



ИГОРЬ ДЬЯКОНОВ: ЦЕНТР СНИЖЕНИЯ КРУПНЕЙШИХ РИСКОВ

ИНТЕРВЬЮ
ИГОРЬ ДЬЯКОНОВ
Генеральный директор ООО «ТНЦ» ТНК-ВР



Ред.: Игорь Игоревич, в чем на сегодня основное предназначение Тюменского нефтяного научного центра?

И.Д.: Ключевой риск нефтегазовой компании — это локализация остаточных запасов и эффективная система их разработки. Мы снимаем этот риск компании

Определить местонахождение нефти, будь то традиционное или новое месторождение — сложнейшая задача, даже если располагаешь и высококвалифицированными кадрами, и высокотехнологичным оборудованием

для ключевых месторождений. Речь идет о 40--50 крупнейших месторождениях компании, которые дают более 90% добычи. Без Центра на сегодняшний день невозможно представить себе ком-

Тюменский научный нефтяной центр — это организация, где хранятся, обобщаются и применяются на практике знания про крупнейшие месторождения компании ТНК-ВР. И хотя речь идет о 40--50 месторождениях, но они дают более 90% добычи и запасов.

Без Центра на сегодняшний день невозможно представить себе компанию как таковую. ТНЦ — ее мозг. На наших плечах все, что относится к подземной части: и по разведке, и по добыче.

Работы на уровне пласта — планирование, моделирование, последовательность системной разработки, определение оптимальных способов отбора нефти — это и есть то, к чему мы готовим научное сопровождение.

И все это для того, чтобы в максимальной возможной степени снизить риски инвестиций в корпоративные планы развития ТНК-ВР...

панию как таковую. На наших плечах все, что относится к так называемой подземной части: геологоразведке от регионального уровня до уровня месторождения, учету запасов, исследованиям, моделированию, проектированию разработки.

Планы работ по подземной части и их документальное оформление в виде проектных документов регулярно выполняются и формируются в Центре на десятки лет вперед.

Это касается и новых перспективных месторождений (например Увата), и месторождений старых (например того же Самотлора, где еще осталось большое количество запасов). В нашем распоряжении как прекрасные высококвалифицированные кадры, так и высокотехнологичное оборудование для исследования керна и пластовых флюидов, моделирования 3D: например, у нас имеется уникальное кернохранилище, оснащенное современным оборудованием, в котором представлен керн почти 30% месторождений России, а также один из самых мощных вычислительных комплексов России.

Ред.: Современная экономика подвижна, непредсказуема, трудно прогнозировать будущее больше чем на год-два. И все же, как вы представляете Центр через 10 лет?

И.Д.: Возможно, это будет не единый ТНЦ. А неких три составляющих части или даже три института. В функции одной составляющей будет входить работа по изучению и проектированию подземной части месторождений. Работа второй составляющей будет связана с координацией проектной деятельности по бурению. Третья возьмет на себя вопросы, связанные с координацией проектных работ по обустройству месторождений, выработке единых правил, политики компании этой сфере. И по-прежнему все эти организации будут брать на себя наиболее сложные рискованные проекты. Потому что самые крупные рискованные проекты нужно делать внутри компании. Это нормальное правило. И со временем оно не изменится. Сколько бы лет ни прошло, вы не будете отдавать проекты высокого риска «на сторону».



Для всех направлений в Центре будет существенно увеличена научно-методическая составляющая, привлечение лучшего мирового опыта через сотрудничество с компанией ВР, другими международными компаниями и университетами. Вообще, ТННЦ — это канал привлечения российского и мирового опыта, знаний для ТНК-ВР.

Ред.: А если заглянуть в ближайшие планы? Будете и дальше оставаться корпоративным центром? Или есть вероятность того, что начнете также брать сторонние заказы?

И.Д.: На данный момент принципиальная позиция компании ТНК-ВР в том, что мы именно корпоративный центр. Такова стратегия компании. Мы — центр компетенции, планирования, снижения рисков по ключевым месторождениям ТНК-ВР. Мы затратный центр. Мы не зарабатываем на прямую деньги для компании. Компания совершенно сознатель-

но вкладывает деньги в высококвалифицированных специалистов, оборудование. Если мы доказываем, что нужны очень дорогостоящие специалисты или новый кластер для расчетов, то мы получаем необходимое.

Выходить вонне возможно, но только если это предусматривает политика компании при совместной работе над определенными проектами. Например, в настоящее время ТНК-ВР и «Газпром нефть» по ряду проектов работают вместе. И потому у нас великолепные контакты с НТЦ «Газпром нефть».

Ред.: Насколько мне известно, количество сотрудников ТННЦ переросло за полтысячи. Насколько вы эффективны в сравнении с другими аналогичными структурами?

И.Д.: Центр пережил за эти годы колоссальную эволюцию. 10 лет назад в это же время здесь трудилось примерно 20 человек. Сейчас — 600. При этом мы обес-

печиваем, сопровождаем добычу компании около 70 млн тонн нефти. Если рассматривать технически, соотношение «тонна добы-

И ТНК-ВР совершенно сознательно финансирует наши изыскания и разработки. Лучше потратить десятки миллионов рублей на ТННЦ, сделав сложные итоговые модели, чем не сделать этого и, возможно, потерять миллиарды

чи/чел. в науке» у нас существенно больше, чем у четырех-пяти крупнейших компаний России. Наш Центр один из самых оптимизированных в своей отрасли. Я абсолютно уверен, что на сегодняшний день эффективность ТННЦ выше, чем в других корпоративных центрах.

Задача ТННЦ и заключается в том, чтобы подготовить экспертное мнение, с учетом которого будет приниматься решение директоров компании. Не проиграть с выбором инвестиционного проекта — проблема любой нефтяной компании

По России рынок аналогичных научных центров хорошо развит, в том числе и в Тюмени существует разумная конкуренция. Хочу подчеркнуть, что именно конкуренция приводит к оптимальным решениям. Особенно это необходимо для сложных уникальных месторождений, новых для российских разработчиков, как напри-

Как бы в дальнейшем ни развивался Центр, уверен, что самые крупные рискованные проекты нужно делать внутри компании

мер, Русское и другие месторождения тяжелой нефти. Для таких месторождений мы привлекаем сервисные компании, консультантов для выработки альтернативной точки зрения. Очень важно





при этом, что знания, полученные в результате борьбы идей, остаются в компании.

Если рассматривать удельные характеристики, то соотношение тонна/чел. у нас существенно больше. Я абсолютно уверен, что на сегодняшний день эффективность ТННЦ выше, чем других корпоративных центров

Эффективность — это не только выработка на человека в месяц. Это, что крайне важно, высокое качество моделей и проектных документов.

Поэтому хочу подчеркнуть огромное внимание, уделяемое качеству работ. В Центре работают лучшие специалисты-эксперты России по сейсмике, геологии, разработке (А.Н.Бабурин, А.С.Тимчук, А.В.Аржиловский, С.В.Соколов, А.Н.Шандрыгин, В.В.Васильев, Н.А.Черемисин, А.В.Хабаров и др.), налажены про-

Центр может гордиться своей кадровой политикой. У нас есть полный спектр бонусов для увеличения работоспособности сотрудников. И стандартные вознаграждения, и нетривиальные способы мотивации

цесс контроля и улучшения качества через непрерывную систему НТС (более 40 проведено в 2010

Когда-то зарплаты сотрудников в ряде случаев были на 50–60% ниже средней у аналогичных специалистов в других компаниях. Сейчас ниже не более чем на 20%. Но «дефицит» компенсируется за счет многочисленных мотиваторов

году), прикрепление экспертов к проектам и сравнение с лучшими

мировыми аналогами (бенчмаркинг). Это направление постоянно развивается.

Наша добрая традиция — глубокая проработка научной составляющей. Например, еще в 2003–2004 годах под руководством А.С.Кундина была создана первая модель Самотлорского месторождения. В 2010 году создана 3D-модель Верхнечонского месторождения.

Ред.: Игорь Игоревич, в чем вы видите свои основные задачи как генерального директора?

И.Д.: Стратегия и кадры — это то, чем я, в основном, занимаюсь. Бывает, что приходится разруливать ситуацию в отдельных сложных проектах. Но потом снова возвращаюсь к главному. Директор, на мой взгляд, не должен постоянно углубляться в различные технические вопросы. Для этого есть высококвалифицированные специалисты. Основная задача директора — обеспечить развитие предприятия в нужном направлении. Собственно, кадры — это и есть важнейший инструмент стратегии. Центр может гордиться своей кадровой политикой и методами мотивации, как общеизвестными, так и абсолютно нестандартными, инновационными.

У нас низкая текучесть кадров (<3% уход к конкурентам в 2010 году), несмотря на то, что только

в Тюмени в настоящее время свыше 100 открытых вакансий в области геологоразведки и разработки и конкурирующих компаний. Важно не только удержать специалистов, но и привлекать новых. Когда я приступил к обязанностям генерального директора ТННЦ, я начал с того, что пригласил на работу одного из лучших рекрутеров. Новые специалисты — это новые потоки информации, это синергетический эффект.

Как я уже говорил, для меня важно продолжать добрые традиции ТННЦ. Среди них — привлечение лучших кадров со всей России. Тут мы продолжаем работу, начатую И.С.Закировым, который в 2005–2006 годах привлек более 100 лучших сотрудников из Ижевска и Саратова.

Только за первые девять месяцев 2010 года к нам приехали люди из Петербурга, Москвы, Перми, Саратова, Самары, Ижевска. Сейчас мы ведем переговоры со специалистами Нефтеюганска, Ноябрьска, Когалыма, Томска, Новосибирска, Уфы. В настоящее время у нас работает один из ведущих специалистов компании Shell, работают специалисты из Академии наук.

Вообще, в том, что касается кадров, мы проводим очень интересную работу. Например, по зарплате. Внутренняя политика Центра крайне гибкая. Пересмотреть





зарплату у нас — это вопрос иногда нескольких дней, хотя в других аналогичных компаниях на это могут уйти месяцы и годы. Мы постоянно мониторим зарплаты конкурентов. Так, уже в 2010 году мы подтянули уровень зарплаты своим лучшим сотрудникам до уровня 80% от зарплат топ-конкурентов.

Когда мы только приступили к этой работе, зарплаты в ряде случаев были на 50–60% ниже средней у аналогичных специалистов в других компаниях. Разница в 20% компенсируется за счет других многочисленных мотиваторов. Например, у нас очень гибкая система ежемесячных бонусов. Сразу скажу, что бонус дается только за конкретное прорывное достижение, а не за то, что «вроде бы человек хороший, старается».

Мы разработали и внедрили жилищную программу. Особенно перспективным молодым сотрудникам даем до миллиона рублей на приобретение жилья. Учитывая, что в Тюмени за миллион с небольшим можно купить квартиру, это серьезный стимул. Кроме того, мы оплачиваем сотрудникам детские сады.

Участие в конференциях, семинарах у нас повсеместное. В ТННЦ больше 60 человек в этом году съездили за границу для участия в конференциях и обмена опытом. Конференции в различных городах сотрудники посещают регулярно. Огромное внимание уделяем повышению уровня квалификации, образования. Сейчас в ТННЦ больше 30 кандидатов наук и 2 доктора. И это не предел, дальше будем работать в этом направлении.

Еще есть феноменальный мотиватор. Представьте классическую линейку карьерного роста — достаточно узкие возможности для роста: можно дорасти до главного специалиста, директора департамента. Но далеко не каждый специалист, являясь высококвалифицированным, желает адми-

нистрировать и имеет к этому способности. Как расти такому специалисту, который хочет развиваться в своей специальности? Для подобных случаев мы ввели параллельную линейку грейдов экспертов. Продвижение по техническому направлению престижно и характеризуется повышенными уровнями оплаты труда. Статус эксперта предполагает глубокое развитие в специальности, обладание уникальными знаниями — найти замену такому сотруднику во все времена будет очень непросто.

Кроме того, эксперт может преподавать в университете, много времени уделять своему развитию, повышению образования, квалификации. Конечно, такие сотрудники должны постоянно соответствовать высоким требованиям. В 2009–2010 годах в Центр принято более 15 экспертов мирового уровня.

Еще очень интересно, что у нас по примеру ведущих мировых компаний созданы и успешно функционируют профессиональные сообщества. Например, сообщества сейсмиков, петрофизиков, специалистов по моделированию. Для существования сообществ есть как виртуальная (внутренние сайты), так и реальная площадки для совещаний, на которых происходит обмен, передача опыта. Если кто-то из сообщества захочет вырасти в каком-то направлении, то он уже не просто хаотично едет на какие-то курсы или совещания. Руководитель сообщества составляет программу развития, и весь процесс организуется максимально эффективно. Особенно важно это для молодых сотрудников.

Ред.: *Что вы пожелаете центру в канун десятилетия?*

И.Д.: Пожелание Центру — постоянно совершенствоваться, приобретать опыт, как в традиционных, так и в новых для Центра направлениях, расти не только коли-

чественно, но и качественно, для того чтобы быть лучшим в России

Я могу распределить в счет бонусов примерно 4% от годового бюджета. Это серьезная сумма. Но бонус дается только за конкретное прорывное достижение. А не за то, что «вроде бы, человек хороший, старается»

мультидисциплинарным центром в области выполнения научно-исследовательских и проектных ра-

Огромное внимание уделяем повышению уровня квалификации, образования. Сейчас в ТННЦ больше 30 кандидатов наук и 2 доктора. И это не предел, дальше будем работать в этом направлении

бот в области геологоразведки и разработки нефтяных месторождений.



- Дистилляция
- Абсорбция
- Экстракция
- Кристаллизация
- Мембраны
- Статические смесители
- Сепарация в системах «газ-жидкость»
- Технологии производства полимеров

массообменное оборудование

www.sulzerchemtech.com
www.sulzer.com

SULZER

ООО "Зульцер Хемтех"
142204 г. Серпухов
Тел. +7 496 776 0600
Lorenzo.ghelfi@sulzer.com

Sulzer Chemtech, Москва
Тел. +7 495 363 2460
Leonid.shenderov@sulzer.com

Реклама