить имеющиеся договорные отношения с консультантом.

И последнее: хороший заказчик работает вместе с консультантом в одной связке. Нужно обрабатывать с карандашом в руках заказываемые



Строительная площадка
«ЗапСибНефтехима»
Фото из архива
ПАО «СИБУР Холдинг»

ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА ДЛЯ РОССИЙСКОГО КОНСАЛТИНГА ИЗВЕЧНА — НЕТ ПРОРОКА В СВОЕМ ОТЕЧЕСТВЕ

отчеты, задавать вопросы (пусть даже им не будет числа) и закладывать в смету время и расходы на подготовку и проведение окончательной, а лучше промежуточной презентации по проекту, приглашать на такую презентацию коллег из других заинтересованных департаментов.

В управлении это называется контур обратной связи, и он должен быть замкнут. В электротехнике ток не течет по разорванной электрической цепи, в консалтинге без обратной связи не происходит качественная передача знаний. □

P.S. В апреле Т.Канделаки отмечает юбилей. Редакция «Нефтегазовой Вертикали» поздравляет Тамару Левановну с круглой датой и желает крепкого здоровья, счастья и новых больших успехов на ниве развития российского нефтегазового консалтинга.