

ЗАКАЗЧИКИ И ПОДРЯДЧИКИ – ДВЕ СТОРОНЫ ОДНОЙ МЕДАЛИ



Взаимоотношения между заказчиком и подрядчиком всегда являлись предметом жарких дискуссий. В настоящее время в связи с отсутствием на законодательном уровне требований к оформлению договорных отношений между заказчиком и подрядчиком последний находится в исключительно зависимом и фактически бесправном положении. Компании «навязывают» договорные условия, выгодные заказчику и крайне негативно влияющие на экономическое положение подрядчика: исключается авансирование на приобретение материалов и начало производства работ, диктуются условия оплаты за выполненные работы через 45, 60, 90 дней после окончания работ, штрафные санкции выставляются в основном только подрядчику и т.д. Все это ложится непосильным грузом на предприятия среднего и малого бизнеса, каковыми, как правило, являются подрядчики.

УЧАСТНИКИ ОБСУЖДЕНИЯ



М.Е. БАРДИН,
фонд «Сколково»



М.Ю. ЧУВЬЮРОВ,
ГК «Миррико»



А.Ю. ХОМУТОВ,
ООО «Газпром
нефть НТЦ»



Ю.А. ПОДДУБНЫЙ,
эксперт по технологиям
нефтеотдачи



С.А. ДЕМАХИН,
ООО «Зиракс-
нефтесервис»



А.В. МЕДЕНЦЕВ,
M-I SWACO,
A Schlumberger
Company



А.М. ЖИГАЛОВ,
ООО «Югсон-Сервис»



А.Г. ТЕЛИН,
ООО «Уфимский НТЦ»



А.В. ШИПУЛИН,
ООО «РЭНЕС»



А.В. УЛЬШИН,
ООО «Химпром»

Ранее, в период плановой экономики, в условиях абсолютной отраслевой монополии отношения между заказчиком и подрядчиком регулировались государством. В настоящее время заказчики, пользуясь отсутствием законодательной базы, ставят свои условия, направленные исключительно в сторону удешевления услуг, не задумываясь о том, что удешевление возможно только за счет дешевых материалов, как правило, низкого качества. Процедура проведения тендеров далека от совершенства. Можно было бы еще долго перечислять недостатки существующей на данный момент системы взаимоотношений между заказчиками и подрядчиками. Однако если посмотреть на ситуацию беспристрастно и акцентировать внимание на главном, а именно на том, что заказчики и исполнители – участники одного процесса, диаметрально противоположные проявления одной сути, неразрывно связанные, неотделимые друг от друга и при всех существующих нюансах заинтересованные друг в друге и в конечном результате, то ситуация представляется в несколько ином свете. На самом деле все далеко не так однозначно. Попробуем разобраться в столь важном вопросе и понять, чего хотят заказчики, а чего – исполнители. Почему бывает так трудно договориться друг с другом, как можно преодолеть искусственно созданные барьеры, обойти подводные камни и прийти к консенсусу? И как правильно регулировать взаимоотношения заказчиков и подрядчиков?

– Поделитесь, приходилось ли вашей компании при взаимодействии с потенциальным заказчиком в лице нефтегазодобывающего предприятия сталкиваться со следующей ситуацией: в процессе оказания сервисных услуг, например при строитель-

стве скважин, вы столкнулись с типичными осложнениями, сопутствующими процессу бурения. Вы готовы предложить собственную эффективную технологию, получаете разрешение на разовое ее использование, технологическая служба заказчика довольна результатами, но на тиражирование компания не идет по разным причинам и под разными предлогами, несмотря на то, что применение технологии на всех скважинах привело бы в итоге к серьезной экономии. Как правило, требуют доказать экономию, предоставить технико-экономическое обоснование. Нужны цифры, подтверждающие потери, которые понесет компания из-за того, что технология не будет применена. Однако сделать это практически невозможно в связи с тем, что дальнейшая работа скважины – это уже конфиденциальная информация, которую нельзя получить, чтобы на нее сослаться. Какой выход вы видите из данной ситуации?

М.Ю. Чувьюров, руководитель технологической службы по буровым растворам бизнес-единицы «Буровые растворы и технологии» ООО «Современные сервисные решения» ГК «Миррико»:

– Оказывая сервисные услуги по применению буровых растворов, мы часто сталкиваемся с такой ситуацией: заказчик приглашает нас ликвидировать поглощения бурового раствора на одной конкретной скважине или на паре скважин. Мы выезжаем на месторождение и за считанные часы решаем проблему. Заказчик доволен, но данные работы остаются разовыми, наше решение не получает тиражирования на все объекты, хотя это привело бы к экономической выгоде для обеих сторон. Почему? Причин много. Это зависит и от способности подрядчика показать выгоду в связи с применением своего решения, и от умения технологического отдела донести эту информацию



до корпоративного центра, и от готовности корпоративного центра довериться новой компании. Другими словами, от живого человеческого общения и от того, как налажено взаимодействие между различными фирмами, занятыми в процессе строительства скважин. Кроме того, заказчик ограничен законом о конкурентной закупке, он должен создавать условия тендера, чтобы предприятия получали шанс продать свои услуги и продукты. На мой взгляд, система тендеров требует доработки. Пусть разные компании презентуют заказчику свои технологии, но побеждают те из них, чье решение покажет наилучший результат в практическом использовании.

Думаю, если бы заказчик выделял бюджет на опытно-промышленные испытания (ОПИ), поделив равномерно объем работ между тремя-четырьмя подрядчиками, это помогло бы избежать многих разочарований. Те компании, чьи разработки показали большую эффективность, получали бы в дальнейшем еще какой-то процент от фонда скважин, затем еще какое-то количество, а те предприятия, чьи решения хороши лишь на бумаге, отсеивались бы сами по себе. Проведение опытно-промысловых работ в несколько этапов позволило бы заказчику минимизировать риски, постепенно передавая подрядчику работы, а сервисной компании дало бы возможность также постепенно мобилизовать свои ресурсы.

Еще считаю хорошим подспорьем наличие у заказчика собственных научно-исследовательских центров и допуск к промысловым работам на основании успешной лабораторной апробации. Это дает возможность в некоторой степени уклоняться от того технического задания, которое изначально дано заказчиком. Если реагент показал себя хорошо в лаборатории и гарантирует качественное решение проблемы, позволяя остаться в рамках утвержденного бюджета, почему бы не внедрить его на месторождении? Ведь основная цель всех работ – повышение эффективности при минимуме затрат. Делается это при помощи дорогого реагента при меньшей дозировке или при помощи дешевого, но требующего больших объемов. Для заказчика в итоге нет разницы, а подрядчик получает возможность проявить гибкость, приводящую к лучшему результату.

С.А. Демахин, к.г.-м.н., генеральный директор ООО «Зиракс-нефтесервис»:

– Тема внедрения новых технологий и перехода к их широкомасштабному тиражированию весьма неоднозначна. С одной стороны, при должном желании и настойчивости новая разработка всегда найдет путь на рынок. Особенно если эта технология решает актуальную проблему заказчика. Тем более что существует достаточно механизмов продвижения нового продукта и понятная цепочка действий: презентация, протокол, опытно-лабораторные исследования, опытно-промышленные исследования, далее тендер с техническим заданием, нацеленным на конкретную технологию. С другой стороны, путь этот сложный, затратный и порой весьма длительный. Иногда от презентации до победы в тендере проходит несколько лет, и все это время подрядчик только тратит деньги, и немалые, на продвижение технологии по этому тернистому пути.

Причем на каждом этапе тема может заглохнуть или потеряться, необходимо постоянно ее подталкивать. Очень многое зависит от квалификации и желания сотрудников заказчика, занимающих те или иные должности, их инициативности и возможности влиять на процессы внутри компании-недропользователя. И все равно при этом никто не гарантирован от ситуации, что на тендере кто-то не упадет в цене и не выигрывает, при этом далее будет использоваться некачественные технологии с низким эффектом. К примеру, по теме ОПЗ в ряде регионов такой тотальный демпинг привел к ситуации, когда кислотные обработки делаются низкокачественной абгазной соляной кислотой безо всяких добавок. От чего вреда больше, чем пользы. Тем не менее изменить ситуацию к лучшему не получается во многом в силу быстрой ротации кадров у заказчика и, соответственно, отсутствия желания что-то менять.

А.М. Жигалов, директор департамента по работе с нефтяными и сервисными компаниями ООО «Югсон-Сервис»:

– Описанная ситуация встречается часто. Она, как правило, бывает связана с проведением опытно-промышленных испытаний нового оборудования и сопровождается решением более сложных вопросов, нежели технико-экономическое обоснование внедрения новых разработок и соблюдение конфиденциальности информации. В последнее время заказчик решает эти задачи самостоятельно, получив необходимую информацию от разработчика (стоимость оборудования и услуг, режимно-технологическую карту процесса и т.д.)

Внедрение новых разработок происходит в большинстве случаев через тендерные закупки. Недостаток таких тендеров на сегодняшний день состоит в том, что техническое задание недостаточно совершенно и позволяет участвовать в тендере, а зачастую и выигрывать его, компаниям, имеющим разработки, далекие от совершенства. Компания же, вложившая значительные средства в новую разработку, остается, что называется, не у дел. Другой недостаток сложившейся системы внедрения нового оборудования – это отсутствие гарантированного заказа разработчику в случае положительных результатов ОПИ на какой-то кратковременный период, например год. В этом случае не приходилось бы терять время на проведение нового тендера и заключение договора, что может затянуться на полгода или год, а результаты ОПИ использовались бы максимально эффективно без риска аварий. А вот уже в дальнейшем, когда это оборудование станет стандартным, можно осуществлять его закупку через тендерные процедуры. Тогда конкурентная борьба будет совершенно прозрачной и честной, а заказчики тем самым будут еще и стимулировать развитие новых технологий, используемых в их производственной деятельности.

А.В. Ульшин, главный технолог ООО «Химпром»:

– Как правило, любая компания, уделяющая должное внимание развитию своего потенциала, способна предложить эффективные, на ее взгляд, технологические решения. Разовое применение технологии осуществляется

в рамках весьма и весьма ограниченного бюджета, выделенного заказчиком, при этом исполнителя вынуждают взять на себя абсолютно все риски, а результаты проведенных работ уже являются собственностью заказчика, который, как правило, о них не распространяется, что не способствует расширению границ применения успешных технологий. Решение о массовом применении успешно опробованного технологического решения принимается не на уровне дочернего предприятия, а «этажом» выше.

Отдельный разговор – о компаниях, занимающихся определенными технологическими разработками в области бурения и при этом в силу тех или иных обстоятельств не оказывающих услуг непосредственно нефтегазодобывающим предприятиям. Такие компании, как правило, находятся по факту в тени инновационной работы и могут взаимодействовать исключительно со структурами, оказывающими сервисные услуги. Было бы разумно наладить прямое взаимодействие.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Нам тоже приходилось встречаться с подобными ситуациями. Заказчик требовал большого объема результатов испытаний, доказательств экономии. Затем собранные данные отправлялись в Москву для принятия решения на высоком уровне, и на этом все останавливалось. Выход из этой ситуации – в борьбе с бюрократией внутри компании-заказчика.

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Это достаточно распространенная ситуация. Но в самом вопросе заложено противоречие: если применение технологии приведет к серьезной экономии, то тиражирование обязательно будет. Вопрос: как можно утверждать, что имеет место экономия, не предоставив расчет? При строительстве скважин для обоснования экономической эффективности достаточно показать изменение коммерческой скорости проходки и повышение ТЭП бурения. Никакие данные о дальнейшей работе скважины в данном случае не понадобятся. В ходе реализации ОПР, направленных на повышение продуктивности скважин с применением технологий подрядчика, компания-оператор может и не раскрывать конфиденциальную информацию, связанную с количественными показателями изменения продуктивности скважин, предоставив подрядчику результаты ОПР в виде альтернативных данных – процента изменения коэффициента продуктивности или других показателей в аналогичном формате. Такая информация не может являться конфиденциальной.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Ситуация странная и трудно поддается объяснению. С подобным обстоятельством прежде я не сталкивался. Предположу, что в тот год у упомянутого заказчика просто не было денег в бизнес-плане и взять их было неоткуда.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Представляется, что в принципе проблема эта – несколько надуманная. ТЭО всегда можно сделать по примерным оценкам, конфиденциальность здесь ни при чем. Просто в современных условиях на производстве достаточно трудно (подозрения в лоббировании, коррупции, кумовстве и т.п.) ИТР взять на себя ответственность в узаконивании новой статьи затрат по удорожанию типового проекта. Проще, понятнее, легче пользоваться, не навлекая на себя подозрений, разовыми дополнительными работами по мере возникновения их фактической необходимости. При этом можно отметить, что все необходимые работы, обязательные для каждой скважины, практически включены в типовые проекты. Какие-то новые решения, оправданные для массового применения, возникают нечасто и, как бы нам ни хотелось упростить процедуру, объективно должны пробивать дорогу через ТЭО, рекламу, публикации, как во всем мире. А субъективные российские причины, отмеченные выше, можно преодолевать только настойчивыми, упорными и систематическими попытками, особенно приурочивая их к кадровым изменениям у заказчика. Как говорится – под лежащий камень вода не течет, и времена меняются.

– Хотелось бы понять принцип действий заказчика, разобраться в механизме принятия решений, касающихся внедрения новых технологий. Как добиться тиражирования? Какие технологии заказчик готов внедрять?

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Любое применение тех или иных технических решений сопряжено с экономической привлекательностью всего проекта. Иными словами, технология может быть эффективной и приносить прибыль, но сам проект, для которого она необходима, может в данный конкретный момент иметь низкую экономическую привлекательность, не проходить по РІ. Тиражирование технологии – это некий масштаб/периметр компании с определенным набором граничных условий. Нередки случаи, когда технология на этапе ОПР показывает хороший технологический эффект, положительно влияющий на сроки строительства скважин, демонстрирует снижение стоимости буровой инфраструктуры, но не может являться экономически успешной, так как для тиражирования необходимо снижение стоимости этой технологии.

А.М. Жигалов, директор департамента по работе с нефтяными и сервисными компаниями ООО «Югсон-Сервис»:

– Тиражирование принимается по результатам ОПИ. Здесь важно отметить, что программа ОПИ должна обязательно содержать четкие критерии успешности применения нового оборудования. Если все критерии успешно по результатам ОПИ подтверждены, заказчику проще

добиться финансирования на тиражирование новых разработок.

С.А. Демахин, к.г.-м.н., генеральный директор ООО «Зиракс-нефтесервис»:

– Прежде всего технология должна решать насущные проблемы недропользователя. В этом случае интерес сотрудников заказчика и готовность их помогать гораздо выше. Ведь это у них каждый день болит голова о том, как решить ту или иную проблему в их каждодневной работе. И если тут приходит компания и говорит, что может в этом помочь, однозначно будет готовность способствовать как проведению ОПИ, так и тиражированию технологии. Если же речь идет о внедрении еще одной технологии, аналогичной пяти другим, уже применяющимся, то и интерес к этому значительно ниже.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Чаще всего решение принимает начальник, которому готовят материалы по теме. Решение зависит от его настроения, предпочтений, образования и политической целесообразности.

А.В. Ульшин, главный технолог ООО «Химпром»:

– Тиражирование возможно, когда все стороны компетентны и напрямую заинтересованы в этом, несут соразмерную ответственность и имеют все полномочия для реализации.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Вопрос этот на сегодняшний день сложный. Все технологии сегодня проходят через тендер, и пробиться с действительно новыми техническими решениями через горнило тендерных процедур невероятно сложно. В тех компаниях, где в бизнес-планирование закладывают деньги на развитие производства, это возможно, а где нет – это нереально. Пример – программа СНТ (система новых технологий) в ПАО «НК «Роснефть». Эту программу заложил еще в 2006 году в ОАО «НК «Роснефть» известный специалист Игорь Игоревич Дьяконов. И эта программа жива по сегодняшний день. Суть ее в том, что эффективные технологии, известные в мире, но не применяемые по каким-либо причинам в Роснефти, анализируются экспертно, и по наиболее перспективному принимается решение о проведении ОПИ. Выбирается носитель технологии – сервисная компания, выделяются деньги на проведение ОПИ и адаптацию технологии к конкретному месту внедрения (обычно корпоративному НИПИ) и поэтапно осуществляется внедрение. Причем по окончании каждой стадии в так называемой стоп-точке принимается решение о продолжении или окончании проекта. Институт провел лабораторное моделирование или сделал расчеты – на заседании НТС компании это обсуждается и совместно определяется, продолжать проект или на этом завершить. Ключевыми моментами здесь являются деньги, заложенные в бизнес-план, и квалификация исполнителей. А по окончании проекта

результат рассматривается с технико-экономической точки зрения – отдачи на вложенный рубль.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– В общем действия российского заказчика не должны отличаться от действий западного. Нужно уметь показывать товар лицом, уметь составлять убедительные ТЭО (для примера следует смотреть на западные компании), в которых необходимо рассчитать и показать достигаемый «гарантированный» технологический и экономический эффект для типовых скважин конкретного заказчика. Лучше идти «снизу», непосредственно от производителей «на местах», через опытно-промышленные работы (ОПИ). А в целом главный тормоз тиражирования и внедрения новых технологий в современной России – отсутствие продуманной системы материального стимулирования результатов инноваций. Здесь уместно вспомнить опыт СССР, когда постепенно от такого же положения дел, как сегодня, перешли к системе материального поощрения за реализацию годовых программ испытаний и внедрение новой техники и технологий, где вознаграждение получали и разработчики технологий (как организация), и – «за содействие» – конкретные производители. Размер вознаграждения зависел от фактического экономического эффекта. Представляется, что такой подход актуален и сегодня.

А.В. Меденцев, руководитель направления «Решения для бурения», Россия и Центральная Азия, M-I SWACO, A Schlumberger Company:

– Как я вижу, заказчик тоже ощущает эту проблему внутри себя и пытается ее решить путем образования своих собственных НТЦ, отделов внедрения новых технологий, подключения своих внутренних институтов и привлечения специалистов по каждому направлению. Однако, как и у всех больших компаний, у заказчика существуют свои внутренние барьеры, касающиеся обмена информацией между отделами и регионами, наличия ресурсов и экспертов достаточной квалификации для оценки технологии в комплексе, а также внутренней бюрократии, тормозящей как внедрение новых технологий, так и изменение действующих технологических решений, закрепленных в рамках группового рабочего проекта, индивидуального проекта, технического задания и условий текущих долгосрочных договоров с фиксированным бюджетом по результатам проведенных тендерных кампаний. Включение же новых технологий на стадии тендера (что технической, что экономической) также невозможно или даже нецелесообразно в связи с отсутствием объективной оценки и дифференциации эффективности новых технологий подрядчиков, которых сегодня на рынке более десяти, и заказчик сам определяет технический пакет подрядчика – от объемов раствора до типов и концентраций реагентов.

Подрядчик всегда заинтересован в демонстрации предлагаемой им технологии, но в связи с отсутствием прозрачной схемы оплаты даже в случае успеха и перспективы дальнейшего тиражирования в связи с необходимостью проведения отдельного тендера на новую технологию

заказчиком проведение работ за свой счет подрядчику неинтересно. Даже изначально гарантированное тиражирование новых технологий иногда является для подрядчика риском в связи с особенностями текущих контрактных условий заказчика, когда в рамках действующего договора заказчик имеет право в одностороннем порядке изменить по своему решению объем работ и технологий, причем часто не в выгодную для подрядчика сторону. Решением здесь может быть отдельный договор со взаимовыгодными условиями на опытно-промышленные работы (ОПР) с последующим подписанием договора или дополнительного соглашения к текущему договору, что также опирается во внутренние бюрократические процессы заказчика.

В итоге выход видится один – упрощение внутренних процессов в головной компании заказчика либо дезинтеграция принятия решений путем передачи операционных полномочий и ответственности дочерним обществам заказчика – на локацию.

– Почему технологические службы берут на себя ответственность за разовое использование технологии, но, получив хорошие результаты, отказываются двигаться дальше?

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Элементарная хитрость. Главное – посмотреть, как это делается, и взять на вооружение на будущее. Впоследствии технологию можно использовать без участия автора или доработать, применив чужой опыт.

С.А. Демахин, к.г.-м.н., генеральный директор ООО «Зиракс-нефтесервис»:

– Причин, почему технология может сталкиваться со сложностями дальнейшего продвижения, множество. Приведу один пример из нашей практики. Несколько лет назад мы провели успешное ОПИ по увеличению проводимости трещин ГРП путем применения кислотных составов. Тема весьма актуальная, особенно для скважин, где ГРП не достиг проектных показателей, или снизивших свой дебит. После очистки трещины ГРП от кольматантов на 10 скважинах дебит увеличился в среднем в 3,5 раза. Однако дальнейшее тиражирование технологии столкнулось с определенными сложностями. По существующему законодательству компании с государственным участием должны иметь лист альтернативности, который содержит три, пять или семь (для разных компаний по-разному) похожих технологий или реагентов. А наша технология нет похожих ни в России, ни в мире. В силу невозможности создать лист альтернативности продвижение технологии несколько замедлилось, несмотря на ее высокую технологическую эффективность.

А.В. Ульшин, главный технолог ООО «Химпром»:

– В том-то и дело, что ответственность и возможные риски целиком и полностью ложатся на плечи сервисных компаний, технологическая служба заказчика (нефтедобывающей компании) по факту является «наблюдателем со стороны».

А.М. Жигалов, директор департамента по работе с нефтяными и сервисными компаниями ООО «Югсон-Сервис»:

– Иногда с помощью таких работ технологические службы могут, так скажем, закрыть некоторые дыры в реализуемой производственной программе. Причем оплата по таким работам проходит лишь в случае положительного результата и через достаточно длительный промежуток времени, а иногда и не предусмотрена совсем. Довольно выгодно, не правда ли?

А порой заказчик попросту связан требованиями законодательства и вынужден выносить потребность в этом оборудовании на тендер. Это довольно сложная процедура, требующая жесткого экономического обоснования.

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Здесь следует уточнить, что значит хорошие результаты. Опытно-промышленные работы могут показать положительный технологический эффект, но в существующих макропараметрах он убыточен. Или же другой пример: технология показала положительный технологический и экономический эффект, но требуемые условия для ее применения сегодня отсутствуют, нет «клиента» в виде скважины, пласта или месторождения.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Причина, видимо, та же – отсутствие бюджета в текущем бизнес-плане. Разовое использование, когда случилось осложнение, радостно принимается, а включение данных затрат в бизнес-план следующего года – задача канительная, и технические специалисты просто не хотят этим заморачиваться. Также заказчик, вероятно, настроен на то, что подобные осложнения не повторятся.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Сегодня в большинстве компаний выстроена малоэффективная многоступенчатая система принятия решений. Испытания проводятся и будут проводиться хотя бы потому, что в компаниях-заказчиках это один из показателей или функционалов существующих департаментов.

– Если основная проблема внедрения инновационной технологии либо тиражирования эффективной технологии заключается в подготовке технико-экономического обоснования, как правильно подготовить соответствующую документацию, возможно ли это при существующей засекреченности и каковы должны быть действия подрядчика в данной ситуации?

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Документация в первую очередь должна отражать доказательную информацию, а это не только расчеты. Важно проводить оценку предложенного эффекта через



моделирование, на основе полученных данных прогнозировать эффект для реальных условий и составлять ТЭО. На этапе составления обоснования подрядчиком ответственность за формирование корректных критериев оценки должна лежать на заказчике. Он в этом очень заинтересован, так как тратить средства при значительной степени риска неправильно.

М.Ю. Чувьюров, руководитель технологической службы по буровым растворам бизнес-единицы «Буровые растворы и технологии» ООО «Современные сервисные решения» ГК «Миррико»:

– Думаю, навязать заказчику понимание экономического эффекта невозможно. Когда подрядчик сам говорит о том, какую выгоду принесут его решения, это воспринимается как реклама. У заказчика должны быть эксперты, экономисты и технологи, способные просчитать эффективность и связать ее с текущими задачами и возможностями предприятия. Например, в планах – повышение добычи и, соответственно, большая прибыль, в таком случае можно и рискнуть, внедрив новую технологию, которая окупится в долгосрочной перспективе. Это плановая экономика, без нее никуда.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Выход только во взаимодействии с заказчиком путем заключения договоров с допуском. В этом случае заказчик должен быть очень заинтересован в результатах.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– В данном вопросе главным является все-таки заказчик. Если у него есть интерес к внедрению новой технологии, все необходимые данные он предоставит. Для этого обычно подписывается соглашение о конфиденциальности и предоставляются материалы. Просто технические службы должны проявить настойчивость. Так что этот вопрос – больше субъективный, чем объективный. Сегодня, когда, по сути, управляют производством закупщики, службы безопасности и контрольно-ревизионные органы, технические работники просто боятся выходить с подобными инициативами – как бы чего не вышло (можно и с работы вылететь).

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Подготовить ТЭО, безусловно, возможно. Многие исходные данные доступны из публикаций сотрудников заказчика. Действия по составлению ТЭО – обычные, они описываются в специализированной литературе. Только нередко встречаются ТЭО, в которых заявитель демонстрирует слабое понимание физики нефтяного пласта, закона Дарси и формулы Дюпюи, претендуя на явно нереальные результаты. В ТЭО должны быть четкие объяснения, на какой параметр пласта воздействуем (проницаемость, работающая толщина, вязкость, депрессия), во сколько раз улучшаем или ухудшаем параметр и в каком радиусе

наблюдается результат воздействия, чтобы заказчик мог сам оценить потенциал технологии, например по формуле Дюпюи. Рассуждения про горячую или холодную плазму, интерференцию продольных и поперечных волн, резонансную частоту и т.п. второстепенны, малоубедительны и малоинформативны.

– Стоит ли подрядчику на деле демонстрировать возможности предлагаемой технологии и проводить пробные работы за свой счет, учитывая тот факт, что вся информация по работе скважины засекречена и доказать эффективность либо экономии практически невозможно? Почему все же некоторые подрядчики идут на такой шаг?

М.Ю. Чувьюров, руководитель технологической службы по буровым растворам бизнес-единицы «Буровые растворы и технологии» ООО «Современные сервисные решения» ГК «Миррико»:

– Стоит вести такие работы, которые устраивают обе стороны. Иногда мы договариваемся так: мы проводим ОПР, например, стоимостью в 8 млн, 5 млн из которых – обслуживание скважины, 3 млн – использование наших технологий. Оплата происходит по факту. Если технологии не показали заявленного результата, 3 млн остаются у заказчика. Бывает, в счет будущего партнерства проводим и бесплатные работы. Была еще ситуация, когда по независящим от нас причинам скважина была пробурена не в ту точку. Потребовалось ее перебурирование, а это означает удлинение срока строительства интервала, увеличение бюджета на инженерный сервис – обработку раствора, дополнительное приготовление. Мы выбрали свой бюджет, но продолжили оказывать услугу себе в убыток, потому что заработок – не единственная наша цель. Не менее важен результат. И раз мы заявили, что будет определенный эффект, то в любом случае должны его достичь.

А.В. Ульшин, главный технолог ООО «Химпром»:

– Иных вариантов проведения опытных работ нет и не предвидится: подрядчик и технико-экономическое обоснование подготовит (а так как половина исходных данных заказчика засекречена, то просто возьмет их с потолка), и работы проведет на свой страх и риск (при отсутствии результата – бесплатно, при каком бы то ни было эффективном результате заработает в объеме стоимости типовых решений).

С.А. Демахин, к.г.-м.н., генеральный директор ООО «Зиракс-нефтесервис»:

– Без участия в опытно-промышленных испытаниях невозможно продемонстрировать работоспособность технологии и перейти к формированию тендера. Есть определенные бюрократические процедуры внутри компании-недропользователя, их понимание и соблюдение правил игры облегчает этап внедрения и ускоряет его. Пренебрежение такими правилами обычно приводит к отказу от применения конкретной технологии.

Другое дело – формат ОПИ. Мы предпочитаем проведение ОПИ с оплатой по успешности. Есть эффект, заранее

оговоренный в программе ОПИ, – есть оплата, нет эффекта – значит, технология не работает. Бесплатные ОПИ только разворачивают заказчика, так можно каждый год пропускать новых желающих на ОПИ и выполнять свою производственную программу безо всяких затрат.

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– На это необходимо идти, тем более если сам подрядчик уверен в результате. Вполне логично, что если положительный эффект подтвердится, то для технологии будут открыты все двери. Другое дело, когда это эксперимент и для подрядчика, и для заказчика, т.е. это первый прецедент полевого применения технологии на основе имеющихся предпосылок. Но здесь нужно понимать, что заказчик рискует гораздо больше. Речь может идти не только о потраченных впустую средствах, но и о влиянии отрицательного результата на основные фонды заказчика.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Чаще всего богатая и могущественная нефтяная компания, являясь монополистом, диктует условия, и подрядчики идут на это от безвыходности.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Это сегодня распространенная практика – так называемая презентация технологии в виде безвозмездного ОПИ. Не вижу здесь ничего предвзятого. Как правило, если ОПИ успешные, заказчик идет на тиражирование или допускает подрядчика к тендеру. Правила игры все понимают, и подрядчики (сервис) идут на осознанный риск. Вы, на мой взгляд, сгущаете краски и демонизируете заказчика. Если заказчику выгодно, он и эффект сам посчитает, и пригласит технологичного подрядчика на следующий год на работу. Есть, конечно, у сегодняшнего заказчика – особенно у крупных компаний – системные пороки, в частности главенство закупщика над технарями. Причем в большинстве случаев при тендерных процедурах принимается во внимание только одна сторона товара (технологии) – цена, а качество закупщиков мало интересует. Если же в ситуацию вмешается технар, то на него могут обрушиться службы экономической безопасности со всем карательным аппаратом, и доказать, что ты не коррупционер и желаешь приобрести более дорогую, но гораздо более эффективную технологию, будет практически невозможно.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Опытные работы могут проводиться на разных условиях, подрядчик во многих случаях имеет возможность что-то «выторговать» у заказчика (например, оплату химреагентов), хотя, конечно, нужно согласиться, что современные взаимоотношения «заказчик – подрядчик» часто напоминают феодальные.

– Готов ли заказчик в случае своей заинтересованности и получения положительных результатов при опробовании технологии на скважине подготовить технико-экономическое обоснование собственными силами?

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Да, конечно. Это его задача, поскольку обоснование необходимо прежде всего для руководства компании, инвесторов. Даже в случае подготовки проекта ТЭО сторонней организацией должна будет проведена экспертиза.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Готов, если в этом есть заинтересованность и перспектива прибыли, и даже вкладывает средства. Но нужны очень убедительные аргументы.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Заказчик всегда оценивает для себя результаты испытываемой технологии и до ОПИ, и после них, составляя ТЭО с выводом о целесообразности дальнейших работ. Это правило, которое было и будет всегда. Другое дело, что нередко оценка результатов ОПИ у заказчика и подрядчика не совпадает.

С.А. Демахин, к.г.-м.н., генеральный директор ООО «Зи-ракс-нефтесервис»:

– Это именно задача заказчика – оценивать для себя эффективность и экономичность той или иной технологии и далее обосновывать внутри своей компании необходимость дальнейшей организации тендера по ней. Обычно так и происходит. Но многое, конечно, упирается в компетентность и профессиональность сотрудников компании-заказчика. Если с этим нет проблем, то не возникает и вопросов с технико-экономическим обоснованием применения какой-то технологии.

– Интересно мнение заказчика. Какие пути решения данной проблемы видит заказчик и каким источникам может доверять для принятия положительного решения по внедрению или тиражированию технологии, учитывая тот факт, что подрядчик не может сослаться на конфиденциальную информацию?

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Для принятия положительного решения по внедрению любой технологии необходима проверка результата посредством опытно-промышленных работ. Для их проведения также требуется проверка эффективности предлагаемого решения за счет исследований, в том числе и на моделях. Информация о положительном опыте технологии за периметром компании носит справочный характер.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Здесь все просто – максимальная прозрачность процедуры. Подрядчик должен хорошо понимать, на каких основаниях заказчик принимает решение.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Представляется, что проблема несколько преувеличена. Во многих случаях (если не в большинстве) результаты ОПИ в других компаниях в той или иной мере известны новому заказчику через «сарафанное радио» (профессиональные знакомства, встречи на конференциях, публикации, объявленные тендеры на выполнение сервисных работ и т.п.). А если подрядчик слишком апеллирует к конфиденциальности данных, то лично у меня всегда возникают сомнения в успешности проведенных испытаний предлагаемой технологии.

– Как вы считаете, правильно ли то, что информация о результатах работы скважины (необходимая для анализа работы) попадает под гриф конфиденциальности? Какая информация в компании, по вашему мнению, должна быть закрытой и почему?

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Нефтегазовая отрасль, как и любая другая, не лишена конкуренции, здесь компании также стремятся к лидерству. Для потенциальных конкурентов всегда представляет интерес любая информация не только о новых технологиях, но и о текущей обстановке. Конфиденциальность в определенных вещах просто необходима.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Думаю, что такой подход – неправильный, и этот вопрос необходимо специально оговаривать в договоре на предмет предоставления данных МЭР и «шахматок». Более того, в мою бытность достигалась договоренность о контрольных замерах и пробах и до, и после обработок с участием подрядчика. Также можно заранее обсуждать вопрос о совместной публикации результатов ОПИ.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭНЕС»:

– По моему мнению, информацию о результатах исследований и испытаний излишне засекречивают. Конфиденциальной может быть информация, способная нанести вред обороноспособности и экономике государства. Секретом могут быть разработки, созданные внутри предприятия, для защиты от конкурентов. А авторы новых технологий и подрядчики должны иметь доступ к информации о результатах работ, ими же проведенных.

С.А. Демахин, к.г.-м.н., генеральный директор ООО «Зиракс-нефтесервис»:

– Как правило, это решаемая проблема, оформляется соглашение о конфиденциальности и предоставляются необходимые данные.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Это дело компании, какой информации присваивать гриф «коммерческая тайна». После подписания соглашения о конфиденциальности все барьеры легко снимаются.

А.М. Жигалов, директор департамента по работе с нефтяными и сервисными компаниями ООО «Югсон-Сервис»:

– Справедливости ради надо отметить, что информация для проведения анализа успешности применения продукции предоставляется заказчиком, но вот ситуация с получением отзывов о его работе гораздо хуже. Отзывы по разным причинам предоставляются, как правило, с трудом.

Здесь другая проблема. Чаще сам заказчик запрашивает конфиденциальную информацию в форме калькуляций (зарплата работников, стоимость оборудования, расходы на содержание автотранспорта и т.д.); непредоставление этих данных может послужить отказом в ОПИ или тендере.

А.В. Ульшин, главный технолог ООО «Химпром»:

– Отсутствие эффективных механизмов защиты интеллектуальной собственности является одной из важнейших проблем настоящего времени; по этой причине каждый старается ограничить доступ к любой мало-мальски интересной с точки зрения науки информации. В результате в России многие разработки в области бурения идут параллельными путями.

– Требуется ли, на ваш взгляд, вмешательство в решение данной проблемы госструктур? Можно ли ее решить на государственном уровне и что для этого необходимо? Может ли решить проблему создание в России сети независимых опытно-испытательных нефтяных полигонов, системы независимой экспертизы? За чей счет, на ваш взгляд, должны проводиться такие испытания? Под силу ли решить эти задачи фонду «Сколково»? Имеют ли, на ваш взгляд, резиденты «Сколково» больше шансов внедрить или продать собственные технологии в крупные нефтяные и нефтесервисные компании?

А.М. Жигалов, директор департамента по работе с нефтяными и сервисными компаниями ООО «Югсон-Сервис»:

– Вмешательство государственных структур необходимо, так как именно на законодательном уровне можно обязать крупных заказчиков по успешным результатам ОПИ проводить закупку нового оборудования в определенном гарантированном объеме, а в дальнейшем уже выносить его на тендер. А вот создание новых структур считаем излишним шагом, так как это потребует значительных финансовых вливаний, усилит бюрократическую составляющую процесса и попросту создаст еще один посреднический слой между заказчиками и производителями, который может даже навредить текущей ситуации на рынке. По «Сколково» трудно что-то сказать – мы не

имеем информации об их инновационных разработках в нефтегазовой области.

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСР, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Настоящий нефтяной полигон – это реальный актив, разработку которого государство отдало определенному юридическому лицу. По сути, все активы нефтяных компаний – это и есть потенциальные полигоны, где главной задачей является наиболее полная и эффективная выработка запасов. Важно не допустить ошибочных испытаний и экспериментов. Фонду «Сколково», как и любому другому, необходимо плотно сотрудничать с нефтяными компаниями в части совместной разработки и внедрения технологий.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Целесообразно пересмотреть закон об авторских правах и патентовании в области научно-исследовательских работ и внести пункты об ответственности за его невыполнение. Независимые нефтяные полигоны могут со временем стать местом для коррупционных сделок. Независимая экспертиза может работать, если будет сформирована из авторитетных специалистов, а не из чиновников. Резиденты «Сколково», имея необходимый опыт, могут быть посредниками для внедрения новых технологий, хотя исходя из опыта общения можно считать, что организация уже подвергается бюрократизации.

А.В. Ульшин, главный технолог ООО «Химпром»:

– Вмешательство государства, безусловно, необходимо. Цель этого – объединение российской нефтесервисной отрасли, объединение научно-исследовательской деятельности как государственных, так и частных структур, определение направлений инновационной деятельности, повышение уровня образования и науки в отрасли.

Вариант объединения без государства дает возможность частным структурам монополизировать внедрение отраслевых стандартов, правил, норм и подобных регулирующих факторов, что является недопустимым.

С.А. Демахин, к.г.-м.н., генеральный директор ООО «Зиракс-нефтесервис»:

– Прежде всего необходимо совершенствовать законодательство. Во-первых, тендерные процедуры, особенно для компаний с госучастием, весьма негибки и не могут предусмотреть многообразия ситуаций, возникающих при эксплуатации нефтяных и газовых месторождений. Порой внедрение той ли иной технологии приводит к необходимости выхода за рамки тендерных процедур, но это всегда большая ответственность и риск для руководителей, на что идут крайне неохотно.

Во-вторых, необходимо совершенствовать систему защиты интеллектуальной собственности. В данный момент в России патентное право де-факто не работает. При этом на каждом этапе работы с заказчиками – на этапе

лабораторного тестирования в профильных НИПИ и лабораториях по сертификации, на этапе ОПИ, при тиражировании технологии, всегда есть риск утечки интеллектуальной собственности и раскрытия секретов технологии, после чего довольно быстро возникают «клоны» продукта, слабо отличающиеся от прототипа. Ситуация дошла до той стадии, что сейчас патенты на изобретения в России специально пишутся искаженно, чтобы по ним невозможно было воспроизвести работоспособный аналог.

Что касается полигонов, то, на мой взгляд, эта идея нереализуема. Порой две соседние скважины отличаются по геолого-техническим условиям и возникающим проблемам. То, что работает в одном месте, не факт, что будет работать в другом.

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Нужным и целесообразным представляется вмешательство государства исключительно в один вопрос. Давно назрела необходимость обязать все компании в России сделать данные по скважинам (МЭР) открытыми с указанием выполнения на скважине той или иной обработки, по крайней мере по запросу любой сервисной компании. Это позволит проводить независимый анализ результатов ГТМ и технологий и будет способствовать развитию инноваций. Государство вправе узаконить вопрос об открытом доступе к данным по разработке месторождений и запасов, на которые предоставляются льготы. Тем самым и будет обеспечена возможность независимой экспертизы эффективности разработки и оправданность льгот.

Что касается независимых опытно-испытательных полигонов, то здесь не очень понятен смысл термина «независимые». Просто опытные полигоны типа «Бажен», открытые для сторонних участников и имеющие определенные государственные преференции, просто необходимы. И по ним также все данные должны быть открыты для сторонних наблюдателей. Финансирование работ на таких полигонах должно проводиться самими участниками или специальными консорциумами с привлечением венчурных фондов; участие государства – только в форме льгот и преференций, касающихся практической реализации промысловых работ (прежде всего бурения скважин и обустройства) и добычи нефти и газа.

Фонду «Сколково» обозначенные вопросы решить не под силу. Это задача для Минэнерго и выше. Резиденты «Сколково» имеют больше шансов внедрить или продать собственные разработки, хотя бы потому, что их проекты имеют ТЭО, которые проходили независимую экспертизу. Однако особого или решающего преимущества резиденты «Сколково» перед другими крупными компаниями-заказчиками априори не имеют.

М.Е. Бардин, директор по акселерации по нефтегазовому направлению кластера энергоэффективных технологий фонда «Сколково»:

– Создание и развитие опытно-испытательных полигонов для тестирования и отработки новых технологий

нефтегазодобычи – прерогатива государства. Работу в этом направлении необходимо вести с учетом потребностей российских нефтегазовых компаний и согласовывать с ВИНК требования к нефтяным полигонам и подготовку площадок для их реализации. На полигоны должны допускаться только те технологии, которые вписываются в программы инновационного развития нефтегазовых компаний. На данный момент фонд «Сколково» как государственный институт развития консолидирует и представляет наибольшее количество проектов, связанных с новыми технологиями в области разработки, бурения и добычи углеводородного сырья. В силу своих приоритетов «Сколково» может являться донором инновационных технологий в области добычи нефти и газа и осуществлять предварительную экспертизу новых проектов. Более того, фонд имеет множество инструментов для поддержки и развития малого бизнеса в данной области, что существенно облегчает доведение технологий до конечного потребителя.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Вмешательства госструктур здесь не требуется. Государство самоустранилось от этих проблем еще в начале 90-х годов. Уже давно нет Министерства нефтяной промышленности Советского Союза, и работать надо в жестких условиях рынка, то есть по принципу «выгодно – невыгодно». А давать какие-то преференции фонду «Сколково» – это несколько аморально по отношению к другим коммерческим сервисным структурам.

– И в России, и за рубежом существуют частные компании, задача которых сводится к продвижению технологий на рынке. Они готовы довести информацию до адресата любым способом, чтобы она смогла заинтересовать предполагаемого клиента. За определенную плату они займутся поиском инвесторов, внедрением и продажей технологий и т.д. Они готовы договариваться за вас и могут урегулировать взаимоотношения подрядчика и заказчика. Готовы ли вы воспользоваться такими услугами? Интересен ваш опыт взаимодействия с подобными компаниями.

А.М. Жигалов, директор департамента по работе с нефтяными и сервисными компаниями ООО «Югсон-Сервис»:

– Да, мы знаем о таких компаниях. В России их деятельность считаем совершенно бесполезной, ведь все нефтяные компании работают через систему закупок напрямую с производителями оборудования. А вот при выходе на зарубежные рынки данные игроки могут быть весьма полезны, так как благодаря их услугам можно не только получить развернутый анализ рынка и детальную информацию о тех или иных механизмах взаимодействия с потребителями продукции в стране, но и заручиться поддержкой в части логистики, таможенного оформления, юридического и финансового сопровождения сделок. На сегодняшний день доля экспорта в объеме всего поставляемого нашей

компанией оборудования невелика, но мы всегда открыты для сотрудничества и готовы рассмотреть все интересные и прозрачные варианты взаимодействия для расширения географии поставок и освоения новых рынков сбыта.

А.В. Шипулин, к.т.н., генеральный директор ООО «РЭ-НЕС»:

– Подобного опыта не было, но у каждого свой бизнес. Эти компании могут выполнить работу, которую не каждый может сделать. Я готов сотрудничать.

А.Ю. Хомутов, начальник управления буровых и тампонажных растворов Департамента по бурению и ВСП, ООО «Газпром нефть НТЦ»:

– Исключение в данных вопросах участия заказчика невозможно, так как он – единственное ответственное лицо за разработку активов.

А.Г. Телин, к.х.н., заместитель директора по научной работе ООО «Уфимский НТЦ»:

– Такой практики у меня нет, но институт «толкачей технологий», безусловно, интересен. Только кто у нас им заплатит?

Ю.А. Поддубный, к.т.н., эксперт по технологиям нефтеотдачи:

– Считаю, что в России в большинстве случаев авторы должны сами пытаться наладить деловые отношения с заказчиком. И только если вы самостоятельно не можете практически реализовать на промысле свою разработку, необходимо искать сотрудничество и партнерство с тщательно выбираемой сервисной компанией, имеющей такие технические возможности. Но тогда и представлять эту технологию будет сервисная компания. Посредники-организаторы, на мой взгляд, малоэффективны. Если вы не запатентовали свою разработку в США, Китае или другой стране (где собираетесь внедряться), то можете быть уверены, что она будет аккуратно «переписана» при успешном проведении ОПИ. Поэтому прежде всего нужно думать о защите своих прав. Для разработок на уровне идеи возможен путь через стартапы в зарубежных венчурных фондах, но нужно быть готовым к таким же, во многом бюрократическим, процедурам, как в России.

В заключение следует отметить, что эффективное функционирование любой экономической системы определяется рядом основополагающих законов, которые формируются самопроизвольно на определенных укладах социально-экономического развития и независимо от желания и стремления отдельных людей. Требуется знание и учет общих экономических законов, и если их грамотно использовать, то можно эффективно корректировать любые экономические процессы. А пока остается пожелать побольше заказчиков, хороших и разных: хорошие поднимают жизненный тонус и не дают разочароваться в себе, а разные заставляют учиться.

Продолжение дискуссии читайте в следующих выпусках «Нефть. Газ. Новации».