Технологический лидер:

от «Сибнефти» к ТОП-10 публичных нефтяных компаний мира

История развития ПАО «Газпром нефть» при Александре Дюкове

«В стратегии развития до 2030 года «Газпром нефть» ставит перед собой цель стать лидером отрасли по технологичности», – говорится в одном из заявлений генерального директора компании, который руководит ею с 2006 года. При нем она пережила череду кризисов, а производственные показатели выросли в два раза. Компания также серьезно нарастила свое присутствие в Ямало-Ненецком автономном округе. Как именно происходила трансформация третьей по добыче нефтяной компании России?

Выпускник Ленинградского кораблестроительного института, Александр Дюков в 1996 году стал финансовым, а затем и генеральным директором Петербургского нефтяного терминала. Как писали «Ведомости», проекту строительства этого терминала серьезную помощь и поддержку оказывал бывший тогда вице-мэром Санкт-Петербурга Владимир Путин. А одним из ключевых партнеров предприятия был бизнесмен Геннадий Тимченко, чья компания «Кинэкс» поставляла на экспорт нефтепродукты с «Киришинефтеоргсинтеза», принадлежащего «Сургутнефтегазу».

В 1998 – 1999 годах Дюков был топ-менеджером в компании «Морской порт Санкт-Петербург», где работал вместе с будущим председателем правления «Газпрома» Алексеем Миллером. В 2003-м Дюков переехал в Москву и возглавил «СИБУР», в котором за последний год сменилось три президента – компания представляла из себя печальное зрелище и едва сводила концы с концами. *«Проблемным можно было назвать каждый второй актив в составе «СИБУРА»,* – говорил он в интервью 2006 года.

Однако команде Александра Дюкова удалось собрать все предприятия в новую компанию «СИБУР Холдинг», благодаря чему до сих пор именно его считают архитектором успеха одного из крупнейших нефтехимических холдингов мира со стоимостью свыше 13 миллиардов долларов.

Параллельно вершилась будущая история: в октябре 2005 года «Газпром» купил у Романа Абрамовича 75% «Сибнефти» за 13 миллиардов долларов. В мае 2006-го она была переименована в «Газпром нефть», а в ноябре ее уже и возглавил Дюков. Поговаривают,

текст **Валерий Гут**
фото: www.gazprom-neft.ru

НЕФТЕНАЛИВНОЙ ТЕРМИНАЛ «ВОРОТА АРКТИКИ»

В ПОСЛЕДУЮЩИЕ 10 ЛЕТ «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» В ДВА РАЗА УВЕЛИЧИЛА НЕ ТОЛЬКО ДОБЫЧУ, НО И ОБЪЕМ СВОИХ ЗАПАСОВ, В ДВА С ПОЛОВИНОЙ РАЗА НАРАСТИЛА ОБЪЕМ НЕФТЕПЕРЕРАБОТКИ. ТАКЖЕ ПОЯВИЛИСЬ НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА, НАПРИМЕР БУНКЕРОВКА В МОРСКИХ ПОРТАХ, ЗАПРАВКА ВОЗДУШНЫХ СУДОВ В АЭРОПОРТАХ

КОМАНДЕ АЛЕКСАНДРА ДЮКОВА УДАЛОСЬ СОБРАТЬ ВСЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В НОВУЮ КОМПАНИЮ «СИБУР ХОЛДИНГ», БЛАГОДАРЯ ЧЕМУ ДО СИХ ПОР ИМЕННО ЕГО СЧИТАЮТ АРХИТЕКТОРОМ УСПЕХА ОДНОГО ИЗ КРУПНЕЙШИХ НЕФТЕХИМИЧЕСКИХ ХОЛДИНГОВ МИРА СО СТОИМОСТЬЮ СВЫШЕ 13 МЛРД ДОЛЛАРОВ

что столь крупный актив после успеха с «СИБУРом» ему уже никто не боялся доверять. Как руководитель он известен своей вежливостью и тактичностью. Его стиль работы характеризуется тем, что он создает правила и становится гарантом их выполнения. А еще он не ставит на ключевые посты друзей и родственников, предпочитая сотрудничать с теми, кто действительно эффективен.

В 2006 году как раз была принята стратегия нефтяного бизнеса группы «Газпром». Она задавала основные направления развития: рост добычи, увеличение объемов и глубины переработки нефти, развитие сбытовой сети. Позже, в 2008 году, была принята стратегия развития «Газпром нефти» до 2020 года, которая содержала, в том числе, количественные цели. Это и существенное увеличение ресурсной базы – более 2 миллиардов тонн, и высокие темпы роста добычи с выходом на 100 миллионов тонн нефтяного эквивалента в год, и рост объемов переработки в России до 40 миллионов тонн, а также 100%-я реализация нефтепродуктов через премиальные каналы продаж. ▸

СОВРЕМЕННАЯ «НЕФТЯНКА» – ЭТО ИННОВАЦИОННАЯ И НАУКОЕМКАЯ ОТРАСЛЬ, В КОТОРОЙ ЕЖЕГОДНО ПРОИСХОДЯТ СЕРЬЕЗНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ. ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ – ЭТО УКРЕПЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

В 2008 ГОДУ БЫЛА ПРИНЯТА СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ «ГАЗПРОМ НЕФТИ» ДО 2020 ГОДА, КОТОРАЯ СОДЕРЖАЛА, В ТОМ ЧИСЛЕ, КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ. ЭТО И СУЩЕСТВЕННОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ – БОЛЕЕ 2 МЛРД ТОНН, И ВЫСОКИЕ ТЕМПЫ РОСТА ДОБЫЧИ С ВЫХОДОМ НА 100 МЛН ТОНН НЕФТЯНОГО ЭКВИВАЛЕНТА В ГОД, И РОСТ ОБЪЕМОВ ПЕРЕРАБОТКИ В РОССИИ ДО 40 МЛН ТОНН, А ТАКЖЕ 100%-Я РЕАЛИЗАЦИЯ НЕФТЕПРОДУКТОВ ЧЕРЕЗ ПРЕМИАЛЬНЫЕ КАНАЛЫ ПРОДАЖ

С такой эффективной компанией, которой при покупке была «Сибнефть», это не казалось чем-то невозможным. Единственная объективная проблема – падение добычи нефти, поскольку большая часть месторождений находилась на третьей или четвертой стадии разработки.

Первое, что необходимо было сделать, – научить все подразделения и дочерние общества активнее взаимодействовать между собой. В интервью Forbes Дюков говорил: *«Мы несколько изменили нашу операционную модель, перешли на линейно-функциональную модель управления, начали более широко использовать принципы проектного управления, в том числе гибкие, так называемые agile-подходы, проводили активное горизонтальное ротирование сотрудников. Они начали себя видеть в периметре всей компании, понимать перспективы роста и ротации, профессионального развития»*. За счет этого фактически была создана новая компания, кардинально изменился ее масштаб и география.

В последующие 10 лет «Газпром нефть» в два раза увеличила не только добычу, но и объем своих запасов, в два с половиной раза нарастила объем нефтепереработки. Также появились новые направления бизнеса, например бункеровка в морских портах, заправка воздушных судов в аэропортах. *«За это время мы реализовали несколько уникальных по своей сложности и масштабу проектов, запустив добычу на шельфе Арктики, на полуострове Ямал, на Гыдане, в Ираке. Соответственно, это потребовало совсем другого уровня технологического оснащения, чем 10 лет назад»*, – отмечал Александр Дюков всё в том же Forbes.

Свое увлечение цифровизацией Дюков никаким увлечением не считает. Он говорит о том, что современная «нефтянка» – это инновационная и наукоемкая отрасль, в которой ежегодно происходят серьезные технологические изменения. Технологическое развитие – это укрепление конкурентоспособности и дополнительное повышение эффективности бизнеса. *«Цифровая трансформация компании, которую мы начали какое-то время назад, пронизывает всю цепочку создания стоимости – от поиска новых запасов до эксплуатации месторождений, от переработки до реализации нефтепродуктов. Цифровые технологии не изменят суть нефтяного бизнеса, но позволят быстрее, эффективнее и дешевле принимать и исполнять решения»*.

И финансовые результаты это подтверждают. В годовом отчете за 2017 год было отражено:

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ» В ЦИФРАХ (2018 ГОД)

Выручка
2,49 трлн рублей

Чистая прибыль
376,7 млрд рублей

Добыча углеводородов
92,88 млн тонн

Число АЗС в России
1838

В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ЗА 2017 ГОД БЫЛО ОТРАЖЕНО: «ГАЗПРОМ НЕФТЬ» МНОГО ЛЕТ ЯВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ РОССИЙСКОЙ НЕФТЯНОЙ ИНДУСТРИИ ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ. В 2017 ГОДУ КОМПАНИЯ ДОСТИГЛА РЕКОРДНЫХ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ, ПОЛУЧИВ САМУЮ ВЫСОКУЮ ПРИБЫЛЬ В СВОЕЙ ИСТОРИИ. В ОСНОВЕ ВСЕХ ДОСТИЖЕНИЙ ЛЕЖАТ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ...»

«Газпром нефть» много лет является лидером российской нефтяной индустрии по эффективности. В 2017 году компания достигла рекордных финансовых результатов, получив самую высокую прибыль в своей истории. В основе всех достижений лежат новые технологии... «Газпром нефть» стремится внедрять в своей работе самые передовые методики разведки, добычи и переработки нефти. Благодаря этому компания стала флагманом Четвертой промышленной революции («Индустрии 4.0»), задавая импульс технологического развития для всей российской нефтяной отрасли». В 2018 году прибыль вновь стала рекордной.

Четвертая промышленная революция («Индустрия 4.0») – переход на полностью автоматизированное цифровое производство, управляемое системами искусственного интеллекта и включенное в глобальную сеть интернета вещей и услуг. Если раньше разговоры об этом вызывали в лучшем случае улыбку, то теперь это обязательная составляющая нефтяного бизнеса, как раньше – применение технологий гидроразрыва пласта.

Если Александра Дюкова спрашивают о цене на нефть, он отвечает, что об этом никому доподлинно не известно, но подчеркивает, что при стоимости нефти в 15 долларов за баррель они готовы продолжить работу даже на таком трудном участке, как Приразломное месторождение в Арктике. *«Мы можем выдержать очень низкие цены,* – спокойно говорит директор «Газпром нефти». – *У нас большой запас прочности».*

На данный момент в числе крупнейших проектов компании (помимо Приразломного) на территории Ямало-Ненецкого автономного округа реализуются проекты «Новый порт» и «Мессояха».

ПРОЕКТ «ПРИРАЗЛОМНОЕ»

Освоение Приразломного месторождения – первый проект добычи нефти на арктическом шельфе, реализованный в России.

Добычу нефти на Приразломном «Газпром нефть шельф» – дочернее общество «Газпром нефти» – начал в декабре 2013 года, а спустя еще пять месяцев, в апреле 2014 года, первая партия арктической нефти сорта ARCO отправилась к европейским потребителям.

Приразломное – единственное месторождение в Арктике, разрабатываемое в условиях замерзающего моря. Ледяной покров здесь сохраняется в течение семи месяцев, высота торосов достигает двух метров.

Жилой модуль платформы рассчитан на круглогодичное проживание до 200 человек. Благодаря небольшим глубинам (19,2 метра) сооружение размером с два футбольных поля (126×126 метров) и весом 500 тысяч тонн установлено прямо на морском дне и укреплено защитной щебне-каменной бермой объемом свыше 45 тысяч м^3 и весом 120 тысяч тонн.

ПРОЕКТ «НОВЫЙ ПОРТ»

Освоение Новопортовского месторождения на Ямале – один из стратегических проектов «Газпром нефти». Именно этот актив станет центром мощного кластера добычи, который компания создает на полуострове.

Новопортовское – первое месторождение углеводородов, открытое на полуострове Ямал. Наличие здесь значительных запасов нефти и газа было доказано еще в 1964 году, однако отсутствие ▸

транспортной инфраструктуры, а также сложная геология долгое время оставались непреодолимыми препятствиями для начала полномасштабной разработки Новопортовского.

В 2016 году «Газпромнефть-Ямал» продлил право пользования недрами Новопортовского до 2150 года. Это самый продолжительный срок действия лицензии в портфеле активов «Газпром нефти».

ПРОЕКТ «МЕССОЯХА»

Мессояхская группа месторождений должна стать важной частью новой нефтяной провинции страны на севере ЯНАО. В рамках первого этапа реализации проекта началась промышленная эксплуатация самого северного континентального месторождения России – Восточно-Мессояхского. Второй этап должен распечатать запасы Западного участка группы.

Первое из группы Мессояхских месторождений – Западно-Мессояхское газонефтяное – было открыто в 1983 году, второе – Восточно-Мессояхское нефтегазоконденсатное – в 1990-м. Это самые северные из разрабатываемых нефтяных материковых месторождений России. Сложное геологическое строение и отсутствие транспортной инфраструктуры отложили начало освоения Мессояхи до второго десятилетия XXI века.

Маршрут трубопровода не пересекает священных для коренных жителей мест и оленьих пастбищ. На пути миграции стад оленей сооружены специальные переходы, а крупные реки Мудуйяху и Индикъяху, по руслам которых зимой также перемещаются оленьи стада, а летом двигаются маломерные суда, труба пересекает под землей. Это самые северные в России подводные переходы, выполненные методом наклонно-направленного бурения.

Однако для исключения растепления вечномерзлотных грунтов, что грозит их просадками, обвалами и в итоге серьезными авариями, вся инфраструктура построена над поверхностью земли. Только возведение основных объектов – центрального пункта сбора, приемосдаточного пункта и газотурбинной электростанции – потребовало доставки на месторождение по временным зимним дорогам около 50 тысяч тонн свай.

СОЗДАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОМЫШЛЕННОГО КЛАСТЕРА В ТЮМЕНИ

24 октября 2019 года «Газпром нефть», Правительство Тюменской области и Ассоциация нефтегазосервисных компаний заключили соглашение о создании регионального нефтепромышленного кластера. Документ подписали председатель правления «Газпром нефти» Александр Дюков, губернатор Тюменской области Александр Моор и президент

ЧЕТВЕРТАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ РЕВОЛЮЦИЯ («ИНДУСТРИЯ 4.0») – ПЕРЕХОД НА ПОЛНОСТЬЮ АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ ЦИФРОВОЕ ПРОИЗВОДСТВО, УПРАВЛЯЕМОЕ СИСТЕМАМИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ВКЛЮЧЕННОЕ В ГЛОБАЛЬНУЮ СЕТЬ ИНТЕРНЕТА ВЕЩЕЙ И УСЛУГ. ЕСЛИ РАНЬШЕ РАЗГОВОРЫ ОБ ЭТОМ ВЫЗЫВАЛИ В ЛУЧШЕМ СЛУЧАЕ УЛЫБКУ, ТО ТЕПЕРЬ ЭТО ОБЯЗАТЕЛЬНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ НЕФТЯНОГО БИЗНЕСА

«ГАЗПРОМ НЕФТЬ» СТРЕМИТСЯ ВНЕДРЯТЬ В СВОЕЙ РАБОТЕ САМЫЕ ПЕРЕДОВЫЕ МЕТОДИКИ РАЗВЕДКИ, ДОБЫЧИ И ПЕРЕРАБОТКИ НЕФТИ. БЛАГОДАРЯ ЭТОМУ КОМПАНИЯ СТАЛА ФЛАГМАНОМ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ («ИНДУСТРИИ 4.0»), ЗАДАВАЯ ИМПУЛЬС ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ДЛЯ ВСЕЙ РОССИЙСКОЙ НЕФТЯНОЙ ОТРАСЛИ». В 2018 ГОДУ ПРИБЫЛЬ ВНОВЬ СТАЛА РЕКОРДНОЙ

СПРАВКА

БАЖЕНОВСКАЯ СВИТА

Группа нефтематеринских горных пород (свита), выявленная на территории около 1 млн км² в Западной Сибири. Свита залегает на глубинах 2–3 км и имеет небольшую толщину. По прогнозным оценкам объем геологических запасов углеводородов в баженовской свите достигает 18–60 млрд тонн.

24 ОКТЯБРЯ 2019 ГОДА «ГАЗПРОМ НЕФТЬ», ПРАВИТЕЛЬСТВО ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ И АССОЦИАЦИЯ НЕФТЕГАЗОСЕРВИСНЫХ КОМПАНИЙ ЗАКЛЮЧИЛИ СОГЛАШЕНИЕ О СОЗДАНИИ РЕГИОНАЛЬНОГО НЕФТЕПРОМЫШЛЕННОГО КЛАСТЕРА

Ассоциации нефтегазосервисных компаний Владимир Борисов. Предварительная договоренность об этом состоялась в этом же году на Петербургском международном экономическом форуме, где было подписано соглашение о создании научно-образовательного центра (НОЦ) в Тюмени.

Вероятная причина создания кластера – сланцевая нефть, которую Дюков считает возможностью для российской нефтяной отрасли. *«Та же баженовская свита способна дать дополнительно миллиарды тонн извлекаемых запасов и, по сути, начать второй этап освоения Западной Сибири. Наша задача сейчас – подобрать правильный ключ к этим нетрадиционным запасам»*, – говорит он. Известно, что компания начала тестирование технологий по разработке баженовской свиты еще в 2013 году, и к 2016 году был создан полностью российский комплекс технологий, даже прошедший успешные испытания. *«Мы считаем разработку бажена общеотраслевой задачей. И рады, что государство считает так же: в прошлом году наш проект по разработке бажена получил статус национального»*, – добавляет Дюков.

Тюменский НОЦ предполагают сделать одним из 15 научно-образовательных центров мирового уровня, создаваемых в рамках федерального национального проекта «Наука» в регионах России. Он объединит научные потенциалы «Газпром нефти» и вузов, исследовательских центров Тюменской области и входящих в нее Ханты-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов. На базе центра будут выполняться совместные научно-исследовательские проекты, разрабатываться технологии и готовиться кадры для нефтегазовой отрасли.

В новый промышленный кластер в Тюмени войдут 25 нефтесервисных и промышленных предприятий, ряд банков, технопарки и вузы. «Газпром нефть» и ее дочерние общества, действующие на территории Тюменской области, станут координаторами совместных проектов. При участии научно-технического центра компании определены ключевые направления: развитие новых технологий добычи углеводородов, импортозамещение оборудования и материалов, цифровизация технологических процессов, обучение и развитие персонала организаций-участников.

В результате взаимодействия партнеров в регионе будет осуществляться весь цикл создания технологий: от научных разработок до их промышленного производства и внедрения. Инновации планируется применять на активах «Газпром нефти» в процессе бурения и исследования скважин, повышения нефтеотдачи и при подготовке «цифровых двойников» месторождений.

«Компетенции и уровень задач, формируемые «Газпром нефтью», позволят предприятиям технологически перевооружаться, применять современные подходы к научно-технологическому развитию, повышать свой уровень в соответствии с требованиями заказчиков нефтегазовой отрасли. Уже сегодня есть 21 проект, над которым работают все участники кластера», – отметил губернатор Тюменской области Александр Моор. **tmn**