

ТВОЯ КОМПАНИЯ

№2 | 110

ФЕВРАЛЬ
2011 года

КОРПОРАТИВНЫЙ
ЖУРНАЛ ТНК-ВР

«Минувший год
стал самым
успешным
в истории
ТНК-ВР»

Максим
БАРСКИЙ

6



36

РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ

Состоялась
церемония
награждения



56

ЗДОРОВЬЕ НА ПЕРВОМ ПЛАНЕ

52

ПЕЙНТБОЛ КАК ТИМБИЛДИНГ

Сотрудники РНПК провели необыч-
ный тимбилдинг – они померились
силами в пейнтбольном сражении



СОГЛАШЕНИЕ С ХМАО | БИЗНЕС-ПЛАН 2011 ГОДА | ОБЗОР НЕОТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ | В СВОЕЙ КОМАНДЕ Я ХОТЕЛ БЫ ВИДЕТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ, ИНИЦИАТИВНЫХ И ТАЛАНТЛИВЫХ ЛЮДЕЙ | ИЗМЕНЕНИЯ СНИЖАЮТ КОЛИЧЕСТВО АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРЕПОН | ВОПРОС УПОРЯДОЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ ДОКУМЕНТОВ НАЗРЕЛ ДАВНО | РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ДОЛЖЕН БОЯТЬСЯ ДЕЛАТЬ ОШИБКИ | РАВНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ КОНТРАГЕНТОВ | ВИРЖА НАРАЩИВАЕТ ОБОРОТЫ | ВНЕОБЫЧНО АКТИВНО РАЗВИВАЕТ ИНИЦИАТИВНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ | ВО ВСЕХ ДОЧЕРНИХ ОБЩЕСТВАХ ТНК-ВР ПРИОРИТЕТОМ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОФИТАБЛИКА, А НАКАЗАНИЕ – КРАЙНЯЯ МЕРА | РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ | ВЧГ УВЕЛИЧИЛ ДОЛЖНОСТЬ | МИЛЛИОН ТОНН СБЕРХПЛАНА | НОВОЕ ТОПЛИВО СНГ | РОТАЦИИ – ТРАДИЦИЯ ТНК-ВР | ВЫГОДНЫЕ УСЛОВИЯ НЕОТЯЖИЛОВ | ДЕЙСТВОВАТЬ ЕДИНОЙ КОМАНДОЙ | ЕСТЬ ШАНС ЖИТЬ ПО 200 ЛЕТ | НОВОГОДНИ И СОСРПРИЗ

ТВОЯ КОМПАНИЯ

№2 | 110
ФЕВРАЛЬ
2011 года

КОРПОРАТИВНЫЙ
ЖУРНАЛ ТНК-ВР

Тираж 10 000 экз.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.

Свидетельство ПИ № 77-9757

СОДЕРЖАНИЕ

НОВОСТИ |

**СОГЛАШЕНИЕ
О СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ХМАО**

2

АНАЛИТИКА |

**ОБЗОР НЕФТЕГАЗОВОЙ
ИНДУСТРИИ РОССИИ
ПО ИТОГАМ 2010 ГОДА**

3

ТНК-ВР |

МАКСИМ БАРСКИЙ:

**«В СВОЕЙ КОМАНДЕ
Я ХОТЕЛ БЫ ВИДЕТЬ ЛЮДЕЙ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ,
ИНИЦИАТИВНЫХ, ТАЛАНТЛИВЫХ»**

6

ФИНАНСЫ |

ДЖОНАТАН МЬЮИР:

**«ИЗМЕНЕНИЯ БУДУТ ПОЛЕЗНЫМИ
ДЛЯ ТНК-ВР, ПОЗВОЛЯТ ПОВЫСИТЬ
КАЧЕСТВО И ОПЕРАТИВНОСТЬ
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
ПРИ МЕНЬШЕМ КОЛИЧЕСТВЕ
АДМИНИСТРАТИВНЫХ ПРЕПОН»**

12

ДОКУМЕНТЫ |

ИГОРЬ МАЙДАННИК:

**«ВОПРОС УПОРЯДОЧЕНИЯ
СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ ДОКУМЕНТОВ
НАЗРЕЛ ДАВНО»**

14

ЭФФЕКТИВНОСТЬ |

НИКОЛАЙ ИВАНОВ:

**«РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ДОЛЖЕН
БОЯТЬСЯ ДЕЛАТЬ ОШИБКИ»**

18



СТР. 26

ИЗМЕНЕНИЯ |

ЕВГЕНИЙ МОЖАЕВ:

**«НЕОБХОДИМО АКТИВНО РАЗВИВАТЬ
ПОКОЛЕНИЕ ИНИЦИАТИВНЫХ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВО ВСЕХ ДОЧЕРНИХ
ОБЩЕСТВАХ ТНК-ВР»**

22

КОНТРАГЕНТЫ |

**КОНТРАГЕНТЫ
СТАНУТ ЕДИНЫМИ**

25

ПРОЦЕССЫ |

**РАВНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВСЕХ
КОНТРАГЕНТОВ**

26

НОВОСТИ |

НОВОСТИ КОМПАНИИ

БЕЗОПАСНОСТЬ |

ВАДИМ ОГАРЬ:

«ПРИОРИТЕТОМ ДЛЯ НАС ЯВЛЯЕТСЯ ПРОФИЛАКТИКА, А НАКАЗАНИЕ – ЛИШЬ КРАЙНЯЯ МЕРА»

29

ЛЮДИ |

РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ

36

ПРОИЗВОДСТВО |

НОВОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

42

ПЕНСИИ |

АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ:

«МЫ ПРОДОЛЖИМ ДЕЛАТЬ УПОР НА ГИБКОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ ФОНДА, А ТАКЖЕ УДОБСТВО СЕРВИСА ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ПЕНСИОННОЙ ПРОГРАММЫ ТНК-ВР»

45

HR МОБИЛЬНОСТЬ |

ЮРИЙ МАСАЛКИН:

«РОТАЦИИ – ТРАДИЦИЯ ТНК-ВР И ВАЖНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ РАЗВИТИЯ»

48

ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ |

НОВОСТИ HR

50

ТИМБИЛДИНГ |

ДЕЙСТВОВАТЬ ЕДИНОЙ КОМАНДОЙ

52

ОХРАНА ЗДОРОВЬЯ |

ЗДОРОВЬЕ НА ПЕРВОМ ПЛАНЕ

56



СТР. 36

ЗДОРОВЬЕ |

МИХАИЛ БАТИН:

«У КАЖДОГО ИЗ НАС ЕСТЬ ШАНС ПРОЖИТЬ 200, 300 ЛЕТ ИЛИ ДАЖЕ НЕОГРАНИЧЕННО ДОЛГО»

60

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ |

НОВОГОДНИЙ СЮРПРИЗ

64

«ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ» БЛОКА БЕЗОПАСНОСТИ КОМПАНИИ

Телефоны горячей линии безопасности:
(495) 540-49-23; (495) 745-89-66 внутр. 13-00; 11-72.

ТЕЛЕФОНЫ ГОРЯЧЕЙ ЛИНИИ БЕЗОПАСНОСТИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ ТНК-ВР

Москва +7 903 5777340	Курск +7 910 7401800	Новосибирск +7 913 9160650
Рязань +7 903 8391244	Ростов +7 918 5548661	Нягань +7 912 9033458
Саратов +7 906 3074130	Тула +7 910 5528119	Оренбург +7 903 3958454
Ярославль +7 980 6579979	Беларусь +37 533 3000795	Бузулук +7 903 3958894
Санкт-Петербург +7 911 0208570	Нижневартовск +7 346 6516987	Бугуруслан +7 903 3689256
Украина +38 050 3486449	Уренгой +7 902 8295427	Сорочинск +7 922 8883970
Калуга +7 910 9160080	Иркутск +7 983 4188473	Тюмень +7 908 8731229
Карелия +7 911 6110910		

СОГЛАШЕНИЕ О СОТРУДНИЧЕСТВЕ С ХМАО

Накануне Новогодних праздников ТНК-ВР и правительство Ханты-Мансийского АО подписали долгосрочное Соглашение о сотрудничестве, нацеленное на дальнейшее развитие взаимовыгодных отношений и конструктивного партнерства. Документ подписали Исполнительный директор ТНК-ВР Герман Хан и губернатор ХМАО Наталья Комарова.

Соглашение предусматривает сотрудничество в вопросах воспроизводства минерально-сырьевой базы, реализации экологических и энергосберегающих проектов, в сфере развития научного и промышленного потенциала, других областях. Соглашение – закономерное продолжение многолетнего сотрудничества ТНК-ВР и правительства ХМАО для дальнейшего устойчивого социально-экономического развития округа. ХМАО по-прежнему остается основным производственным регионом для Компании, и содействие социально-экономическому развитию региона – безусловный приоритет ТНК-ВР.



БИЗНЕС-ПЛАН НОВОГО ГОДА

В декабре Совет директоров ТНК-ВР поддержал рекомендованные менеджментом основные параметры трехлетнего плана развития Компании и одобрил бизнес-план ТНК-ВР на 2011 год. Он предусматривает увеличение объема годовой добычи на 1,3% до уровня 715 млн. баррелей нефтяного эквивалента (включая долю в «Славнефти»), рост объема органических капитальных вложений на 15%, а также 100% возмещение запасов.

В рамках заседания был обсужден план мероприятий по повышению эффективности работы ТНК-ВР на месторождениях Западной Сибири и в Украине.

ОБЗОР НЕФТЕГАЗОВОЙ ИНДУСТРИИ РОССИИ ПО ИТОГАМ 2010 ГОДА

Нефтегазовая промышленность остается важнейшей отраслью в экономике страны. Общие результаты 2010 года показывают, что нефтегазовый сектор России пережил кризис без серьезных потерь. Достигнут рекордный рост добычи нефти, производство газа вернулось на докризисный уровень, растет объем поставок нефти на российские перерабатывающие предприятия.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: TVOYAKOMPANIYA@TNK-BP.COM

> К наиболее ярким событиям года в нефтегазовом секторе можно отнести запуск крупных добывающих проектов в Восточной Сибири и на шельфе Каспийского моря, преобразование компании «Башнефть» в вертикально интегрированную структуру. В 2010 году на базе «Башнефти» были объединены 6 компаний Башкирского ТЭК. Это позволило ей существенно нарастить объемы производства. В конце года она стала победителем тендера на месторождения имени Требса и имени Титова в Ненецком автономном округе.

В развитии трубопроводного транспорта страны также были интересные события. Россия заявила о рассмотрении возможности участия в реализации проекта по строительству газопровода Туркменистан-Афганистан-Иран. В конце 2010 года в Китай поступила первая нефть по ответвлению трубопровода Восточная Сибирь – Тихий океан (ВСТО). «Газпром» заявил о намерении начать в 2011 году строительство нового газопровода для поставок природного газа в Китай через Алтайский край. После распоряжения правительства России в апреле прошлого года началось строительство нефтепровода Заполярье-Пурпе-Самотлор первоначальной мощностью 25 млн тонн.

В 2010 году было положено начало масштабного освоения новых центров добычи

ДИАГРАММА
Эксплуатационное бурение

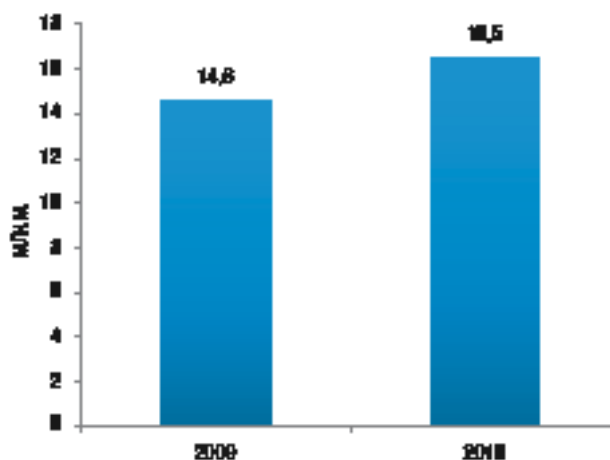


ДИАГРАММА
Разведочное бурение

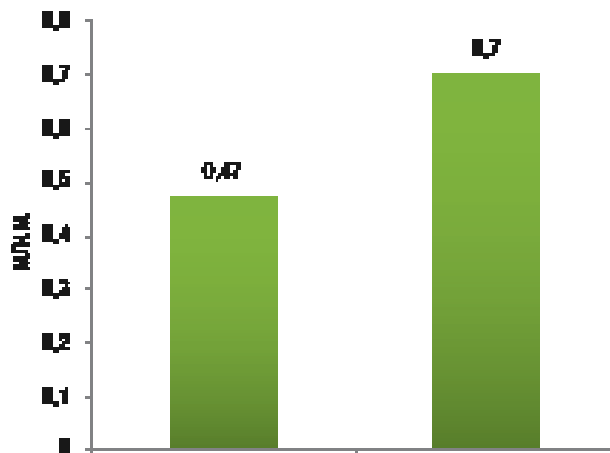


ДИАГРАММА
Добыча нефти

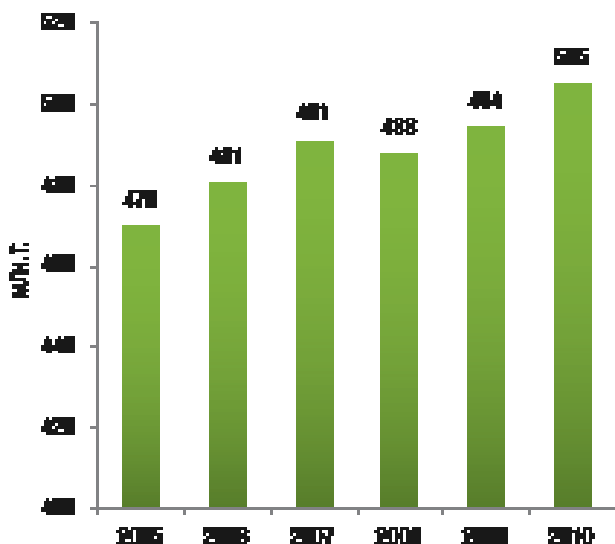
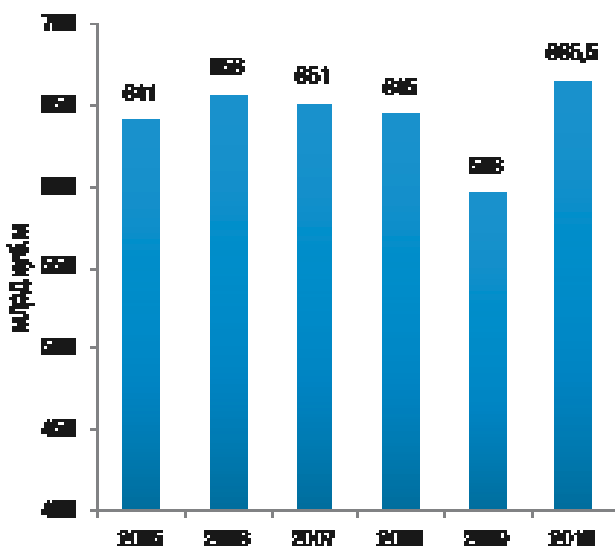


ДИАГРАММА
Добыча газа



нефти и газа в России. В августе Правительственная комиссия по вопросам топливно-энергетического комплекса, воспроизводства минерально-сырьевой базы и повышения энергоэффективности экономики одобрила проект Программы комплексного освоения месторождений Ямало-Ненецкого автономного округа и севера Красноярского края до 2020 года. В этих регионах открыто 236 месторождений углеводородного сырья, из которых в промышленной эксплуатации находятся только 63.

Год ознаменовался также изменениями в сфере налогообложения нефтегазовой отрасли. С 1 декабря 2009 года введена нулевая экспортная пошлина на нефть с 13 восточносибирских месторождений на срок от полугода до двух лет. Льготные пошлины на экспорт нефти были введены и для месторождений Северного Каспия. Утверждена новая формула расчета экспортных пошлин на нефтепродукты, что должно способствовать росту производства светлых нефтепродуктов и сокращению доли темных. В целом правительство нацелено на серьезные инновации в нефтегазовой отрасли.

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОТРАСЛИ

> На фоне снижения объемов разведочного и эксплуатационного бурения в России в 2009 году, в 2010 по этим показателям имел место существенный рост. Разведочное бурение увеличилось на 49% и составило около 700 тыс. метров в год при средней глубине скважины 2600 метров, эксплуатационное бурение показало рост на 13% и составило 14,6 млн. метров в год при средней глубине скважины 2700 метров.

Добыча нефти и газового конденсата в России в 2010 выросла на 2,2% по сравнению с показателем 2009 года и составила 505,2 млн. тонн. Это новый рекорд России в постсоветский период. Одним из основных факторов увеличения объемов добычи нефти стал ввод в эксплуатацию новых месторождений Восточной и Западной Сибири: Верхнечонского (Иркутская область), Каменного (Ханты-Мансийский автономный округ), Уватской группы (Тюменская область), Ванкорского (Красноярский край) и Южно-Хыльчуйского (Ненецкий автономный округ). При этом объем добычи в Западной Сибири, традиционном нефтедобывающем регионе страны, снизился по сравнению с 2009 годом.

Экспорт нефти составил 246,8 млн. тонн и сократился на 0,6% по сравнению с 2009 годом. При этом первичная переработка нефтяного сырья на нефтеперерабатывающих заводах России в 2010 году увеличилась на 5,6% и достигла уровня 248,7 млн. тонн. Такое опережение объемов переработки нефти объясняется более высокой привлекательностью переработки нефти на российских НПЗ и реализации нефтепродуктов на внутреннем рынке по сравнению с экспортом сырой нефти. Потребительские цены на моторное топливо на АЗС России за 12 месяцев 2010 года выросли на 6,5% относительно уровня декабря предыдущего года.

На долю пяти крупнейших добывающих компаний приходится почти 75% от общей добычи в России за период 2010 года. Первое место занимает «Роснефть» с долей 23,4% от общероссийской добычи нефти. В августе эта компания начала разработку Ванкорского месторождения, на котором уже в конце года добывалось свыше 1,8 тысяч тонн в день. За «Роснефтью» следуют «ЛУКОЙЛ» с показателем 18,8%, «ТНК-ВР Холдинг» (14,2%), «Сургутнефтегаз» (12,1%) и «Газпром нефть» (6,1%).

Добыча газа в России увеличилась на 14%, составив 665,5 млрд. куб. м. Экспорт газа вырос на 10,6% до 184,9 млрд. куб. м. Разрешения на доступ к трубопроводной системе Газпрома в 2010 году имели 28 организаций с суммарным объемом транспортировки газа до 103,6 млрд. куб. м. Из них 59,5 млрд. куб. м пришлось на российский газ, 44,1 млрд. куб. м – на газ из стран Средней Азии.

Россия вернулась на докризисный уровень добычи газа во многом за счет независимых производителей, которые добыли в 2010 году 147,2 млрд. куб. м. газа. Их доля в общем объеме производства составила 22%. Крупнейший независимый производитель газа, «НОВАТЭК», добыл 37,8 млрд. куб. м. Прочие компании добыли 23,9 млрд. куб. м., операторы СРП — еще 23,3 млрд. куб. м. Производство газа вертикально интегрированными нефтекомпаниями в 2010 году составило 62,2 млрд. куб. м. Из них наибольший объем обеспечили «ЛУКОЙЛ» — 17,4 млрд. куб. м, «Сургутнефтегаз» — 13,9 млрд. куб. м, «Роснефть» (17,3) и «ТНК-ВР» — (13,6+2,9 Роспан) млрд. куб.м. Объем газодобычи «Газпрома» в 2010 году, по данным ЦДУ ТЭК, составил 508,9 млрд. куб. м., что на 10% больше уровня 2009 года.

В прошедшем году нефтегазовые компании России продолжали делать основной акцент на повышении эффективности разработки месторождений, улучшении качества выпускаемого моторного топлива, а также развитии сетей сбыта нефтепродуктов. Недропользователи стремятся снизить себестоимость добычи за счет оптимизации работы подрядчиков, сокращения транспортных издержек и внедрения новых энергоберегающих технологий.

Ожидается, что в 2011 году основные события в нефтегазовой индустрии России будут связаны с налоговыми реформами: уравнивание ставок экспортной пошлины на светлые и темные нефтепродукты (в 2010 ставки составляли около 70 и 40 процентов соответственно) для стимулирования инвестиций в глубокую переработку нефти; повышение НДС для природного газа на 61% (с 147 руб. за тысячу куб. м. до 237 руб). В правительстве также обсуждаются варианты приватизации госсобственности в нефтегазовом секторе, пересмотр условий работы на шельфе и возврат в российскую практику режима СРП, замена НДС и экспортной пошлины на нефть на НДС (налог на дополнительные доходы) для новых месторождений.

ТК°

ДИАГРАММА
Добыча нефти в 2010 году

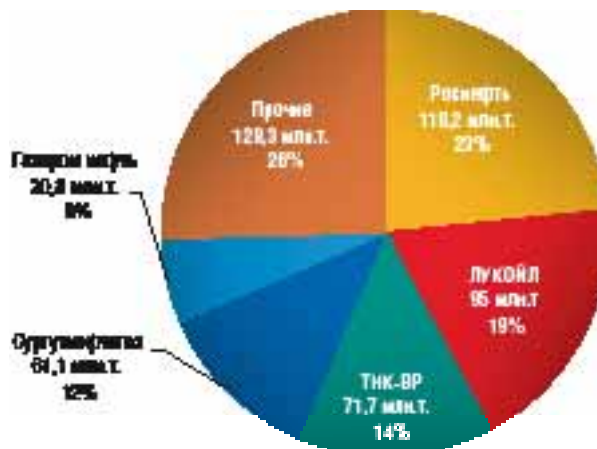


ДИАГРАММА
Добыча газа в 2010 году



МАКСИМ БАРСКИЙ



МАКСИМ БАРСКИЙ

Заместитель председателя
правления
«ТНК-ВР Менеджмент» ■



В СВОЕЙ КОМАНДЕ
Я ХОТЕЛ БЫ
ВИДЕТЬ ЛЮДЕЙ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ,
ИНИЦИАТИВНЫХ,
ТАЛАНТЛИВЫХ



Минувший год был самым успешным в истории ТНК-ВР, но перед Компанией стоят еще более масштабные задачи роста эффективности и производительности труда. Добиться превращения ТНК-ВР в крупнейшую отечественную частную нефтегазовую Компанию и заметного игрока на глобальном энергетическом рынке способна команда инициативных и талантливых профессионалов, приверженных корпоративным ценностям. Об этом, а также многом другом в интервью ТК рассказал будущий председатель Правления ТНК-ВР МАКСИМ БАРСКИЙ.

ОБ ИТОГАХ 2010 ГОДА

Как вы оцениваете результаты работы ТНК-ВР в 2010 году?

— Минувший год был лучшим в истории ТНК-ВР. И по производственным показателям – объемам добычи и переработки, и по финансовым результатам. Если говорить о бизнес-направлениях, то в переработке без серьезных дополнительных капитальных инвестиций нам удалось увеличить объем производства на наших НПЗ. В абсолютных цифрах это 1,5 млн. тонн нефтепродуктов. Мы добились этого результата за счет улучшений в самом процессе производства. Это впечатляющее достижение команды, которую я считаю одной из лучших в Компании.

В добыче продолжился тренд 2009 года – производство выросло более чем на 3%. 25 октября прошлого года мы зафиксировали рекорд суточной добычи ТНК-ВР – 1,794 млн. баррелей нефтяного эквивалента. Это наивысший показатель с 2003 года, если исключить из прошлых лет добычу отчужденных ранее активов – «Удмуртнефти» и «Саратовнефтегаза». И, конечно же, важным достижением в добыче стало то, что гринфилды (Уват, Верхнечонское и Каменное) дали свыше 11% от общей добычи Компании. А поскольку экономика этих проектов лучше, чем остальных, это очень важный для нас тренд.

Несомненно, надо отметить и прорыв в нашем газовом бизнесе. В частности, пятилетний контракт на транспортировку газа «Роспана» и договоренности по условиям реализации этого газа через СП с «Межрегионгазом». В результате этот проект становится в нашем портфеле одним из самых масштабных.

1,794

**МЛН. БАРРЕЛЕЙ
НЕФТЯНОГО ЭКВИВАЛЕНТА
РЕКОРД СУТОЧНОЙ ДОБЫЧИ ТНК-ВР**

Отлично поработала команда маркетинга. Была проведена очень качественная работа по расширению нашей доли рынка и увеличению продаж через собственную розничную сеть. Сегодня средняя доля ТНК-ВР на рынках присутствия нашей розницы выросла до 26%.

И, конечно же, в 2010 году Компания совершила прорыв на международные рынки за счет договоренности о приобретении активов ВР во Вьетнаме и Венесуэле. Эти сделки будут закрыты в течение полугода. Мы де-факто становимся международной компанией.

Какие задачи стоят перед ТНК-ВР в этом году?

— Несмотря на то, что для нас год был рекордным, в целом ситуация в отрасли, если не смотреть на растущую цену нефти, ухудшается. Сильно увеличиваются тарифы – транспортные, энергетические. Последний очень сильно ударяет по нам.

В 2010 году нам не удалось справиться с тенденцией повышения наших операционных издержек на баррель добычи и на тонну переработки. По этому показателю мы



Максим Барский со Станом Мирошником, Исполнительным вице-президентом по стратегии и развитию бизнеса

Я хочу создать команду, которая понимает свою роль в Компании, привносит в нее свой опыт, культивирует ценности, о которых мы договорились.

не лидеры среди ведущих российских компаний. Причины понятны – это историческое наследие в виде наших истощенных месторождений и построенных в советское время заводов. Так что тренд роста тарифов и сокращения нашей маржи будет только нарастать.

Поэтому приоритетом для нас становятся проекты, которые снизят издержки. Это и обеспечение собственной электроэнергией, на что в ближайшие 3 года будут направлены значительные инвестиции. Это и работа в Западной Сибири – в частности, по ограничению водопритока и оптимизации инфраструктуры. Нам ведь достались месторождения, на которых добывалось в 10 раз больше нефти, чем сейчас, а мы продолжаем нести расходы по огромной инфраструктуре. Для того чтобы сделать их эффективными, нам необходимо «сжаться».

В целом для ТНК-ВР Западная Сибирь становится абсолютным приоритетом, потому что если мы не переломим ситуацию и если не изменятся

планы Правительства по налогообложению, наши западносибирские месторождения рискуют стать убыточными. Акционеры требуют от нас предельно конкретного плана действий по Западной Сибири.

Какие еще глобальные приоритеты вы видите для ТНК-ВР?

— Когда я пришел в ТНК-ВР, то увидел компанию, у которой 30 млрд. баррелей запасов. С вводом месторождений на Ямале Компания станет лидером по объемам производства нефти в России среди частных компаний. Абсолютно уверен, что наша Компания имеет все необходимое, чтобы стать самой крупной частной нефтяной компанией в России.

При этом акционеры ставят перед нами задачу роста эффективности. Сегодня ТНК-ВР – наиболее эффективная компания в инвестиционном процессе, однако мы уступаем в общей эффективности, так как у нас не хватает перерабатывающих мощностей, а добыча на браунфилдах составляет значительную долю в производстве. Наши очевидные приоритеты – увеличение прибыльности каждого барреля, который мы добываем.

Это можно сделать двумя способами. Во-первых, это гринфинды – ВЧНГ, Уват, Каменное, Ямал. После решения о строительстве трубопровода «Заполярье-Пурпе» стало понятно, что Ямал – это перспектива 2015-16 годов. Однако основная работа по подготовке этих месторождений к промышленной эксплуатации будет осуществлена в ближайшие 3 года.

Вторая возможность увеличить доходность – международная экспансия. По всем приобретаемым нами активам доходность на баррель нефти гораздо выше, чем в России. Мы выходим на зарубежные проекты, чтобы увеличить эффективность добычи. Эта тенденция продолжится. Мы будем стремиться к дальнейшей международной экспансии.

Что касается переработки, то здесь ситуация осложнена тем, что у нас нет долгосрочных обязательств Правительства по экспортным пошлинам на нефтепродукты. Налоговая нагрузка на нефтепереработку может вырасти, и то, что было нашим недостатком, может стать нашим преимуществом. Поэтому наши перерабатывающие мощности должны стремиться к среднеотраслевому показателю роста около 50%.

Какие уроки вы лично извлекли из 2010 года? Чему научились за минувший год?

— Первую половину прошлого года я провел в ВР. Увидел, как работает международная нефтяная компания. Часть идей, как превратить ТНК-ВР в международного игрока, пришла ко мне еще в ВР. Другая часть сформировалась уже в России. В основном прошлый год я посвятил анализу того, где мы находимся и к чему мы должны стремиться.

Была проделана масштабная аналитическая работа, чтобы понять, чем «дышит» Компания, какая в ней существует культура. Мы тщательно диагностировали, где находимся с точки зрения организационной эффективности. В принципе, стало понятно, что нужно делать для достижения тех целей, о которых я говорил.

О НАЗНАЧЕНИИ

Максим, как Вы думаете, почему акционеры ТНК-ВР предложили Вам возглавить Компанию?

— Потому что у акционеров есть абсолютно четкое понимание: если компанией руководят ее совладельцы, эта компания менее ликвидна и оценивается с дисконтом. Акционеры хотят, чтобы Компанией управлял независимый менеджмент. Независимость – это не баланс сил между ААР и ВР. Меняется парадигма корпоративного управления. Система балансирования между двумя акционерами перестает существовать. При этом акционеры постепенно уходят из руководства Компании. Почему постепенно? Как любой человек, они минимизируют риски и хотят убедиться, что новый менеджмент в состоянии управлять Компанией эффективно без их участия.

Когда вы приступаете к работе в должности председателя Правления?

— Приступаю, как только подпишу контракт. Здесь нет каких-то точных сроков и нет такого, что кто-то передумал. Идет юридическая работа. Изначальным моим условием было участие в акционерном капитале. Сегодня таких акций нет, поэтому требуется время, чтобы «прописать» необходимый класс ценных бумаг ТНК-ВР, который, возможно, в будущем будет доступен менеджменту.

На каких условиях будет доступен этот опцион?

— При условии выполнения ключевых показателей в рамках программы долгосрочного стимулирования. Это будут не бесплатные акции – за них необходимо будет заплатить.

Наша Компания имеет все необходимое, чтобы стать самой крупной частной нефтяной компанией в России

Например, в моем случае эта сумма превышает то, что я могу заработать на посту председателя Правления. То есть по сути вознаграждением за мою работу будет, в том числе, право на инвестиции в Компанию.

Какими будут ваши первые решения на посту председателя Правления?

— По большому счету все решения, которые я хотел бы принять, я могу принять уже сегодня. Я чувствую поддержку со стороны акционеров, и мне никто не мешает. Поэтому нет водораздела, что в тот день, когда Максима Барского назначат главой ТНК-ВР, жизнь начнется по-новому. Жизнь по-новому идет уже сейчас. Так что ничего революционного в день назначения не произойдет. Изменения, в свою очередь, будут постепенными.

Какова идеальная, наиболее эффективная модель управления ТНК-ВР?

— Структура управления задана тем, что мы – частная Компания с двумя акционерами. У нас есть Правление, есть его председатель и ключевые бизнес-направления. Для того, чтобы эффективность отразилась в себестоимости барреля, нужно максимально эффективно использовать человеческие ресурсы. Это производительность труда, это сколько времени человек тратит на производство единицы продукции. Соответственно, сколько менеджмент тратит на определенные процессы. Моя задача – максимально упростить эти процессы, стандартизировать, сделать понятными.

11%

**от общей добычи ТНК-ВР
приходится на новые
проекты**

Мы понимаем Добросовестность как честное и ответственное отношение к себе, своей работе, коллегам, обществу в целом и окружающей среде

- Каждый из нас принимает личную ответственность за то, как именно он делает свою работу
- Мы нетерпимы к злоупотреблениям и нарушению норм профессиональной этики
- Мы поощряем и уважаем добросовестных коллег
- Добросовестность начинается с себя!



Максим Барский стал лидером проекта по формулированию корпоративных ценностей

Чем Вы измеряете эффективность?

— Производительностью труда. Количеством времени на единицу продукта. В нашей Компании единица продукта – баррель нефти.

Какой Вы видите Компанию через 5 лет после назначения?

— Я хотел бы видеть ТНК-ВР компанией международного класса. Мы уже сейчас компания международного класса по активам, по финансовым показателям, но, к сожалению, не по организационной эффективности и ряду компетенций. Для того, чтобы стать конкурентоспособными, тем более на международном рынке, мы должны осуществить ряд организационных изменений.

О СЕБЕ И ЦЕННОСТЯХ

Какое место в Вашей жизни занимает работа? Что Вас мотивирует к достижению результатов?

— У меня две главные ценности – свобода и возможность для самореализации. Эти два фактора являются движущей силой моей карьеры. В любом проекте я искал эти две возможности. Одно невозможно без другого. Невозможно себя реализовать, если у тебя нет свободы, а вместе с этой свободой и ответственности.

Чем мне интересна работа в нашей Компании? Только в большой корпорации может вестись такая интенсивная работа. От тебя требуется максимальная отдача – каждый день, каждый час, каждую минуту. Это очень мобилизует и помогает раскрывать новые грани собственных возможностей.

Ваш проект – разработка и внедрение ценностей Компании, которыми являются результативность, безопасность, добросовестность и лидерство. А для чего Компании нужны ценности?

— В своей книге «От хорошего к великому» Джим Коллинз говорит о том, что компанию можно представить в виде автобуса. В нем сидят пассажиры. Есть правильные пассажиры, есть неправильные. Отличить их друг от друга очень трудно. Водитель автобуса постоянно рискует,

потому что неправильные пассажиры могут причинить ущерб и ему, и правильным пассажирам. Поэтому создаются правила, которые называются бюрократией, чтобы ограничить действия неправильных пассажиров. Правильным от этого невыносимо сидеть в автобусе. Они начинают выходить, а заходят опять неправильные. Создается еще больше правил, и появляется все больше неправильных пассажиров.

Так и компании борются с «неправильными» людьми. Чтобы их определить, нужен кодекс, наличие критериев. Этими критериями и стали корпоративные ценности. Мы не хотим увеличивать бюрократию, чтобы ограничивать деятельность сотрудников, но мы должны оградить свой «автобус» от «неправильных пассажиров» теми ценностями, которые хотим культивировать. Поэтому в идеале, если все будут следовать этим ценностям, в нашем «автобусе» будут только «правильные пассажиры», свободные и инициативные.

Дает ли Максим Барский право на ошибку, и какие ошибки вы готовы прощать?

— Право на ошибку есть у каждого. Я не могу простить недобросовестность. Если человек недобросовестный, если он лжет, он перестает для меня существовать. Если человек открыт, если он совершенствуется, но на этом пути допускает ошибки, это нормально.

Какой Вы видите свою команду?

— Прежде всего, в своей команде я хотел бы видеть людей профессиональных, имеющих свое мнение, инициативных, талантливых. Тех, на кого я могу положиться. Людей, которые могут научить меня чему-то новому. Людей, которые не прогибаются перед начальством только для того, чтобы усидеть на своем месте.

Я хочу создать команду, которая понимает свою роль в Компании, привносит в нее свой опыт, культивирует ценности, о которых мы договорились. Именно такая команда, на мой взгляд, будет способна добиться достижения тех амбициозных целей, которые Компания сегодня перед собой ставит. Вместе мы справимся, я уверен. **ТК°**



Мы будем стремиться к дальнейшей международной экспансии. И, конечно же, в 2010 году Компания совершила прорыв на международные рынки за счет договоренности о приобретении активов ВР во Вьетнаме и Венесуэле. Эти сделки будут закрыты в течение полугода. Мы де-факто становимся международной компанией.

ДЖОНАТАН



ДЖОНАТАН МЬОИР
Главный финансовый директор



ИЗМЕНЕНИЯ БУДУТ
ПОЛЕЗНЫМИ ДЛЯ
ТНК-ВР, ПОЗВОЛЯТ
ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО
И ОПЕРАТИВНОСТЬ
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
ПРИ МЕНЬШЕМ
КОЛИЧЕСТВЕ
АДМИНИСТРАТИВНЫХ
ПРЕПОН



МЬЮИР

ГЛАВНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Как обстоят дела с делегированием финансовых полномочий в Компании?

— Все полномочия, существовавшие на конец 2010 года, мы перенесли на I квартал 2011 года. В настоящее время мы пересматриваем полномочия на предмет поддержания необходимого баланса между работоспособностью бизнеса и сохранением контроля. Этот процесс также связан с инициативой Заместителя Председателя Правления Максима Барского по совершенствованию ключевых процессов и усилению ответственности сотрудников за принимаемые ими решения.

Какие изменения уже произошли? Какие еще ожидаются?

— Как я уже сказал, пока что мы просто сохранили лимиты, существовавшие в 2010 году. Мы надеемся, что к 1 апреля 2011 года сможем представить систему, расширяющую полномочия бизнес-направлений, как в Корпоративном Центре, так и в регионах. Мы также надеемся упростить и сделать более понятным процесс согласований, предшествующих осуществлению финансовых полномочий, и увязать новые полномочия с более оперативными и эффективными процессами и практикой принятия решений.

Кого коснутся ожидаемые изменения финансовых полномочий?

На кого они ориентированы?

— На всех, для кого в настоящее время установлены лимиты финансовых полномочий, а также, я надеюсь, на тех, у кого таких полномочий сейчас нет, но бизнесу будет полезно, если они у них будут.

Каких результатов следует ожидать, и когда?

— Я надеюсь, что через 3-6 месяцев после внесения изменений люди заметят, что бюрократии в процессе осуществления финансовых полномочий стало меньше, а кроме того, люди, чьи финансовые полномочия были расширены или которым были предоставлены новые полномочия, почувствуют заметно большую ответственность за принимаемые решения. Эти изменения будут весьма полезными для ТНК-ВР, поскольку позволят повысить качество и оперативность принятия решений при меньшем количестве административных препон. **ТК^o**

ИГОРЬ МАЙДАННИК



ИГОРЬ МАЙДАННИК

Исполнительный вице-президент
по правовому обеспечению

«« ВОПРОС УПОРЯДОЧЕНИЯ
СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ
ДОКУМЕНТОВ
НАЗРЕЛ ДАВНО »»

В чем необходимость разработки новой философии управления системой внутренних документов ТНК-ВР? Какие цели она преследует?

— Вопрос упорядочения системы внутренних документов назрел давно. Компания периодически проводила ревизию документов, поскольку сам процесс их создания не был достаточно четко и прозрачно регламентирован. Документы «плодились» практически бесконтрольно, некоторые из них дублировали друг друга, существование иных вообще не было оправдано. Было создано значительное количество нормативных документов, часть которых жила собственной жизнью и в практической деятельности не использовалась. Это связано в том числе с тем, что при их издании различные группы людей преследовали собственные цели. Как правило, если в процессе реализации определенных бизнес-проектов или бизнес-решений возникали какие-то недопонимания и конфликты, то сразу же разрабатывался специальный регламент или другой документ нижнего уровня для того, чтобы упорядочить отношения.

В конечном итоге внутренних нормативных документов стало столько, что никто уже не понимал их реальное количество и содержание. Функция Юридического блока сводилась только к мониторингу и рекомендациям, какого уровня должен быть документ с точки зрения градации внутренних нормативных документов в зависимости от его значимости. Однако содержательную часть документов никто не оценивал, поскольку не было центра принятия решений о целесообразности и необходимости их создания.

Что было предпринято на первом этапе?

— Была создана рабочая группа по ревизии внутренних нормативных документов, перед которой стояла задача по оптимизации количества этих документов. Часть 2010 года рабочая группа посвятила работе в этом направлении, результатом чего стало сокращение внутренних нормативных документов с 200 до 178. Оно было достигнуто благодаря механистическому подходу, когда были определены устаревшие, неактуальные и ненужные документы, дублирующие документы были объединены в один.

Результаты рабочей группы Правлением Компании были признаны достаточными, но не удовлетворительными, т.к. не была решена основная проблема. Возникла потребность систематизировать сам процесс принятия ВНД, что должно регламентироваться этими документами, требования к самим документам – качество, содержание, объем. Группе было поручено подготовить рекомендации, которые ответили бы на вопросы: где находится центр ответственности за издание внутренних нормативных документов, каковы

ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ КОМПАНИИ ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ НАШИХ ПРИОРИТЕТОВ. В ЕЕ ОСНОВЕ ЛЕЖИТ ДОВЕРИЕ К СПЕЦИАЛИСТАМ РАЗНОГО УРОВНЯ.

требования к ним, а также рекомендации по возможному сокращению количества уровней различных документов. Сейчас в ТНК-ВР четыре уровня документов. В то же время, есть понимание, что это количество можно сократить до трех, а то и до двух уровней. Со второй половины 2010 года группа сконцентрировалась на решении этих задач.

К каким выводам пришла рабочая группа?

— В процессе ее работы был сделан однозначный вывод – для того, чтобы правильно организовать работу с внутренними нормативными документами, в первую очередь, необходимо идентифицировать бизнес-процессы, которые бы подлежали нормативному регулированию. Стало очевидно, что только собственными силами, без привлечения профессионального консультанта, которым стала компания Bain, решить эти задач было бы затруднительно. После ряда консультаций мы пришли к выводу, что работа по идентификации бизнес-процессов Компании, определение ключевых и второстепенных процессов займет больше времени, чем предполагалось. Было принято решение предложить Правлению новую философию внутренних нормативных документов, которая бы отражала подходы и тенденции этого направления. Совместно с Bain была разработана целевая модель и руководящие принципы новой философии, которые были представлены на рассмотрение Правлением.

с 200 до 178

БЫЛО СОКРАЩЕНО КОЛИЧЕСТВО ВНУТРЕННИХ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ В 2010 ГОДУ

Как новая философия соотносится с прежними подходами? Какие результаты ожидаются?

— Если вернуться к истории этого вопроса, то классификация внутренних документов была рекомендована ВР еще на этапе интеграции с ТНК. Была проведена соответствующая ревизия существующих внутренних нормативных документов.

Однако жизнь не стоит на месте. Специалисты Bain обратили наше внимание, что спустя несколько лет после внедрения в ТНК-ВР этого подхода, в ВР произошли серьезные изменения в этой области, и, соответственно, был видоизменен сам процесс. Поэтому рекомендации, которые мы восприняли от ВР, со временем потеряли актуальность, и настало время изменения подходов. Самым важным итогом этой работы будет сокращение количества уровней внутренних нормативных документов, их количество будет ограничено. Принятие решения о расширении этого перечня будет максимально затруднено. Документу придется пройти много ступеней и доказать, что его издание целесообразно.

Внутренние нормативные документы станут более читабельными, простыми и небольшими по объему. Это то, к чему мы стремимся.

То есть количество документов продолжит снижаться?

— Да. Более того, процесс постепенного и естественного сокращения внутренних нормативных документов будет стимулироваться. Каждый держатель бизнес-процесса, регламентируемого внутренними нормативными документами, ежегодно будет его ревизовать, давать оценку его развития. В ряде случаев он будет приходить к выводу, что необходимость во внутренней регламентации для данного процесса отсутствует.

У такого процесса есть объективные предпосылки. Раньше внутренние нормативные документы призывали в большей степени распределить иерархию между различными участниками бизнес-процесса и обязать их действовать в рамках регламента. Сейчас Компания в силу своего генезиса не нуждается в сильном и четком регулировании, поскольку бизнес-культура заметно выросла. Это мы берем за основу для работы с внутренними нормативными документами.

В нашу Компанию приходит большое количество молодых талантливых специалистов, которые на первых порах даже не догадываются о существовании целого пласта внутренних документов.

Как результат – облегчение жизни?

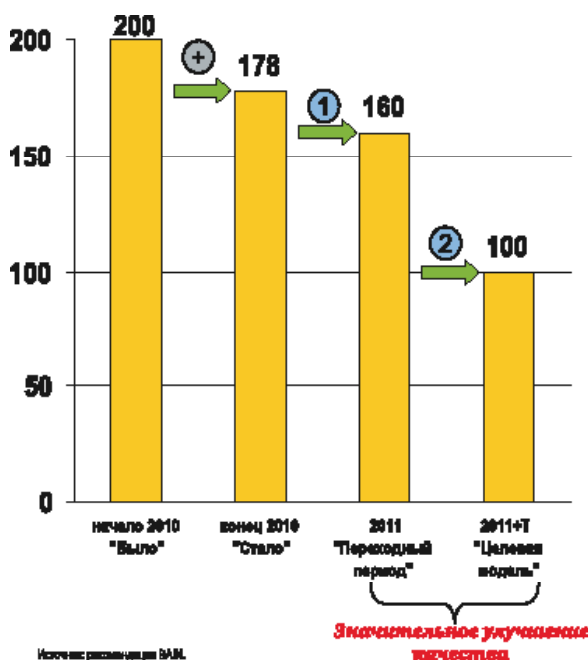
— В целом мы прекрасно понимаем, что ТНК-ВР – компания забюрократизированная. С одной стороны, это дает массу преимуществ, но в то же время значительно усложняет жизнь бизнесу. Возможно, основа определенного конфликта между бизнесом и теми, кто этот бизнес обеспечивает, состоит в том, что всеми регулирующими процессами занимается не бизнес, а сопровождающие функции. С приходом в Компанию Максима Барского дебюрократизация стала одним из наших приоритетов. В ее основе лежит доверие к специалистам разного уровня, позволяющее снизить регламентацию. В совокупности, работа в этом направлении должна облегчить жизнь бизнесу внутри Компании.

Какие дальнейшие шаги предполагается сделать?

— В первую очередь, мы ожидаем результатов работы специалистов Bain по выделению и идентификации

ДИАГРАММА

Этапы перехода к новой системе внутренних нормативных документов



Усилия **рабочей группы** по сокращению количества документов (например, устаревших документов) – завершено



Устранение **документов, не являющихся необходимыми**:

- Очевидные процессы, для которых нормативные документы не требуются
- Вероятно, что их количество будет сравнительно небольшим
- Многие из них уже были охвачены усилиями рабочей группы



Оптимизация документов, **отражающих усовершенствованные бизнес-процессы**:

- Вероятно, окажет большее влияние как на количество, так и на качество документов



ДИАГРАММА

Первый этап внедрения новой философии: «переходный период» в 2011 году

бизнес-процессов, после чего совместно с бизнес-функциями мы будем принимать решение. Наша функция выступает в роли администратора этого процесса, но мы являемся только фильтром, а не органом, который принимает решение о целесообразности того или иного документа. Наша задача – поставить под сомнение принятие очередного нового бюрократического документа, а задача бизнеса – убеждать уполномоченный орган в том, что этот документ необходим.

Сколько времени займет эта работа?

— Реализация программы займет более года. Параллельно мы работаем над содержательной частью и количеством уровней документов, которое должно стать оптимальным, над определением того, кто может быть инициатором издания документов. Эта работа очень своевременна и серьезно повлияет на жизнь Компании в целом. В нашу Компанию приходит большое количество молодых

талантливых специалистов, которые на первых порах даже не догадываются о существовании целого пласта внутренних документов. Их в первую очередь занимают вопросы, связанные с выполнением производственных задач. Однако такой подход может обернуться конфликтной ситуацией. После сертификации всех нормативных документов их можно будет разместить в доступных для пользователей местах, чтобы любой новый работник мог определить, к какому первоисточнику обращаться для получения ответов на свои вопросы.

Каково Ваше мнение о корпоративных ценностях, внедряемых сейчас в Компании?

— Корпоративные ценности были сформулированы после большой работы, проведенной на разном уровне с вовлечением широкого круга специалистов. Серьезным шагом вперед стал сам факт того, что эти ценности были сформулированы. Каждый современный сотрудник нашей Компании прекрасно понимает значение и этических норм, и основных правил управления. Однако важно было сформулировать приоритеты, которые заложены в основу развития. Это очень важно, т.к. позволяет более объективно оценивать поведение каждого из нас через призму понятных корпоративных ценностей Компании.

ТКО

НИКОЛАЙ



НИКОЛАЙ ИВАНОВ

Вице-президент по планированию
и контролю за эффективностью
БН «Разведка и Добыча»

«**Руководитель
НЕ ДОЛЖЕН
БОЯТЬСЯ
ДЕЛАТЬ
ОШИБКИ**»

ИВАНОВ

Какие организационные изменения будут осуществлены в БН «Разведка и добыча» для повышения эффективности работы Компании?

— С точки зрения организационной эффективности у нас уже есть очень большой прогресс за последние два года. Мы отказались от трехуровневой системы управления «Корпоративный центр – Бизнес-единица – Производственная единица» и перешли к двухуровневой системе «Корпоративный центр – Целевое Дочернее Общество» (или ЦДО). Это позволило не только сэкономить значительный объем административных расходов, но, в первую очередь, упростить систему управления и, соответственно, повысить ее эффективность.

Еще одно изменение, которое практически завершено, это внедрение единой стандартной организационной структуры во всех ЦДО. Чтобы сдвинуть этот процесс с мертвой точки, потребовались значительные усилия. Сейчас уже можно сказать, что организационная структура в ЦДО практически одинакова, различия минимальны. Это очень сильно упростило работу: стали прозрачны функционал каждой службы, их роли и ответственность, повысилась эффективность управления.

Какие еще проекты вы могли бы отметить?

— Важным направлением является оптимизация организационной структуры с точки зрения объединений предприятий. Последнее объединение, которое должно завершиться в ближайшее время, это слияние ОАО «Самотлорнефтегаз» и СНГДУ-2. Минимальный эффект, который можно ожидать, – экономия 10 миллионов долларов ежегодно. Важно правильно выбрать момент, когда объединение возможно. Например, за счет объединения «Самотлорнефтегаз» и СНГДУ-2 будет создано крупнейшее в ТНК-ВР добывающее предприятие, и мы должны быть уверены, что новая объединенная команда сможет им успешно и эффективно управлять.

Интересным направлением с точки зрения оптимизации организационных структур является аутсорсинг. Многие из вас, конечно, слышали про аутсорсинг наших нефтесервисных компаний, ЧОПов, энергосервисов. Но, наверное, не все знают, что мы активно занимаемся выводом и других неключевых, второстепенных цехов и служб. Цифры говорят сами

Сейчас организационная структура в разных ЦДО практически одинакова

за себя. Численность Бизнес-направления составляла 23000 человек в 2008 году, а по состоянию на 1 января этого года меньше 20000 человек, и это несмотря на то, что мы осваиваем новые регионы.

Какие основные задачи БН «Разведка и добыча» вы могли бы назвать?

— Это очень непростой вопрос, поскольку объем данной статьи не позволит даже перечислить все инициативы, которые мы планируем осуществить в рамках ближайших трех лет.

Мы традиционно много говорим о развитии наших крупных проектов в Восточной Сибири, на Увате и Ямале, и это, безусловно, остается нашим приоритетом на 2011–2013 годы. Еще одним из основных направлений наших усилий в ближайшие три года станет обеспечение экономически эффективной добычи на месторождениях Западной Сибири, где мы добываем больше половины нашей нефти. Здесь перед нами стоят несколько задач: снижение темпов падения базовой добычи и стабилизация уровня обводненности, сосредоточение усилий на внедрении новых технологий для увеличения темпов отбора при низких затратах, освоение новых технологий, направленных на вскрытие трудноизвлекаемых запасов, реинжиниринг наземной инфраструктуры, внедрение программы повышения энергоэффективности и собственной генерации.

Какую роль в решении этих задач сыграют инновационные технологии?

— Выполнение данных задач может быть успешным только при постоянном внедрении новых технологий, подтверждения их эффективности и тиражирования. Ключе-

\$10 МЛН

ЕЖЕГОДНО

СОСТАВИТ ЭКОНОМИЯ ОТ ОБЪЕДИНЕНИЯ «САМОТЛОРНЕФТЕГАЗА» И СНГДУ-2



выми направлениями новых технологий в Западной Сибири будут: ограничение водопритока и снижение неэффективной закачки; внедрение технологии «Интеллектуального месторождения», новые технологии в бурении, например, бурение на ГНКТ и мобильное бурение, а также технологии интенсификации добычи. В целом по Бизнес-направлению программа по новым технологиям составляет в 2011 году \$130 млн., что почти в 2 раза превышает программу 2010 года.

В Западной Сибири нам достались не самые простые активы. Наша Компания там, к сожалению, добывает скорее не нефть, а воду. Коэффициент обводненности по Самотлору, например, составляет 94–95%. Соответственно, добыча нефти – это очень энергоемкий бизнес. Доля затрат на электроэнергию в общих затратах на подъем нефти за последние годы резко выросла. Если в 2006 году этот показатель составлял 23% в общей структуре затрат, то сейчас уже более трети наших затрат по старым активам приходится на электроэнергию. Рост тарифов на электроэнергию выражается в последние несколько лет в двухзначных цифрах, в этом году, например, он составит 27%. В связи со стабильным ростом цен на электроэнергию и соответствующим ростом операционных затрат, приоритетными направлениями станут: выполнение энергосберегающих мероприятий, создание собственных мощностей по генерированию энергии и переход на сниженные тарифы.

Какие еще мероприятия планируется реализовать в Западной Сибири?

— Также необходимо упомянуть реинжиниринг наземной инфраструктуры. Большинство активов, которые находятся в Западной Сибири, эксплуатируются не одно десятилетие. Наземная инфраструктура, которая возводилась много лет назад и которую мы до сих пор используем, не оптимальна для добываемых сейчас объемов нефти. Мы хотим проанализировать, какие изменения требуются, чтобы существенно повысить эффективность этой наземной инфраструктуры. Проекты, которые дают быструю отдачу (например, прекращение газ-лифтного способа эксплуатации на Самотлоре), уже были нами реализованы. Поэтому сейчас стоит более масштабная задача – глобальный комплексный подход ко всему месторождению, к крупным блокам месторождений. Мы собираемся привлекать внешние инженеринговые компании.

Нельзя забывать и про работу с людьми – мобильность персонала, ротацию специалистов и руководителей. Наше Бизнес-направление достигло в этой сфере хороших результатов. В прошлом году в структуре руководства поменялся каждый четвертый человек. У нас существует большое количество примеров, когда сотрудники ротируются не только между «дочками» ТНК-ВР, но и между регионами и Корпоративным Центром. Причем, сотрудники не только переезжают в Москву, но и покидают столицу, получая должность в одном из дочерних предприятий. Например, сейчас в Москву возвращается руководитель ПУЭК в ОАО «Верхнечонскнефтегаз» Александр Михеев. Он покинул московский офис три года назад. Сейчас он получил новую должность в БН «Рид» в Москве. То есть произошла классическая ротация. Его место в ВЧНГ займет другой специалист, который уехал в Иркутскую область из Москвы.

Коснутся ли изменения существующих процессов и процедур?

— Повышение организационной эффективности, упрощение процессов и процедур – эта сфера деятельности затрагивает не только наше Бизнес-направление, но и всю Компанию. Мы прошли большой путь с 2003 года, и по некоторым вещам, скажем прямо, загнали себя в тупик с точки зрения соблюдения сложных, обременительных, но обязательных процедур. Что мы имеем в результате? Сложный

и медленный процесс принятия решений, дублирующую деятельность служб и функций, ограниченные стимулы и культурные барьеры, стоящие на пути достижения полного потенциала Компании. Сейчас стоит следующая задача – рассмотреть схему ключевых процессов и правил, по которым работает Компания, упростить их, а также четко распределить роли и ответственность служб и руководителей. При этом необходимо руководствоваться простыми принципами. Во-первых, необходимо избегать размывания ответственности, которое сейчас зачастую существует. В нашей Компании функционирует достаточно большое количество коллегиальных органов, как в регионах, так и в Корпоративном Центре, когда решения принимаются коллегиально. Кто ответственный в данном случае? Совершенно непонятно. Во-вторых, руководители должны понимать свой круг обязанностей и брать на себя ответственность. В связи с этим они должны быть хорошо мотивированы. И последнее – руководитель не должен бояться делать ошибки. **ТК^О**

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА ТСО И КАК ОНА ПРИМЕНЯЕТСЯ В ТНК-ВР?

ТСО – Total cost of ownership – полная стоимость владения. Под полной стоимостью владения мы понимаем все виды затрат, связанных с активом (единицей оборудования или объектом) на протяжении всего жизненного цикла актива.

Продемонстрировать логику ТСО очень просто на примере. Предположим, при принятии решения о закупке турбины (или любого другого оборудования) можно поддаться искушению, сэкономить на начальной невысокой цене и выбрать самый дешевый вариант при условии соблюдения всех технологических стандартов. Однако в дальнейшем эксплуатация и техобслуживание такой турбины могут быть очень дорогостоящими, то есть общая стоимость владения такой турбиной может оказаться выше, чем если бы мы изначально выбрали более дорогой и качественный агрегат. Таким образом, необходимо учитывать не только начальную стоимость приобретенного оборудования, но и стоимость его

использования на всем протяжении жизненного цикла – с момента проектирования до момента ликвидации.

Концепция ТСО далеко не нова, и используется в мировой практике. Используется она и в ТНК-ВР. Проблема в том, что эта методика применяется от случая к случаю, бессистемно и только по очень ограниченному перечню оборудования. Кроме того, опыт использования моделей ТСО далеко не всегда успешен. Понимая это, мы поставили перед собой задачи: во-первых, охватить более широкий перечень оборудования и объектов, при покупке и строительстве которых использовалось бы ТСО; во-вторых, разработать и внедрить процесс ТСО по направлениям «Оборудование для нефтедобычи», «Наземная инфраструктура», «Энергооборудование»; в-третьих, создать базу данных для последующего применения в ТСО. Эти задачи стоят перед нами в 2011 году. Уже были реализованы несколько пилотных проектов по покупке насосного и энергетического оборудования.

При всей кажущейся простоте внедрение и использование системы ТСО – крайне сложная задача. Это связано, в том числе, и с высоким уровнем неопределенности по производственным показателям разработки месторождений, и с различными оптимумами характеристик оборудования на разных стадиях жизни месторождения, и с системной мотивации, в значительной мере привязанной к краткосрочным показателям эффективности. Однако нужно оптимистично смотреть на потенциал использования данной системы.

Важно также отметить, что залогом успеха внедрения ТСО является слаженность работы специалистов разных направлений. Эта задача многогранна, она касается не только экономистов и снабженцев. В большей степени она касается специалистов-технологов – сотрудников Управления технической деятельности, департамента капитального строительства, Управления энергетики.

ЕВГЕНИЙ



ЕВГЕНИЙ МОЖАЕВ

Директор по организационному развитию БН «Рид»



**НЕОБХОДИМО
АКТИВНО РАЗВИВАТЬ
ПОКОЛЕНИЕ
ИНИЦИАТИВНЫХ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ВО ВСЕХ ДОЧЕРНИХ
ОБЩЕСТВАХ ТНК-ВР**



МОЖЖАЕВ

Какие проекты, связанные с организационными изменениями, были реализованы в БН «Рид» за последнее время?

— Основные изменения, произошедшие за последние два года, связаны с разработанной нами новой типовой организационной структурой дочерних обществ. Все структуры были приведены к единому стандартному виду. В дочерних обществах были объединены аппараты управления. В результате были сформированы 8 полноценных Целевых дочерних обществ.

Вместо трехуровневой вертикали функционального управления была выстроена двухуровневая вертикаль «Корпоративный Центр – Целевое дочернее общество», что повысило эффективность управления.

Нельзя не отметить состоявшийся аутсорсинг непрофильных функций. Это первый этап аутсорсинга, который мы провели, основываясь на предложениях генеральных директоров ДО. Также был централизован ряд функций, которые было целесообразно передать из нескольких обществ в одно ЦДО. Например, функцию снабжения и функцию бурения.

Что сейчас собой представляет управленческая структура БН «Рид»?

— На сегодняшний день управленческая структура БН «Рид» состоит из 11 ЦДО. На их базе будет построена дальнейшая деятельность добывающего Блока ТНК-ВР. В настоящее время ведется работа по приведению юридической структуры дочерних обществ в соответствие с выстроенной управленческой структурой. Мы вышли на этап реализации – уже разработаны все схемы перевода лицензионных участков и изменения форм собственности добывающих предприятий.

Расскажите об основных направлениях работы на ближайшие годы?

— Планы на будущее достаточно амбициозные. Я перечислю основные моменты. Первоочередная задача в организационном развитии – это стандартизация производственных структур дочерних обществ. В ходе ее выполнения мы проанализируем организацию производства по всем дочерним обществам, посмотрим на лучшие практики, существующие в мире. Будет сформирована команда из специалистов Корпоративного Центра и представителей добывающих предприятий Компании, которая

11

ПОЛНОЦЕННЫХ
ЦЕЛЕВЫХ ДОЧЕРНИХ
ОБЩЕСТВ БЫЛИ
СФОРМИРОВАНЫ
ЗА ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ

по результатам своей работы поможет распределить ответственность и полномочия за производственные задачи, определит ключевые показатели эффективности, сформирует типовую организационную структуру управления добывающими активами, а также определит непрофильные функции, которые будут выведены за периметр ТНК-ВР.

Таким образом, на основе лучших мировых практик будет построена наиболее эффективная производственная структура добывающих активов Компании.

Какие ключевые факторы построения эффективного бизнеса также находятся в работе?

— В соответствии с задачей, поставленной руководством Компании по повышению эффективности, мы ведем активную работу в этом направлении в рамках организационного развития ТНК-ВР. В числе прочего мы

уделяем большое внимание развитию системы сравнительного анализа. Мы считаем это направление одним из ключевых для построения эффективного бизнеса. В рамках данной работы мы выработали единые критерии разделения персонала. В ближайшей перспективе нам необходимо будет протестировать и проверить работоспособность того подхода, который мы определили.

Также ведется работа по устранению дублирования различных задач и полномочий. Несмотря на проведенную за последние два года серьезную работу по этой проблеме, у нас пока еще есть вопросы, которые необходимо решить. Мы разрабатываем типовые должностные инструкции и планируем, что в ближайшее время за счет их внедрения Компания сможет дополнительно повысить эффективность своей деятельности.

НА ОСНОВЕ ЛУЧШИХ МИРОВЫХ ПРАКТИК БУДЕТ ПОСТРОЕНА НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА ДОБЫВАЮЩИХ АКТИВОВ Компании.

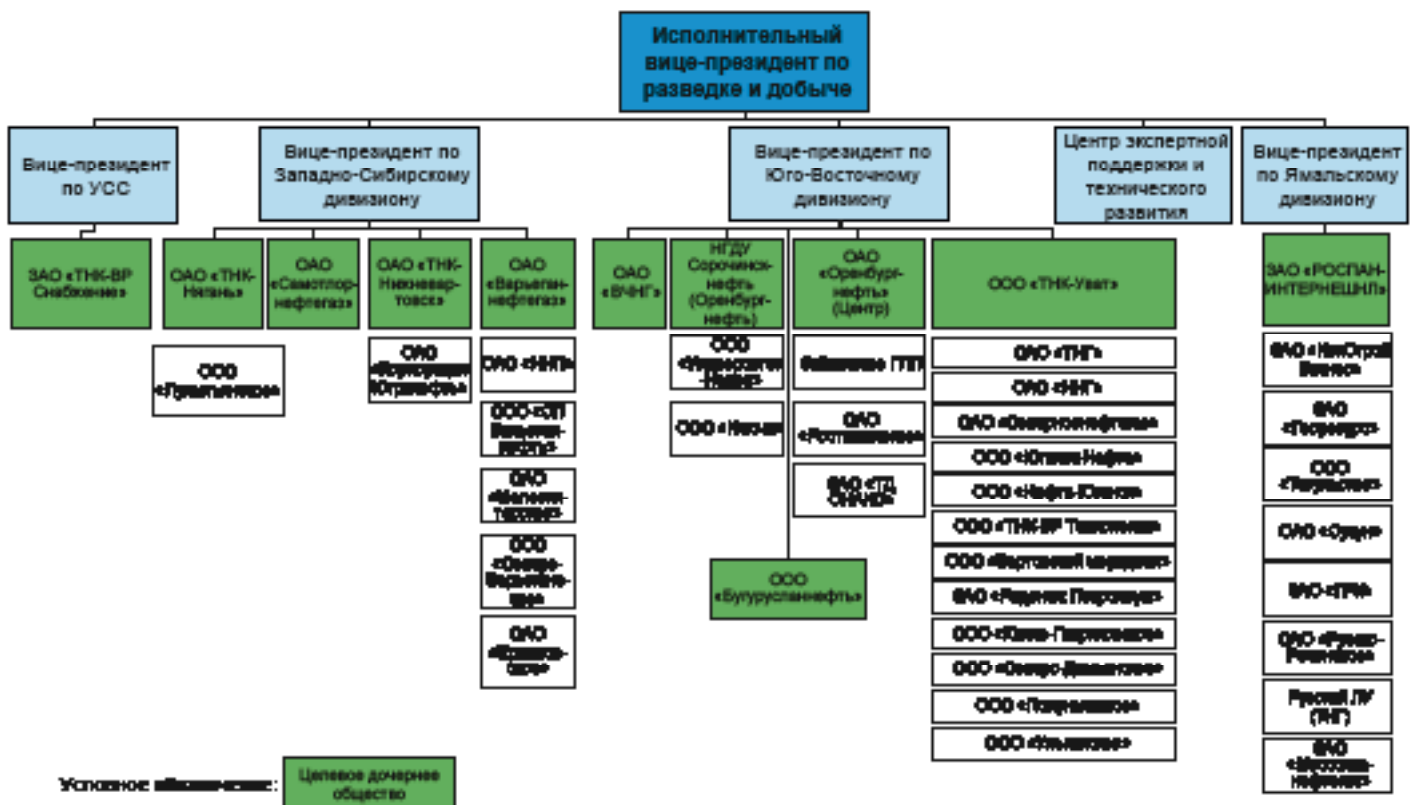
ВЧНГ сейчас реализует проект оптимизации бизнес-процессов в капитальном строительстве, управлении системой снабжения, планировании. По результатам работы, которые появятся уже в 2011 году, будет принято решение о распространении этого опыта на остальные дочерние общества БН «РиД».

Еще одной важной задачей на ближайшие годы мы видим развитие инициативы от цехов по вопросам совершенствования производственных и управленческих процессов. Уже сейчас отдельные предприятия добились отличных результатов в этой области, но необходимо активно развивать поколение инициативных руководителей «на местах» во всех дочерних обществах. Без их активного участия система организационного развития БН РиД работать в полную силу не будет.

ТК^o

ДИАГРАММА

Управленческая структура
БН «Разведка и добыча»



КОНТРАГЕНТЫ СТАНУТ ЕДИНЬИМИ

ТНК-ВР переходит к фундаментальной системе предквалификации поставщиков и подрядчиков ТНК-ВР. Теперь компания, предквалифицированная в одном дочернем обществе, может привлекаться к конкурсным процедурам в другом без лишней бюрократии и возможных злоупотреблений.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: TVOYAKOMPANIYA@TNK-BP.COM

> Единая предквалификация является результатом реализации утвержденной в июле 2010 года новой философии контрактования Компании. Требовалось изменение существовавшего порядка: хотя предварительный отбор был и остается средством повышения качества отбора контрагентов и развития конкуренции, на практике процедура часто использовалась не по назначению.

«Подрядчики, с которыми работает ТНК-ВР, неоднократно выражали сомнения в эффективности этой процедуры, – отмечает Вице-президент УСС Ольга Малышкина. – Контрагенты вынуждены проходить предквалификацию по многу раз в разных дочерних обществах Компании. Это, безусловно, неэффективно, но хуже того – результаты предквалификации одного и того же контрагента на разных дочерних предприятиях могут существенно отличаться друг от друга. В такой атмосфере возможна определенная манипуляция с результатами предквалификации, которая может лишить контрагентов, способных сделать интересное предложение Компании, права участвовать в тендере, а мы, в свою очередь, даже не сможем определить, какую выгоду упустили».

ЕДИНАЯ БАЗА КОНТРАГЕНТОВ

> В рамках работы по совершенствованию нормативной базы контрактования было принято решение повысить значимость предквалификации за счет создания единого списка поставщиков и подрядчиков, прошедших предквалификационный отбор по всем типам сделок. «Мы начинаем вести централизованные списки контрагентов, которые будут квалифицироваться в регионах, но информация об этом будет поступать в общую базу», – подчеркивает Ольга Малышкина.

Логика проста. Если контрагент прошел эту процедуру в одном дочернем обществе ТНК-ВР, он должен автоматически квалифицироваться на тот же тип работ и в другой «дочке». По крайней мере, если не существует специфических региональных условий.

До последнего времени контрагент мог легко потерять свой статус, в том числе, по формальному поводу. Теперь дисквалификация поставщика или подрядчика рассмат-

ривается как исключительный случай ограничения конкуренции. Для его применения необходимы очень веские причины и обоснования. Кроме того, сам контрагент, получив подобный статус, может обратиться с жалобой в Конфликтную комиссию при Совете по взаимодействию с контрагентами.

Проект по созданию единой базы данных пройдет в два этапа. На первом предстоит консолидировать информацию о предквалифицированных поставщиках и подрядчиках в сводную таблицу. На втором – систематизировать информацию, автоматизировать базу и предоставить к ней доступ внутренним и внешним пользователям. Реализация этапа запланирована на этот год.

РАЗВИВАТЬ РЕГИОНАЛЬНУЮ КОНКУРЕНЦИЮ

> При формировании стратегий контрактования членам секторных или закупочных групп будут использоваться сводную информацию для составления перечня потенциальных поставщиков и подрядчиков, а также для анализа рынка. Документ с единым перечнем уже размещен на внутреннем портале (Навигатор) в разделе «БН/БФ» / «Управление системой снабжения» / «Предквалификация».

Теперь закупщики при необходимости должны обращаться к этой базе, чтобы выяснить, присутствует ли в ней потенциальный контрагент. При наличии контрагента в сводном перечне возможно использование в справочных целях результатов проведенного ранее предварительного отбора. С внедрением единых критериев предквалификации потенциальный контрагент не будет обязан повторно проходить предварительный квалификационный отбор в разных «дочках» для одного и того же типа сделки или вида материально-технических ресурсов.

Все проводимые изменения позволят повысить эффективность закупочной деятельности, привлечь к тендерам большее количество контрагентов, повысить конкуренцию и, как следствие, улучшить бизнес-показатели нашей Компании.

TK^o

РАВНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВСЕХ КОНТРАГЕНТОВ



ТЕКСТ Роман Николаев
ФОТО Николай Чебанов



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: TVOYAKOMPANIYA@TNK-BP.COM

> Заседания конфликтных комиссий прошли в большинстве основных регионов присутствия нашей Компании – в Корпоративном центре в Москве, в филиалах и представительствах в Тюмени, Нижневартовске, Оренбурге, Саратове, а также в Киеве.

Конфликтные комиссии созданы для урегулирования спорных ситуаций и рассматривают жалобы поставщиков и подрядчиков по процессу предквалификации, процессу выбора контрагентов, а также жалобы контрагентов по вопросу их дисквалификации.

В декабре Конфликтными комиссиями было получено четыре жалобы подрядчиков, по трем из которых были приняты решения удовлетворить обращения контрагента. В частности, Западно-Сибирской конфликтной комиссией принято решение о повторном выборе контрагента в связи с нарушением процедур выбора.

Предметом обсуждения на заседании Западно-Сибирской конфликтной комиссии под руководством вице-президента ТНК-ВР Олега Нама стала жалоба предприятия «Альфа-Колор», одного из поставщиков ЗАО «ТНК-ВР Снабжение». В числе прочих претендентов предприятие участвовало в открытом тендере на поставку в 2011 году лакокрасочных материалов. Предквалификацию прошли 12 фирм, в том числе и «Альфа-Колор». Тем не менее, предприятию, как и некоторым другим претендентам, в заключении контракта было отказано по причине отсутствия опытно-промышленных испытаний предлагаемой продукции. Региональная конфликтная комиссия детально изучила представленные документы. После рассмотрения ситуации был сделан вывод, что при проведении тендера были допущены

Первые заседания конфликтных комиссий, учрежденных в рамках деятельности Советов по взаимодействию с поставщиками и подрядчиками ТНК-ВР, уже принесли результаты. Ряд контрагентов нашей Компании получили положительные ответы на свои жалобы.



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ТНК-ВР ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ БИЗНЕСА АНАТОЛИЙ ТЕМКИН

«Мы сдержали свое обещание перед подрядчиками – первые заседания конфликтных комиссий состоялись в намеченный срок. Их результат – принятые решения по конкретным жалобам – несомненно будет способствовать росту доверия подрядчиков к этому инструменту, позволит развивать конфликтные комиссии как площадку для вынесения непредвзятых оценок и решений по спорным ситуациям».



ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО РЕГИОНАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ АНДРЕЙ КОЗЛОВ

«Первые заседания Конфликтных комиссий, прошедшие в декабре прошлого года в рамках организованного процесса по взаимодействию с контрагентами, уже успели принести свои плоды. Подрядчики подали ряд жалоб по вопросам предквалификации и выбора контрагентов. Претензии контрагентов рассматривались всесторонне, с привлечением экспертов и представителей вовлеченных бизнес-подразделений, а решения выносились независимыми от бизнеса членами Комиссий. Несколько жалоб было удовлетворено, по одной жалобе рекомендации были вынесены в пользу заказчиков – предприятий ТНК-ВР.

Заседания Конфликтных комиссий будут проводиться ежемесячно. Результаты их работы будут ежеквартально обсуждаться на региональных Координационных Советах и раз в полгода – на Корпоративном Координационном Совете.

Пока преждевременно делать системные выводы по первым жалобам, чтобы понять, в каких областях у предприятий Компании больше всего проблем во взаимоотношениях с контрагентами. Однако мы полагаем, что по итогам нескольких заседаний проблемные места в работе с партнерами примут более четкие очертания, и, используя механизм обратной связи Конфликтных комиссий и Региональных Советов, эти недостатки можно будет устранить за счет усилий всех вовлеченных подразделений».

Советы по взаимодействию с подрядчиками и поставщиками, Конфликтные комиссии и ежегодный Слет контрагентов позволяют ТНК-ВР улучшить диалог с партнерами и повысить эффективность закупочных работ ■

нарушения, а именно – не до всех контрагентов была доведена информация о необходимости проведения опытно-промышленных испытаний. Комиссия рекомендовала «ТНК-ВР Снабжение» отменить свое решение по данному лоту и провести повторный отбор из 12 прошедших предквалификацию претендентов.

«ТНК-ВР провозгласила открытую и справедливую политику в отношении своих партнеров, которые должны быть уверены, что находятся в равных условиях. Прозрачность, открытость, справедливость – вот критерии нашей работы», – отметил Олег Нам.

Одна из жалоб, поступивших в региональные конфликтные комиссии, требует дополнительного изучения и будет рассмотрена на следующем заседании в январе 2011 года.

На заседаниях региональных конфликтных комиссий также были обсуждены вопросы, связанные с процессом контрактования на 2011 год и совершенствованием методики рассмотрения жалоб от подрядчиков для вынесения объективных решений.

Планируется, что региональные конфликтные комиссии будут собираться не реже одного раза в месяц, в отдельных случаях будут проводиться внеочередные заседания. **ТК^o**

НОВОСТИ КОМПАНИИ

ВНЕОЧЕРЕДНОЕ ЗАСЕДАНИЕ



В Саратове состоялось внеочередное заседание региональной конфликтной комиссии ТНК-ВР. Была рассмотрена жалоба ООО «Эмерсон» по процессу выбора контрагентов. Обращение касалось, в частности, сроков подготовки коммерческого предложения для участия в тендере на поставку оборудования для строительства установки изомеризации на Саратовском НПЗ. Представители «Эмерсона» предложили увеличить срок сбора оферт в связи с необходимостью более качественной подготовки коммерческого предложения. Участники заседания пришли к мнению, что условия тендера соответствуют корпоративным политикам и процедурам, хотя и являются достаточно сложными. Изменение сроков сбора оферт приведет к увеличению сроков реализации проекта по строительству установки. В связи с вводом новых требований Технического регламента по качеству топлив и прогрессивной бизнес-стратегией Компании это влечет определенные риски. В итоге договорной комиссии Саратовского НПЗ рекомендовано не менять свое решение. (Подробнее о результатах первых заседаний Конфликтных комиссий читайте на стр. 29.)

БИРЖА НАРАЩИВАЕТ ОБОРОТЫ

В IV квартале 2010 года ТНК-ВР увеличила биржевые продажи топлива на 24%. В октябре-декабре на бирже было реализовано 548 тыс. тонн нефтепродуктов, что почти на четверть больше, чем в III квартале. Продажи топлива через биржи составили в октябре-декабре 20,7% от объема реализации на внутреннем рынке. «Всего за 2010 год ТНК-ВР реализовала 1,460 млн. тонн топлива на бирже, – отмечает Вице-президент ТНК-ВР по продажам и логистике Джонатан Коллек. – Мы поддерживаем дальнейшее развитие биржевых механизмов, являющихся прозрачным инструментом формирования справедливых рыночных цен». ТНК-ВР реализует на биржах продукцию всех своих НПЗ, включая украинский ЛИНИК. Основными площадками служат Санкт-Петербургская международная товарно-сырьевая биржа и Межрегиональная биржа нефтегазового комплекса.



Ваддим ОГАРЬ



ВАДИМ ОГАРЬ

Исполнительный вице-президент
по безопасности



**ПРИОРИТЕТОМ
ДЛЯ НАС ЯВЛЯЕТСЯ
ПРОФИЛАКТИКА,
А НАКАЗАНИЕ —
ЛИШЬ КРАЙНЯЯ МЕРА**



ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО БЕЗОПАСНОСТИ

С какими основными нарушениями приходится сталкиваться сотрудникам безопасности ТНК-ВР? Как реагируют на них специалисты Бизнес-функции «Безопасность»?

— Одной из главных ценностей Компании является добросовестность. Нетерпимость к злоупотреблениям, нулевая толерантность к мошенничеству – сердцевина этой ценности и один из постулатов деятельности БФ «Безопасность». Принимая каждого нового сотрудника на работу в ТНК-ВР, его в обязательном порядке знакомят со всеми внутренними официальными документами – процедурами, требованиями и стандартами. В их числе и документы, регламентирующие требования нашей БФ. Если отнестись к их изучению внимательно, а не просто как к формальности, то у любого рядового сотрудника и руководителя не будет проблем по линии безопасности.

Безопасность сталкивается в своей повседневной деятельности, прежде всего, с игнорированием или непониманием этих требований. Большинство нарушений именно с недостаточным вниманием к подобным вещам. С нашей стороны реакция на нарушения предусматривает профилактику, выяснение первопричин нарушения, корректировку поведения сотрудника, информирование об инциденте его руководителя с тем, чтобы повторение подобного нарушения или тяжких последствий, связанных с ним, было маловероятно.

В первую очередь, это касается нарушений стандартов информационной безопасности. Невзирая на степень важности и критичность для Компании служебной информации, часто с ней обращаются вольно, передают сторонним лицам, запуская по внешним техническим каналам, что нежелательно, а в отдельных случаях категорически запрещено. В зависимости от степени важности этой информации, оцениваемой руководителем допустившего нарушение сотрудника, наступает мера воздействия – иногда это просто предупреждение, иногда более серьезные меры. Мы договорились с кадровыми подразделениями Компании, чтобы подобные инциденты учитывались при начислении бонусов и других поощрений.

Если мы говорим о нарушениях материально ответственных сотрудников, то в этой области в основном имеет место пренебрежение техническими нормативами, определяющими правила учетной политики, и создание в результате этих нарушений излишков или недостач. За недостачи ответственное лицо несет материальную ответственность, возмещающую их из своего кармана. Тем самым эти

нарушения мы также стараемся устранять, не доводя до возбуждения уголовного дела.

Одним из значимых направлений нашей работы является борьба с мошенничеством. К слову сказать, понимание термина «корпоративное мошенничество» в нашей Компании несколько отличается от видения «мошенничества» с точки зрения уголовного кодекса. Для нас «мошенничество» является более широким определением, ориентированным на международную практику, и трактуется как причинение имущественного вреда Компании в силу действия (бездействия), совершенного с целью извлечения выгоды, либо корыстной заинтересованности.

Должен особо отметить, что наша профилактическая работа направлена прежде всего на минимизацию последствий нарушений и не носит карательного характера. Однако если последствия для Компании уже наступили и представляют достаточно серьезную угрозу, то ситуация оценивается с учетом интересов бизнеса, рассматривается мнение руководителя сотрудника, допустив-

шего нарушение, и мы, руководствуясь принципом нулевой толерантности к мошенничеству, обращаемся к помощи правоохранительных органов.

Для нас приоритетом является профилактика, а наказание – лишь крайняя мера.

Какие меры предпринимаются для профилактики нарушений и преступлений на объектах ТНК-ВР?

— Мы стараемся своими проверками не вторгаться в сферу бизнеса или, по возможности, сделать влияние этого вторжения менее заметным, дистанционным. В 2009 году эта работа получила достаточно серьезное развитие, внедрены новые формы технического контроля, в основном на перерабатывающих и сбытовых предприятиях. Речь идет, в частности, о развитии автоматизированных систем управления технологическими процессами и включении в нее элементов технической безопасности, о развитии процедур и технических систем контроля за работой персонала сбытовых предприятий. Теперь мы в текущем режиме можем наблюдать за происходящим процессом, определять наличие нарушений корыстного характера или иных действий, которые могут причинить ущерб Компании.

В 2009 году, например, выявлено немало инцидентов (в т.ч. тех, которые получили уголовно-правовую оценку), связанных с использованием различных систем оплаты, с использованием топливных карт. Некоторые сотрудники ТНК-ВР, злоупотребляя доверием, нередко используют эти карты для получения незаконных доходов, идут наговор с сотрудниками сторонних организаций, обналичивая топливные карты. И хотя в данном случае Компания не несет ущерба, страдает наша репутация, которую мы ценим высоко и за нанесение вреда которой – наказываем.

Справедливо ли мнение, что преступники с каждым годом становятся умнее и изобретательнее?

— Нарушители действительно ищут способы обойти процедуры контроля, но мы в свою очередь постоянно совершенствуем и улучшаем как процедуры, так и технические системы контроля. При этом мы отслеживаем нарушения и сотрудников ТНК-ВР, и подрядчиков. Компания все большее внимание уделяет работе с контрагентами, и при этом не секрет, что и в их действиях нередко встречаются серьезные злоупотребления, влияющие на качество и цену проводимых работ. БФ «Безопасность» активно вовлечена в этот процесс. Нашей задачей является не только содействие бизнесу, но и выявление негативных явлений в деятельности представителей бизнеса, отвечающих за взаимодействие с контрагентами.

Например, Приказ №63 четко определяет компетенции по капитальному строительству, когда представители подразделения по капитальному строительству осуществляют текущий контроль за работой подрядчиков, а супервайзеры – представители сторонней организации – выступают как независимые наблюдатели. После завершения работ в ряде случаев к процессу подключаются сотрудники нашей Бизнес-функции, которые проверяют, насколько правомерны действия сотрудника ТНК-ВР, ответственного за капитальное строительство, и внешнего подрядчика – супервайзера по приемке этих работ. В некоторых случаях выявляются серьезные



нарушения, связанные с тем, что ни ответственным сотрудником Компании, ни супервайзером должный контроль за строительными работами не осуществляется. В свою очередь, отсутствие контроля приводит к завышению стоимости работ со стороны подрядчика, в том числе и работ, которые в дальнейшем могут повлечь нарушение технологических процессов, аварии или санкции по отношению к нашей Компании со стороны контролирующих органов.

Как изменилась в последнее время роль БФ «Безопасность» в Компании? Чего удалось достичь, каковы планы на 2011 год?

— Как я уже говорил, мы стараемся как можно меньше вторгаться в бизнес-процессы, чтобы не тормозить их. Развитие «Безопасности» должно, с одной стороны, идти в ногу с Компанией, а с другой – не мешать поступательному развитию ТНК-ВР. Контроль ситуации должен осуществляться без явного давления на производство.

В последние годы существенно повышается технологическая и техническая подготовка специалистов «Безопасности». У нас появилась должность вице-президента по информационной безопасности, что говорит о повышении роли технического образования и современных средств контроля в деятельности наших подразделений.

Мы находим также много полезного в сотрудничестве с другими направлениями, функциями и самостоятельными структурными подразделениями Компании, например, с внутренним аудитом. Недавно был утвержден план проверок на 2011 год. Мы принимаем участие в проверках, инициированных другими функциями, осуществляем контроль за устранением выявленных в ходе совместных проверок нарушений и реализацией высказанных предложений.

Какие проекты и достижения Бизнес-функции Вы считаете ключевыми?

— Результаты деятельности нашей Бизнес-функции оцениваются по мере достижения показателей производственного контракта. Одним из основных критериев оценки является соотношение объема средств, направленных на финансирование «Безопасности», и средств, которые нам удалось для Компании сберечь или вернуть. Это результат всей нашей деятельности, включая проведение контрольных обмеров и внеплановых инвентаризаций, итоги взаимодействия с БФ «Правовое обеспечение» по взысканию в рамках исполнительного производства денежных средств с контрагентов, не выполнивших условия соглашений и т.д.

Нам удалось значительно повысить результаты этой работы – экономическая деятельность БФ «Безопасность» полностью оправдывается. Можно также говорить о повышении эффективности профилактической работы. Мы работаем по крупным проектам Компании, по новым регионам деятельности, подключаемся к работе интеграционных команд по зарубежным проектам. Нареканий темпы нашего развития со стороны представителей бизнеса Компании не вызывают.

Как соблюсти баланс между информированием и доношением?

— Для этого нужно прежде всего всегда помнить об уже упоминавшихся ценностях – добросовестности, порядочности, устремленности к достижению общими усилиями целей,

45-й

ПРИКАЗ О НЕДОПУЩЕНИИ УПОТРЕБЛЕНИЯ АЛКОГОЛЯ ДЕЙСТВУЕТ В ОТНОШЕНИИ КАК РАБОТНИКОВ ТНК-ВР, ТАК И ПОДРЯДЧИКОВ

стоящих перед Компанией. Эти постулаты, собственно, не являются изобретением нашей БФ, а входят в перечень требований Компании, разработанных с учетом мнения многих работников ТНК-ВР. Они постоянно корректируются с учетом изменения внешней и внутренней обстановки.

Нетерпимость к мошенничеству должна быть присуща каждому сотруднику, ведь экономический успех Компании в значительной степени определяет и его благосостояние. Недобросовестному работнику официальная общепринятая система стимулирования не интересна, поскольку возможность украсть ему представляется более выгодной. При этом в результате совершенного другим сотрудником преступления часть законно заработанных средств не достается добросовестному специалисту.

Существующая в Компании практика реагирования на предоставление в БФ «Безопасность» и региональные службы безопасности информации о злоупотреблениях и правонарушениях в отношении активов Компании и ее работников категорически исключает предвзятое отношение к самому информатору, и к тому лицу, которого полученная информация касается. Сигнал проходит тщательную проверку, объективность информации должна быть подтверждена. Особо отмечу, что мы проводим проверку не для сбора каких либо порочащих сведений, а с целью актуализации, подтверждения информации объективными средствами. И только после этого мы даем ей оценку. В связи с этим клевета и доносы категорически не приветствуются. Только подтвердившаяся информация является поводом вознаградить честного сотрудника, который ее предоставил. Поощрение, как пра-

63-й

Приказ четко определяет компетенции: подразделение по капстроительству ведет текущий контроль, а супервайзеры выступают как независимые наблюдатели

вило, зависит от суммы, которую благодаря предоставленным сведениям удалось вернуть в Компанию или предотвратить ее попадание в руки злоумышленникам.

«Горячая линия» Компании продолжает быть открытой и для сотрудников, и для подрядчиков, и для сторонних граждан. Информация о нарушениях может быть анонимной, может не касаться никого конкретно, и, тем не менее, она будет проверена нашими специалистами. Вместе с тем, наиболее правдивую и достоверную информацию обычно дают те лица, которые не скрывают своего имени, которые желают чтобы по их информации были приняты конкретные меры реагирования, которые хотят знать, что конкретно предпринято службой безопасности по предоставленной ими информации. Согласно положениям 91-го Приказа, мы знаем, от кого получена информация, и понимаем, какую информацию от этого человека мы сможем получить дополнительно. За этой информацией закреплен конкретный адрес. При этом имя информатора известно только одному сотруднику «Безопасности». Это делается для того, чтобы уберечь источник информации, чтобы без желания этого человека о его сотрудничестве никто не узнал. Соблюдается данное положение строго, на уровне документов «Коммерческой тайны». Для работы с этими документами у нас введена новая процедура, исключающая доступ посторонних к данной информации. Данная практика находится в русле общечеловеческих и правовых стандартов, а также соответствует стандартам и процедурам Компании.

Как воспринимается деятельность БФ «Безопасность» сотрудниками ТНК-ВР?

— Добросовестными – хорошо, недобросовестными – плохо. Конечно же, когда мы уличаем кого-либо из сотрудников Компании в неблагоприятных действиях радости у них от результатов нашей работы не много. Вместе с тем, главным принципом работы наших сотрудников является объективность. Я не знаю ни одного факта, когда сотрудники Компании жаловались бы на неправомерные действия сотрудников нашей функции. С другой стороны, мне известны многочисленные факты, когда сотрудники Корпоративного центра и дочерних обществ обращались в службу безопасности за помощью и такая помощь им оказывалась.

В чем, на Ваш взгляд, заключается миссия функции?

— Прежде всего, она состоит в защите активов и сотрудников Компании. Для этого мы располагаем достаточно большим арсеналом инструментов, в т.ч. ЧОПами, которые фактически находятся в нашем оперативном управлении. Они не только помогают проводить мероприятия по экономической безопасности, но и в значительной степени обеспечивают промышленную безопасность – пропускной режим, выполнение 45 Приказа о недопущении употребления алкоголя на производственных объектах, пожарную безопасность, осуществляют контроль за соблюдением на объектах Компании требований Стандарта «Транспортная безопасность», а также осуществляют иные мероприятия.

Как профессионально подготовлены сотрудники БФ «Безопасность»?

— Каждый сотрудник, как правило, имеет правовую подготовку и богатый практический опыт по выявлению и пресечению злоупотреблений и правонарушений. Кроме того, в настоящее время кадровый состав укрепляется людьми, имеющими хорошие технические знания. Сотрудники информационной безопасности имеют, как минимум, одно высшее техническое образование, в штате бизнес-функции есть специалисты с международными сертификатами, подтверждающими их компетентность. Для организации в БФ «Безопасность» хорошей внутренней коммуникации сотрудники с юридическим образованием обучаются техническим навыкам.

Будет ли в «Безопасности» работать программа мобильности?

— Мобильность персонала – это достаточно важная и нужная инициатива, и в какой-то степени она уже работает в наших подразделениях. Вместе с тем, у многих наших специалистов достаточно узкая специализация. Если говорить о сотрудниках региональных служб безопасности, то к их профессиональным компетенциям относятся, прежде всего, знание обстановки в собственном регионе и местных процессов (подчас уникальных), знание применяемых технологий, тенденций развития конкретного дочернего общества, опыт взаимоотношений с местными правоохранительными органами. Эти знания и умения делают каждого такого сотрудника уникальным. В связи с этим ротация, как правило, проводится только в рамках

одного региона, например, между предприятиями Рид или Пит.

Но есть и примеры, когда руководители, хорошо проявившие себя в одном регионе, переводятся в другой. Например, бывший региональный представитель по Тюменской области Андрей Фомин уже успел поработать в Саратове, а сейчас его направили на достаточно трудный участок работы – в Оренбург. И там он также успешно справляется со своей работой. Региональный представитель в Нижневартовске Валерий Краснов переведен в Москву в Корпоративный центр. И таких примеров достаточно много. Недавно

в Саратове была проведена ротация сотрудников «Безопасности» между НПЗ и сбытовым предприятием, и мы надеемся, что это также даст хорошие результаты.

Как соотносятся Ваши личные ценности с ценностями Компании? Что, на Ваш взгляд, отличает ТНК-ВР от других нефтедобывающих предприятий?

— Думаю, что главное отличие нашей Компании – целеустремленность, забота о персонале, забота о развитии регионов присутствия производственных предприятий Компании, работа на перспективу, подчинение этим идеям не только руководителей высшего звена, но и всех сотрудников ТНК-ВР.

Я полностью разделяю ценности Компании, тем более, что мне удалось принять участие в их разработке. Не разделяя этих ценностей, было бы невозможно ни работать самому, ни организовывать работу своих подчиненных. **ТК^О**

КАК БЫТЬ?

Одна из самых сложных тем в любой компании – соблюдение этических корпоративных стандартов, особенно в тех случаях, когда действующие процедуры могут входить в противоречия с устоявшимися в обществе стереотипами и нормами. Например, что делать, когда компания предлагает за информацию о недобросовестном поведении денежное вознаграждение?

Каждый из нас без постоянного контроля со стороны своего руководителя интуитивно понимает, какое поведение в организации приемлемо, а какое нет, какие решения могут считаться правильными, а какие неверными. Но наиболее важные правила действия в сложных ситуациях во многих компаниях, как и в нашей, закрепляются официально в Кодексе Деловой практики. Это необходимо, поскольку нам всегда нужны критерии для выбора, особенно в ситуациях, когда решение принять достаточно сложно. Теперь эта тема звучит и в корпоративных ценностях. В частности, практически все сотрудники нашей Компании отметили во время обсуждения ценностей 100% нетерпимость ТНК-ВР к фактам злоупотребления и коррупции. Именно поэтому Добросовестность стала одной из 4-х сформулированных корпоративных ценностей, наряду с Лидерством, Результативностью и Безопасностью.

Между тем, как показывает практика, злоупотребления и нарушения, к сожалению, происходят в нашей

Компании. Для того чтобы зафиксировать в сознании сотрудников готовность руководства активно бороться с любыми проявлениями недобросовестности, в октябре 2010 года был подписан приказ о создании в Компании специального фонда. В соответствии с ним, сотрудник, сообщивший о фактах нанесения ущерба Компании или иных противоправных действиях, может получить поощрение. Размер такого вознаграждения может достигать 10% от суммы потенциального ущерба. Более подробную информацию можно получить по телефону «Горячей линии Безопасности».

Конечно, возникает вопрос, как себя вести в сложной этической ситуации: не будет ли информирование рассцениваться как доноительство? Во многих международных компаниях действуют подобные механизмы. Для этого в этическом кодексе или другом подобном документе прописывается, что в случае выявления сложной этической ситуации сотрудник компании обязан незамедлительно сообщить об этом вышестоящему руководителю или специальным менеджерам по этике в соответствии со специально разработанными процедурами. В нашей Компании эту роль исполняет «Горячая линия Безопасности», которая гарантирует конфиденциальность и беспристрастность.

Наша Компания исходит из следующих принципов:

- У каждого сотрудника есть право выбора, никто не требует обязательного информирования.

- Возможность информирования наступает в ситуации, когда те или иные действия сотрудника наносят или могут нанести существенный вред организации или ее сотрудникам.
- Сведения о нарушениях достоверны, основываются на фактах.
- Сотрудник может информировать, только если будет уверен, что нарушение этических норм действительно имеет место.
- Аморально информировать, если у сотрудника нет достаточных аргументов, если его сведения недостоверны.
- Сотрудник вправе не информировать, если опасается, что ему в результате самому будет нанесен какой-либо ущерб.

Важно понимать, что вопросы корпоративной этики относятся к числу самых сложных. В любом случае Компания с понимаем отнесется к любому выбору, который сделает ее сотрудник в сложной этической ситуации. Но нужно четко осознавать причинно-следственную связь: руководство Компании подчеркивает нетерпимость к мошенничеству, любым формам злоупотребления в Компании и создает необходимые инструменты для предотвращения и борьбы с ними. Создав такой инструмент, оно в очередной раз продемонстрировало, что доверяет своим сотрудникам. Очень важна теперь личная позиция каждого из нас – ведь от этого зависит, в конечном счете, эффективность работы ТНК-ВР и, соответственно, условия работы каждого из нас.

ТЕКСТ Степанова Мария
ФОТО Николай Чебанов



РАБОТА НА РЕЗУЛЬТАТ

Председатель Совета директоров ТНК-ВР
и Председатель Правления ТНК-ВР Менеджмент
Михаил Фридман



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: TVOYAKOMPANIYA@TNK-BP.COM

> Всего на конкурс в 2010 году свои заявки представили 83 команды, каждая из которых заслуживает отдельной похвалы за реализованные инновационные инициативы. В финале за звание лучшего проекта соревновались 20 команд. В ходе тщательного отбора конкурсная комиссия определила двух победителей и девять лауреатов.

В этом году премии вручали Председатель Совета директоров ТНК-ВР Михаил Фридман, Исполнительный вице-президент по технологиям Фрэнсис Sommer,

ИВП по ОТ, ПБ и ООС Глеб Люксембург назвал имена лауреатов премии в области HSE

24 января в Корпоративном центре Компании были торжественно вручены премии Председателя Совета директоров ТНК-ВР в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды и премии ТНК-ВР в области технологий за 2010 год. Программа корпоративных награждений реализуется на протяжении последних семи лет и призвана выявлять и поощрять лучшие решения и инициативы сотрудников ТНК-ВР, направленные на повышение безопасности работы и инновационное развитие Компании.





Заместитель Председателя Правления Максим Барский, Главный операционный директор Билл Шрэйдер и Вице-президент по ОТ, ПБ и ООС Глеб Люксембург.

Открывая церемонию награждения, Максим Барский отметил, что в настоящее время ТНК-ВР выходит на новый виток развития. Вопросы HSE и современные эффективные технологии всегда входили в число стратегических приоритетов Компании. Традиция награждения премиями наиболее ярких и талантливых сотрудников как нельзя лучше соответствует приоритетам ТНК-ВР. Безопасность является корпоративной ценностью Компании. Технологические новинки, в свою очередь, позволяют предприятиям ТНК-ВР наращивать эффективность производства как в нефтедобывающей, так и в перерабатывающей отрасли. «Уникальность награжденных проектов еще и в том, что они могут быть масштабированы в большинстве регионов присутствия Компании», – подчеркнул Максим Барский.

Лауреаты премии председателя Совета директоров ТНК-ВР в области ОТ, ПБ и ООС

ПРОЕКТ	РЕГИОН
Интегрированный подход к безопасности. Проект «Безопасность 24/7»	«ТНК-ВР Менеджмент»
Видеофильм «Мы точно знаем, почему мы спаслись!»	«ТНК-ВР Менеджмент»
Организация системы взаимодействия разнопрофильных дочерних Обществ Компании, ресурсов субъектов РФ и специальных баз МЧС России для ликвидации катастрофических разливов нефтепродуктов на внутренних водных объектах	Саратовский НПЗ
Достижение минимальных требований ТНК-ВР по отказам на трубопроводах ООО «Бугурусланнефть»	ЦДО «Бугурусланнефть»
Эффективное взаимодействие с коренными малочисленными народами севера (специальная премия)	ТНК-Уват

В области ОТ, ПБ и ООС лучшим достижением признан проект «Комплексное внедрения инициатив, направленных на повышение эффективности работ по рекультивации «исторического наследия» нефтезагрязненных земель», серьезно изменивший стратегию Компании в сфере рекультивации. Жюри конкурса приняло во внимание, что примененный подход существенно повысил эффективность работ, позволив в 2010 году передать государству рекультивированных земель столько же, сколько было передано за предыдущие три года.

«Разговоры о бережном отношении к природе, о ее сохранении в первозданном виде давно перестали быть пустыми словами в нашей Компании», – вручая премию, отметил Михаил Фридман. «Премия в области HSE – это признание кропотливого труда, далеко не всегда заметного на первый взгляд, но предельно важного для ТНК-ВР и для всего общества в целом», – подчеркнул Глеб Люксембург.

В сфере технологий победителем признан проект «Внедрение технологии «Интеллектуального месторождения», представленный специалистами ЦДО «Самотлорнефтегаз» и Управления по технической деятельности БН РИД (Нижевартовск). Базируясь на самом передовом мировом опыте, проектной команде удалось в 2009-2010 гг. успешно реализовать на Самотлоре концепцию «месторождения будущего», представляющую из себя комплекс сбора данных, моделирования процессов, принятия и исполнения решений. Проект обеспечил дополнительную добычу нефти и сокращение операционных затрат.

«Технологии – важнейшие направление деятельности любой нефтегазовой корпорации. ТНК-ВР является одной из передовых компаний в этом отношении. Специалисты нашей Компании стараются давать максимально результативные ответы, на возникающие в ходе работы вопросы. Мы продолжим совершенствовать свои технологии в будущем, уделяя этой теме самое серьезное внимание», – подчеркнул Исполнительный вице-президент по технологиям Фрэнсис Соммер.

Активность и новаторский подход сотрудников, слаженная работа междисциплинарных проектных команд каждый год добавляют в копилку ТНК-ВР новые победы. Все это приближает нашу Компанию к достижению долгосрочной цели – созданию российского нефтегазового холдинга мирового уровня. **ТК⁹**

Лауреаты премии в сфере технологических инноваций

ПРОЕКТ	РЕГИОН
Новый подход к организации заводнения пласта АВ1 (1-2) «Рябчик»	Региональное подразделение Управления по Западно-Сибирскому дивизиону, Филиал ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» РИД в Нижневартовске
Проект повышения качества дизельного топлива согласно требованиям Евро-4	ЛИНИК
Новый подход к выработке трудноизвлекаемых запасов пласта АВ1 (1-2) «Рябчик»	ТНК-Нижневартовск
Снижение энергопотребления механизированного способа добычи	Департамент внутрискважинных работ Управления технической деятельности БН РИД, Нижневартовск

На фото: лауреаты премии в области HSE, участники проекта «Видеofilm "Мы точно знаем, почему мы спаслись"».



Победитель премии ТНК-ВР в области технологий за 2010 год – команда проекта по внедрению технологии «Интеллектуального месторождения»

Мугаммир Галиуллин	Генеральный директор ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Сергей Шевченко	Главный инженер ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Эрик Лирон	директор департамента внутрискважинных работ УТД БН Рид
Ринальд Хамидуллин	директор департамента МАСИ УТД БН Рид
Дмитрий Миронов	начальник производственного отдела ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Эдуард Муслимов	Менеджер технологических проектов департамента внутрискважинных работ УТД БН Рид
Роман Пчельников	главный специалист департамента внутрискважинных работ УТД БН Рид/Нижневартовск
Иван Чудийович	заместитель начальника производственного отдела ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Юрий Абрамов	директор департамента МАСИ ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Валерий Куксов	начальник отдела информационных технологий ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Андрей Мицулявичус	заместитель начальника отдела информационных технологий ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Владимир Навозов	начальник ЦДНГ-4 ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Руслан Салихов	ведущий технолог ЦДНГ-4 ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Ранис Хадимуллин	ведущий геолог ЦДНГ-4 ЦДО «Самотлорнефтегаз»



На фото: Михаил Фридман с лауреатами премии в области HSE, участниками проекта «Безопасность 24/7»



На фото: Михаил Фридман с победителями премии в области HSE.

Победитель премии Председателя Совета директоров ТНК-ВР в области ОТ, ПБ и ООС за 2010 год – команда проекта «Комплексное внедрение инициатив, направленных на повышение эффективности работ по рекультивации «исторического наследия» нефтезагрязненных земель»

Филипп Тайк	И.о. вице-президента по Западно-Сибирскому дивизиону
Артур Кранке	Начальник отдела ООС и ЭБ БН Рид
Елена Лебедева	Директор департамента ООС Управления ОТ, ПБ и ООС
Андрей Комаров	Менеджер отдела ООС и ЭБ БН Рид
Сергей Комов	Менеджер отдела ООС и ЭБ БН Рид
Андрей Сапожников	Менеджер Западно-Сибирского дивизиона
Елена Шпак	Заместитель директора по УСС и СП ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Ирина Нуртдинова	Менеджер департамента закупки услуг перечня 2
Руслан Кавеев	Директор департамента ОТ, ПБ и ООС ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Владимир Перминов	Начальник отдела ООС ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Алексей Юров	Заместитель начальника отдела ООС ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Наталья Митрофанова	Руководитель группы отдела ООС ЦДО «Самотлорнефтегаз»
Зухра Сулейманова	Начальник отдела ООС ЦДО «ТНК-Нижневартовск»
Евгений Фоменко	Директор департамента ОТ, ПБ и ООС ЦДО «Варьеганнефтегаз»
Вадим Павлушко	Менеджер отдела ООС ЦДО «ТНК-Нягань»

НОВОСТИ ПРОИЗВОДСТВА



ВЧНГ УВЕЛИЧИЛ ДОБЫЧУ

«Верхнечонскнефтегаз» в 2010 году добыл 2,6 млн. тонн углеводородов, что на 120% больше показателя 2009 года. В 2011 году предприятие планирует извлечь из недр более 4 млн. тонн нефти.

«Было построено 47 эксплуатационных скважин, пробурено 125 тыс. метров породы, что на 15% больше, чем в 2009 году. У нас появился пятый буровой станок, который начал работу в ноябре», – отмечает генеральный директор ВЧНГ Игорь Рустамов. – Мы запустили несколько пилотных проектов в области обработки призабойных зон скважин и гидроразрыв пласта. Эти технологии были апробированы на месторождении. В среднем эффективность их использования составила 40 тонн нефти на скважину».

НОВОЕ МЕСТОРОЖДЕНИЕ В ОРЕНБУРЖЬЕ

«Оренбургнефть» стала победителем аукциона на Радовский нефтяной участок в Оренбургской области. Его извлекаемые ресурсы по категории С3 превышают 4,65 млн. тонн нефти, прогнозные извлекаемые ресурсы – 15 млн. тонн.



МИЛЛИОН ТОНН СВЕРХ ПЛАНА

В 2010 году Рязанская НПК увеличила объем переработки нефти более чем на 10%. При запланированном уровне в 14,9 млн. тонн завод переработал 15,9 млн. тонн, что на 1 млн. тонн больше результатов 2009 года. В том числе более чем на 10% вырос выпуск бензина Аи-92 и на 20% – выпуск популярного Аи-95. Также Рязанской НПК удалось превзойти запланированные показатели по выпуску авиационного и дизельного топлива.



УДАЧНОЕ НАЧАЛО ГОДА

Объем добытой нефти в рамках Уватского проекта в первую декаду января составил 140 тыс. тонн, что на 29% больше, чем за аналогичный период прошлого года. Бизнес-план ТНК-Уват предполагает дальнейший рост добычи в рамках Увата до 5,9 млн. тонн, что на 51% превышает показатели 2010 года.

Успех обусловлен рядом факторов. Применяя инновационные технологии бурения, в 2010 году были введены в эксплуатацию новые кусты скважин на Урненском и Усть-Тегусском месторождении, а также третья очередь центрального пункта сбора нефти Усть-Тегусского месторождения.

«В 2011 году нам предстоит строительство 16 разведочных скважин, проведение сейсмических исследований 2D на площади 2,5 тыс. км и 3D на площади 700 кв. км. Темпы бурения на Восточном центре освоения Увата, куда будет доставлен еще один буровой станок, возрастут. В общей сложности к концу года планируется ввести в эксплуатацию дополнительно 96 скважин», – отмечает генеральный директор ТНК-Уват Юрий Масалкин.



ДОБЫЧА ГАЗА НА УКРАИНЕ

ТНК-ВР рассчитывает получить лицензии на разработку месторождений сланцевого газа на Украине и приступить к пробному бурению уже в этом году. По словам вице-президента по развитию ООО «ТНК-ВР Коммерс» Феликса Лунева, бурение первой скважины займет около года. Наша Компания подала заявку на участие в конкурсе по продаже специальных разрешений на несколько участков сланцевого газа. Конкурс по продаже спецразрешений состоится после утверждения кабинетом министров Украины «Порядка предоставления специальных разрешений на пользование недрами в 2011 году».

НОВОЕ ТОПЛИВО САРАТОВСКОГО НПЗ

С января 2011 года Саратовский НПЗ прекратил производство топливной продукции класса «Евро 2», в том числе бензина АИ-80, и перешел на выпуск бензина более высокого экологического класса «Евро 3». Стандарт «Евро 3» устанавливает более жесткие требования по содержанию серы и ароматических углеводородов в топливе. По сравнению с «Евро 2» использование этого вида топлива наносит меньший вред окружающей среде и улучшает технические характеристики двигателя. В этом году завод приступает к серийному производству бензинов экологического класса 4 Регуляр Евро-92 и Премиум Евро-95.

Также будет выпускаться дизельное зимнее топливо Евро 3, температура помутнения которого равна минус 20 градусам, и его можно использовать в районах крайнего севера.



АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ

**АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ**

Председатель Совета НПФ
«ТНК-Владимир»,
Вице-президент по персоналу
и организационному развитию
ТНК-ВР



Мы продолжим
делать упор на гибкость
и прозрачность Фонда,
а также удобство
сервиса для участников
пенсионной программы
ТНК-ВР



ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО ПЕРСОНАЛУ И ОРГАНИЗАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ

В 2010 году участниками корпоративной пенсионной программы ТНК-ВР стало более 2 800 человек. Всего в программу вступило около трети работников Компании. Об итогах работы в прошлом году, о текущей деятельности Фонда, а также о планах на будущее читателям журнала «Твоя Компания» рассказал председатель Совета НПФ «ТНК-Владимир», Вице-президент по персоналу и организационному развитию ТНК-ВР Андрей Яновский

> НПФ «ТНК-Владимир» – один из старейших НПФ в России. Он реализует программу корпоративного пенсионного обеспечения в интересах работников ТНК-ВР, а также занимается обязательным пенсионным страхованием работников компании и членов их семей. Наша Компания еще в 2000 году одной из первых в России начала заниматься вопросами негосударственного пенсионного обеспечения, а с 2008 года в ТНК-ВР стартовала программа долевого участия, в рамках которой работник и Компания делают паритетные взносы. Цель программы – дать возможность работнику накопить достаточно средств, чтобы повысить уровень пенсии, позволяющий вести привычный образ жизни. По предварительным расчетам, увеличение коэффициента замещения зарплаты пенсией вырастет у работников ТНК-ВР до 15% у женщин и до 22% – у мужчин. Разница обусловлена ранним сроком выхода на пенсию женщин. Накопить достаточно денег без ущерба для нынешнего бюджета, откладывая по условиям программы не более 4% в месяц, можно примерно за 20 лет. Поэтому пенсионная программа в первую очередь нацелена на сотрудников в возрасте 30–45 лет.

Как вы оцениваете итоги работы корпоративной пенсионной программы в 2010 году?

— Программа проработала без сбоев 3 года и заслужила самое ценное – доверие. Именно это я считаю главным результатом на сегодня. По моему мнению, в 2010 году корпоративная пенсионная программа окончательно доказала состоятельность и вышла на новый этап развития.

Есть ли план долговременного развития пенсионной программы?

— Да, в июне прошлого года на Комитете по кадрам была представлена стратегия развития программы до 2016 года, предусматривающая 100-процентный охват работников ТНК-ВР. Рекомендация Комитета о внедрении упомянутого сценария развития свидетельствует о важности этого вопроса

29%

РАБОТНИКОВ ТНК-ВР СТАЛИ УЧАСТНИКАМИ КОРПОРАТИВНОЙ ПЕНСИОННОЙ ПРОГРАММЫ КОМПАНИИ

для Компании. В ближайшие 5 лет будет сделан акцент на привлечение максимального количества новых участников программы.

Компания готова фактически к двукратному увеличению затрат на реализацию пенсионной программы, главной задачей которой является создание базы для обеспечения достойной старости работников. Рост совокупных пенсионных расходов в прогнозируемом периоде 2010–2015 годов должен составлять в среднем не менее 18% ежегодно. Таким образом, Компания предоставляет всем сотрудникам ТНК-ВР равные возможности участия в программе, а также гарантии достойного обеспечения после выхода на пенсию. В реализации стратегии мы продолжим делать упор на гибкость, прозрачность деятельности Фонда, а также удобство в процессе обеспечения сервиса для работников-участников программы.

Что можно сказать об устойчивости НПФ «ТНК-Владимир»?

— За последние два года немало сделано для укрепления надежности и стабильности Фонда. НПФ «ТНК-Владимир» неизменно входит в число крупнейших негосударственных пенсионных фондов страны. Средства, находящиеся в Фонде, за это время увеличились больше чем в 1,5 раза. В 2010 году рейтинговое агентство «Эксперт РА» присвоило Фонду рейтинг «А+» – «Очень высокий уровень надежности».

Важными финансовыми показателями любого пенсионного фонда, по которым можно определить, стоит ли доверять ему накопления, являются собственный капитал, страховой резерв и развитие программ клиентов. У НПФ «ТНК-Владимир» эти показатели – одни из лучших в отрасли. Собственный капитал НПФ (совокупный вклад учредителей) составляет 227 млн. рублей, что более чем в 2 раза превышает определенную законом норму. Размер страхового резерва (своеобразная страховка Фонда на случай непредвиденных инвестиционных потерь из-за изменения ситуации на финансовом рынке) – еще 400 млн. рублей (норматив 125 млн. рублей). А активы Фонда в 2010 году увеличились за счет взносов предприятий Компании и работников на 368 млн. рублей до 3,65 млрд. рублей, что является максимальным показателем Фонда за всю его историю.

Есть ли аналогичные пенсионные программы у других крупных компаний?

— Накопительные пенсионные программы действуют в большинстве крупных компаний. В РЖД и «Газпроме» расчет взносов строится исходя из предположения о необходимости выплаты пенсий на уровне 20% от оклада. Вместе с этим, при расчете пенсии учитывается и стаж работы. В РЖД он должен составлять не менее 15 лет. В телекоммуникационных компаниях группы «Связьинвест» предусмотрена выплата пенсий от 500 до 5000 рублей в зависимости от должности при условии соответствия требованиям по стажу.

Какие изменения появились в программе в процессе реализации? Какие существуют планы?

— На 2011 год ТНК-ВР предусмотрела достаточный объем средств для финансирования и программы долевого участия, и компенсационной программы (303 млн. рублей), поэтому сейчас, как я уже говорил, ставится цель улучшить качество обслуживания за счет расширения пакета дополнительных услуг, предоставляемых клиентам Фонда. В прошлом году Фонд впервые направил участникам программы одновременно информацию и о состоянии именного пенсионного счета (ИПС), сформированного за счет взносов участника, и о состоянии ИПС, сформированного из взносов работодателя.

В феврале на портале ТНК-ВР появится постоянная обновляемая страничка пенсионной программы, где помимо информации о ее развитии в регионах и сведений о Фонде будет возможность задать и получить ответы на вопросы.

В 2010 году Фонд получил доход от размещения пенсионных резервов более 320 млн. рублей. Вся сумма будет распределена на пенсионные счета. В третьем квартале участники программы и пенсионеры получат от Фонда информацию об увеличении размеров своих счетов.

С введением в действие новой редакции процедуры «Положения о негосударственном пенсионном обеспечении работников» станет проще получить средства, накопленные за счет взносов работодателя. Теперь в

случае ухода из Компании до момента достижения 3-х лет участия в пенсионной программе можно самостоятельно продолжить внесение взносов в Фонд. Выполнить условие – 3 года участия – можно получить упомянутые средства, не дожидаясь наступления пенсионного возраста.

В 2011 году у нас появятся первые участники со стажем в 36 месяцев, а у них – возможность получить свои пенсионные средства вместе со взносами работодателя. Фонд готов к таким выплатам и уже оценил необходимые к выплате суммы. Но если острой необходимости в получении накопленных средств нет, более рациональным решением считаю продолжение участия в программе. Ведь после получения выкупной суммы срок участия будет отсчитываться от нуля и составлять следующие 36 месяцев. Если же договор не расторгать – изъять средства можно будет и в 37, и в 38 и 60 месяцев в любой момент по усмотрению работника.

Каковы преимущества пенсионной программы ТНК-ВР?

— Накопления участников удваиваются за счет взноса работодателя – получается 100-процентный прирост пенсионного капитала. В программе ТНК-ВР привлекательной чертой является и право работника уже через 36 месяцев участия в программе получить права на всю сумму, скопленную на счету. Причем забирать эти деньги или продолжать копить дальше – также может решить сам работник.

За 15–20 лет участия в программе можно обеспечить дополнительную пенсию в размере 5–10 тыс. рублей – по нашим расчетам, это будет 15–25% от размера государственной пенсии (в зависимости от региона РФ и трудового стажа работника).

Прошлый год стал довольно удачным в части получения дохода от финансовых вложений. Фонд получил доходность от вложения пенсионных резервов на уровне 12,6% годовых (в Пенсионном фонде РФ доходность составила 8,39%). Это выше показателя инфляции, которая за этот период составила 8,8%. В нынешних условиях вложения в Фонд – один из немногих инструментов, на которых можно эффективно накапливать и зарабатывать деньги. При этом НПФ «ТНК-Владимир» придерживается консервативной инвестиционной стратегии, ориентированной на сохранность активов, и избегает рискованных финансовых вложений. Структура портфеля обеспечивает баланс между достаточно высокой доходностью и минимальным риском возврата вложенных средств.

Фонд тщательно выбирает управляющие компании, обеспечивает сбалансированность активов и обязательное фондирование назначенных пенсий, т.е. все средства для пенсионных выплат сразу поступают на именной счет пенсионера.

Участие в корпоративной пенсионной программе связано с изменениями менталитета в сторону ответственного отношения к будущему. Тем не менее, «забота о пенсии – удел пожилых» – пока еще довольно распространенное мнение.

— Мы привыкли к жизни с определенным уровнем достатка. Мало кто задумывается, насколько может ухудшиться материальное положение после выхода на пенсию. В СССР пенсионер получал около 60–80% от оклада. За 20 лет коэффи-

циент замещения зарплаты пенсией снизился в разы. К 2015 году он грозит приблизиться к отметке в 10%. Для тех, кто в силу возраста вынужден уйти на пенсию, потеря до 90% дохода означает отказ от привычной жизни. Более того, у пенсионера появляются новые расходы: здоровье, внуки, им необходимо с пользой и удовольствием проводить свободное время.

Фонд продолжит активно привлекать новых участников, обеспечивая безопасность вложенных средств. Компания обеспечит финансирование как вступивших, так и новых участников программы. В результате внедрения новой пенсионной программы ТНК-ВР пенсия сотрудников по размеру будет более приближена к их последнему заработку. Все это позволит работникам Компании смотреть в будущее гораздо увереннее. **ТК^О**

ЦИФРЫ

ЗА ГОД участниками корпоративной пенсионной программы ТНК-ВР стали

2 870 ЧЕЛОВЕК.

ВСЕГО в программу вступило

12 900 ЧЕЛОВЕК

ИЛИ 29% РАБОТНИКОВ

КОМПАНИИ. Привлечение такого числа

участников стало возможным благодаря налаженной системе работы, главные принципы которой – открытость и информационная поддержка по всем вопросам.

В 2010 году было назначено

1 775 ПЕНСИЙ

(1 387

ПО КОМПЕНСАЦИОННОЙ ПРОГРАММЕ

и 438 ПО ПРОГРАММЕ
ДОЛЕВОГО УЧАСТИЯ).

Фонд выплачивает ПЕНСИИ

18 424

БЫВШИМ РАБОТНИКАМ КОМПАНИИ.

ЮРИЙ МАСАЛКИН



ЮРИЙ МАСАЛКИН

Генеральный директор
Целевого дочернего общества
«ТНК-Уват»

« РОТАЦИИ –
ТРАДИЦИЯ ТНК-ВР
И ВАЖНАЯ
СОСТАВЛЯЮЩАЯ
РАЗВИТИЯ »

Ключевым элементом развития менеджера и профессионала является новая и сложная в достижении задача, решая которую человек развивается и обогащается новым опытом. В современном динамичном мире для поиска таких задач человек должен перемещаться не только по карьерной лестнице, но и географически – из региона в регион, а иногда и из страны в страну.

> Штат компании ТНК-ВР – более 50 000 человек, основные предприятия расположены во многих регионах России. Для повышения организационной эффективности компании актуализировались вопросы региональной ротации кадров и была разработана программа мобильности персонала. Один из ярких примеров воплощения Программы в жизнь – 33-летний Юрий Масалкин, в октябре 2010 года вступивший в должность генерального директора Целевого дочернего общества «ТНК-Уват».

Как складывался Ваш карьерный путь в ТНК-ВР?

— Получив специальность «Разработка и эксплуатация нефтяных и газовых месторождений», я начал работать помощником бурильщика в ОАО «Удмуртнефть» в Ижевске. За 9 лет, во время которых общество вошло в состав ТНК-ВР, я дошагал по профессиональной лестнице до должности главного геолога одного из НГДУ. Именно тогда мне поступило предложение переехать в Москву и начать работу в департаменте по разработке месторождений ОАО «ТНК-ВР Менеджмент». Это решение далось мне нелегко, несмотря на то, что приглашение поступило из Корпоративного Центра. Но я и моя семья на него согласились. Подобный шаг трудно сделать в первый раз, затем такие решения принимаются гораздо легче. Решающим фактором становятся открывающиеся перспективы, интересные проекты, уникальный жизненный опыт.

Если сегодня подводить промежуточные итоги моей трудовой биографии, то в ней присутствуют уже четыре региона России – Ижевск, Москва, Нягань и Тюмень. И я могу посоветовать тем, кто впервые встает перед дилеммой смены работы и места проживания, воспринимать это как очередной этап в карьере, шаг, «работающий на будущее», необходимый для того, чтобы подняться на более высокую ступень, если ты хочешь расти как профессионал и руководитель.

Как Вы оцениваете новую Программу мобильности ТНК-ВР?

— Ротации – традиция ТНК-ВР и важная составляющая развития, в первую очередь, руководителя, который, поработав в разных регионах и на разных предприятиях, для решения возникшей проблемы может взять лучшие практики. Накапливая знания и опыт, ты видишь все сильные и слабые стороны бизнеса Компании, всю гамму оттенков – это помогает принять правильное и взвешенное решение.

Перемещения топ-менеджеров приносят пользу бизнесу, но при условии, что он отработал на одном месте не менее трех-четырёх лет. Это очень важно, поскольку такие сложные проекты, как, например, Каменное, Уват или Ямал, не реализовать «с наскока» – должно пройти около года, прежде чем руководитель вникнет во все тонкости, еще год-два ему понадобится, чтобы начать создавать. А еще через три-четыре года он уже и карандаш по столу катает от скуки – появляется зашоренность, лидер перестает видеть новые возможности для развития актива.

Благодаря новой Программе мобильности персонала будет придаваться особое значение. Если раньше ротации подвергались в основном сотрудники в ранге генерального директора и его заместителей, то теперь в Программе смогут принять участие и специалисты, стоящие чуть ниже в карьерной иерархии.

Однако, основная проблема людей, которым сегодня предлагают сменить место работы и переехать в другой город – фактор неопределенности не только по будущему функционалу, но и условиям жизни. Это самое большое сдерживающее обстоятельство. Если не удовлетворить первоначальные потребности, такие как безопасность семьи и комфортность жилья, требовать от него высоких результатов работы нечестно. Я надеюсь, что обновленная программа снимет все эти неопределенности и будет выстроена так, чтобы у сотрудников компании были гарантии и льготы при перемещении в другой регион, так как это организовано во многих мультинациональных компаниях как BP, Shell, Exxon Mobil. Тогда Программа начнет работать и приносить заметный эффект.

Готовы ли Вы к новым перемещениям, если в будущем поступит такое предложение? Например, на зарубежные проекты Компании?

— ЦДО «ТНК-Уват» можно сравнить с нефтяной компанией среднего размера, где огромное количество проектов с нуля, а значит много созидательной работы. Я думаю, что в ближайшие 3-4 года я буду с головой погружен в работу связанную с развитием новых проектов и повышением эффективности предприятий ЦДО, а дальше – посмотрим. Что касается работы за рубежом, то это, безусловно, возможность познать культуру, иными подходами к ведению бизнеса и получить колоссальный жизненный опыт. **ТК^o**



НОВОСТИ HR

БЫТОВЫЕ УСЛОВИЯ НЕФТЯНИКОВ

В 2010 году в НГДУ «Сорочинскнефть» была продолжена реализация программы улучшения социально-бытовых условий работников. Как рассказал начальник отдела административно-хозяйственного обслуживания и социально-бытового обеспечения НГДУ «Сорочинскнефть» Рамиль Валиулин, в минувшем году был введен в эксплуатацию новый административно-бытовой комплекс ЦДНГ №3 на Ольховском месторождении, отвечающий всем современным требованиям. На Родниковском месторождении, в АБК ЦДНГ №6, были заменены окна и двери. В настоящее время полным ходом идет монтаж нового модульного административно-бытового здания ЦДНГ №5 на Самодуровском месторождении. Рамиль Валиулин отметил, что продолжается работа по оснащению цеховых спортивных залов. В прошлом году они были оборудованы в АБК на Ольховском и Кодяковском месторождениях. Для вахтовиков ЦДНГ №4 и ЦДНГ №1 на Вахитовском месторождении приобретено дополнительное спортивное оборудование.

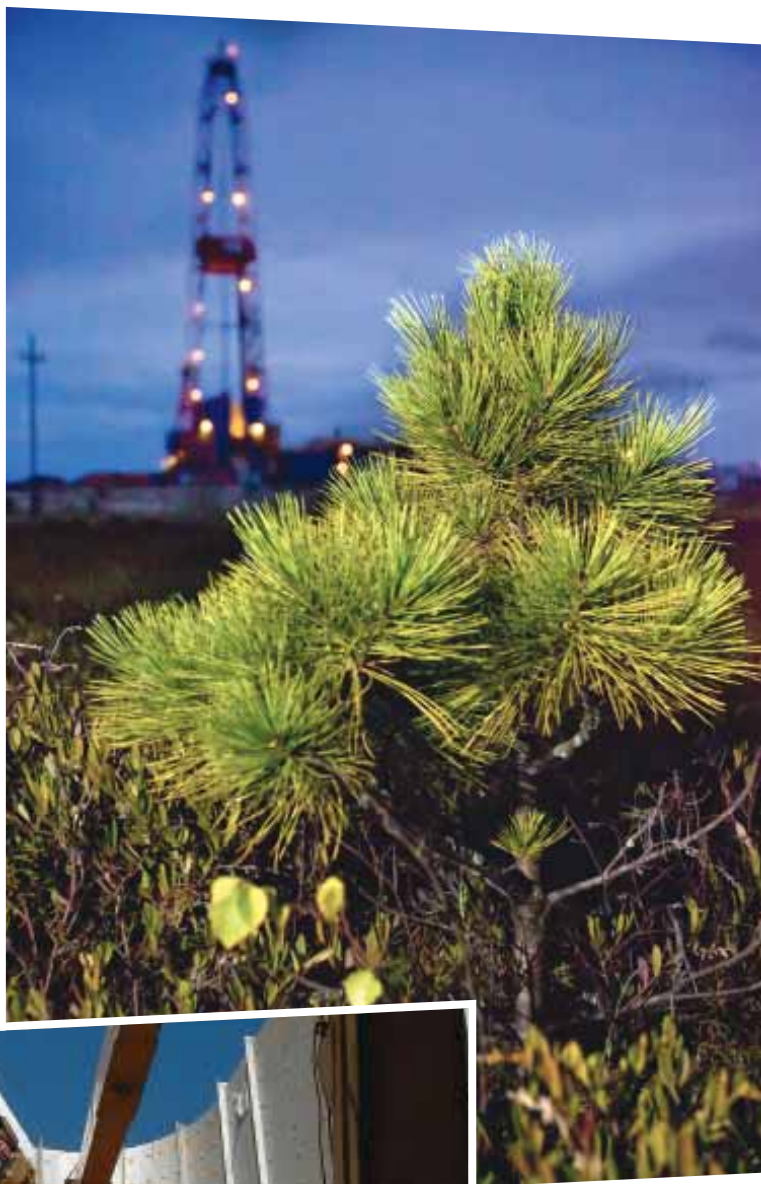
Большая работа проведена в центральном офисе предприятия – проведен капитальный ремонт первого этажа, заменена крыша, на прилегающей территории уложена тротуарная плитка. Здесь же установлен монумент труженикам тыла и стела стомиллионной тонне нефти, добытой предприятием.

НОВОЕ ОБЩЕЖИТИЕ ВНГ

На Хохряковском месторождении сдано в эксплуатацию трехэтажное общежитие, предназначенное для сотрудников подрядных организаций ЦДО «Варьеганнефтегаз». Строительство шло почти 12 месяцев. Открытие социального объекта многие ждали с нетерпением. На территории нефтепромысла трудится довольно много людей, и новое общежитие решит вопрос перенаселения. Общежитие получило название «Ковчег». Здание так окрестили, потому что на месте, где оно расположено, раньше находилось болото. Общая площадь общежития составляет почти 2,5 тыс. квадратных метров. Оно рассчитано на 150 койко-мест и имеет все необходимое для комфортного проживания, в том числе спортивный зал. Здесь разместятся генеральные подрядчики нефтяников – транспортники, специалисты по капитальному ремонту скважин, энергетики.

НА СВОЕМ ПРИМЕРЕ

ТНК-Нижневартовск признано призерам окружного смотра-конкурса на лучшую организацию работы в области охраны труда и регулирования социально-трудовых отношений. Предприятие награждено в дополнительной номинации «Лучшая программа инструктажей по охране труда». На сегодняшний день предприятию удается работать без крупных происшествий. Подрядчики пока похвастать подобным не могут. В 2011 году специалисты по ОТ и ПБ ТНК-Нижневартовск планируют вплотную заняться сервисными предприятиями. Из-за большой текучести кадров, низкого уровня образования персонала и подчас не слишком серьезного отношения к требованиям ТНК-ВР многие предприятия до сих пор внушают опасения. ■



СНПЗ ОЦЕНИЛИ ПО ДОСТОИНСТВУ

Саратовский НПЗ стал победителем конкурса «Волжский Меркурий-2010» в номинации «Социальная ответственность и благотворительность». Областной конкурс продолжает лучшие традиции национальной премии Торгово-промышленной палаты России «Золотой Меркурий», учрежденной в 2002 году в целях признания заслуг представителей бизнеса в развитии экономики, социальной сферы, культуры, науки и других направлений общественной жизни. В 2010 году в конкурсе приняли участие более 60 предприятий и организаций. Победителей в 10 конкурсных номинациях, а также лучших экспортеров и импортеров по итогам внешнеэкономической деятельности в 2010 году определила конкурсная комиссия, в состав которой вошли представители региональных органов власти, бизнеса, общественных организаций, деятели науки и культуры. ■



ДЕЙСТВОВАТЬ ЕДИНОЙ КОМАНДОЙ

ТЕКСТ И ФОТО
Лариса Викторова



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: TVOYAKOMPANIYA@TNK-BP.COM

ВЗРОСЛЫЕ ИГРЫ

> Больше тридцати молодых специалистов РНПК развернули походный лагерь в лесном массиве недалеко от Рязани. Операторы установок, технологи, инженеры, специалисты основных и вспомогательных цехов, сотрудники заводоуправления – все они собрались, чтобы принять участие в увлекательной и модной для нашего времени игре – пейнтболе. Здесь были те, кто проработал на заводе лишь несколько месяцев, и те, чей трудовой стаж на предприятии приближается к трем годам.

В командах были как новички пейнтбола, так и бойцы с опытом игры. Наравне с молодыми людьми в турнире участвовали две девушки – специалист лаборатории технологического контроля и наладки Виктория Порублева и инженер-технолог Юлия Егоркина. Также в каждую из команд были включены представители руководства завода, в том числе начальник установки каталитического крекинга Евгений Макеев, начальник установки биологической очистки Игорь Свиринов, заместитель начальника цеха паровоздухоснабжения Олег Мастаков, заместитель главного механика Геннадий Евстафьев, заместители директоров департаментов – производственного Алексей Захаряни ПБ, ОТ и ООС Сергей Гаврильчук, директор департамента по работе с персоналом Алексей Пенно и генеральный директор Рязанской НПК Анатолий Скоромец.

Игра – не только развлечение, это еще и способ помочь коллегам по заводу почувствовать себя единым целым. Смогут ли руководители для победы принять точку зрения молодежи? Сумеют ли молодые специалисты повести за собой не только сверстников, но и тех, кто старше и опытнее?

Без дружного и сплоченного коллектива успеха не добиться. Но как выстроить прочные взаимосвязи между специалистами разной квалификации и разного возраста, как создать на предприятии атмосферу доверия? Молодой менеджмент Рязанской НПК – большинству руководителей завода, включая генерального директора Анатолия Скоромца, не исполнилось еще и сорока лет – строит кадровую политику, используя современные, в том числе и нестандартные формы общения с персоналом.



ГРИГОРИЙ КИДАЛОВ,

оператор установки каталитического риформинга,
капитан команды.

УРОКИ ВЗАИМОВЫРУЧКИ

> Несмотря на неформальную обстановку, участники игры прослушали инструктаж по технике безопасности и получили средства индивидуальной защиты. После приветствия Анатолия Скоромца был дан старт.

Для победы в этой игре участникам необходимо овладеть навыками стратегического планирования и точного тактического расчета, особенно если оружие у всех одинаковое, а удача и везение уходят на второй план. По условиям игры, побеждает та из команд, которая не только сумеет захватить флаг противника, но и первой доставить его на свою базу. Поэтому перед боем каждая команда разработала свой план действий, провела разведку местности, оценила места возможных укреплений позиций противника. Заранее были определены обязанности между бойцами: кто прикрывает базу, а кто атакует противника и захватывает его флаг.

Пейнтбол – игра зрелищная, но болельщикам приходилось ориентироваться в основном на звуки выстрелов: из соображений безопасности они находились на порядочном расстоянии от поля боя. Зато сколько было радости, когда капитан команды первым доставил флаг противника. Это победа!

Капитан команды, оператор установки каталитического риформинга Григорий Кидалов не скрывает радости: ситуация сложилась удачно, удалось увидеть нужный ход и реализовать его. Григорий отметил, что в итоговом бою имели значение не только стратегия и тактика, но и личная инициатива и готовность брать на себя ответственность за те или иные решения.

«Мы выиграли только благодаря тому, что были единой командой, – уверен Григорий Кидалов. Без тех, кто

прикрывал базу, прикрывал в бою меня, мне бы не удалось захватить и доставить флаг. Пейнтбол – это командная игра».

Команда «желтых» вернулась на базу тоже в хорошем настроении – игра им понравилась, тем более что всем удалось вволю настреляться.

НАРАВНЕ С ПРОФЕССИОНАЛАМИ

> В нескольких стремительных боях четыре команды молодых специалистов Рязанской НПК выявили победителя. Это оказалась команда Григория Кидалова – самая сплоченная, с самым высоким уровнем взаимодействия. Именно ей выпала честь сразиться со сборной молодых десантников.

Это был особый бой – между любителями и профессионалами. Смогут ли нефтепереработчики оказать достойное сопротивление? Удастся ли командиру выбрать верную тактику, а участникам – справиться с возложенной на каждого из них миссией?



Нефтепереработчики не сдавались до последнего, проявив не только командный дух, но и упорство в достижении цели. Первые десантники, выбывшие из игры по причине попадания в них красящихся шариков из маркеров, были слегка обескуражены: они на это явно не рассчитывали.

«За время игры мы сплотились и почувствовали себя командой не только со сверстниками, но и с руководителями завода. Мы вместе обороняли свою территорию и прикрывали товарищей. Но десантники показали нам, как действует настоящая команда: каждый из них знает свое место и зону своей ответственности. Было ощущение, что их намного больше, чем нас, – делился впечатлениями после финального боя Григорий Кидалов. – Десантники наглядно показали нам, что в соперничестве любителя и профессионала победителем всегда выходит профессионал. Это еще один вывод, который мы сделали для себя, оценив результат игры».



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР РЯЗАНСКОЙ НПК АНАТОЛИЙ СКОРОМЦ

«Командообразование – основной момент построения успешной деятельности коллектива нашего предприятия. Без команды невозможно добиться успехов. И «чувство локтя», взаимопомощь, взаимовыручка – жизненно необходимы для нас: ведь мы работаем на очень сложном и опасном предприятии.

К сожалению, в РНПК случаются аварийные ситуации, пожары, травмируются люди. Поэтому так важно чувствовать себя одной командой, когда один за всех и все за одного. Когда мы вместе, то легче не только справиться с проблемой, но и предупредить ее. И не забывайте, что мы входим в более крупную команду – Компанию ТНК-ВР. И это тоже наша команда.

Отдельное спасибо воинам-десанникам – людям, которые выбрали самую опасную профессию. Они защищают наш покой, с честью исполняют свой долг. У десантников есть девиз – «Никто, кроме нас». И в нем заключен глубокий смысл: никто, кроме ВДВ не справится с такими сложнейшими и опаснейшими задачами, ведь они – единая команда, в которой никто не предаст друг друга. Я хочу, чтобы и мы в РНПК стали такой же командой, чтобы девиз «Никто, кроме нас» стал и нашим девизом. Никто, кроме нас, не справится с нашими трудностями. Один за всех и все – за одного!»

Безусловно, как и в жизни, победа профессионалов над любителями в этой игре была предсказуема. Однако хорошее настроение было и у победителей, и у побежденных. Тем более, что молодые специалисты Рязанской НПК получили не только хороший урок сплоченности и взаимодействия в одной команде, но и поняли, что для коллективной победы каждому из них необходимо быть профессионалом в своем деле.

Именно поэтому ребята долго не отпускали генерального директора Рязанской НПК Анатолия Скоромца: пользуясь неформальной обстановкой, задавали ему вопросы, фотографировались. У них была прекрасная возможность пообщаться и с другими руководителями Рязанской НПК – не только в игровом бою, но и за чаем, задать вопросы и получить ответы.

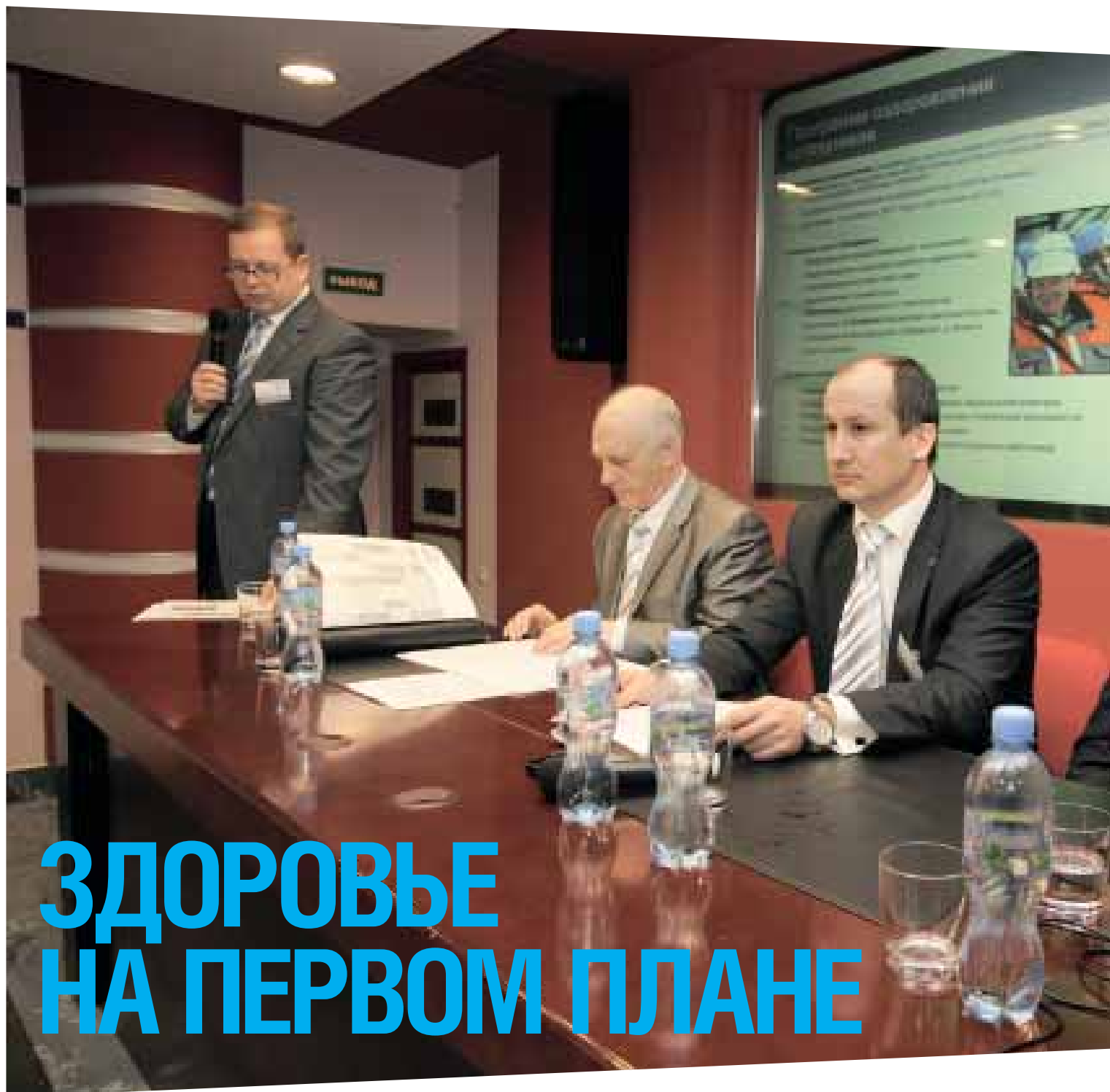
Завершился турнир взаимным примирением. Десантники получили памятные подарки от Рязанской НПК и сфотографировались на память с участниками игры **ТК^О**



Больше 30 молодых специалистов РНПК собрались в лесном массиве недалеко от Рязани, чтобы принять участие в модной для нашего времени игре – пейнтбол

Игра – не только развлечение, это еще и способ помочь коллегам почувствовать себя единым целым





ЗДОРОВЬЕ НА ПЕРВОМ ПЛАНЕ

В Москве состоялось совещание сотрудников ТНК-ВР и представителей подрядных организаций по вопросам охраны здоровья и профилактики сердечно-сосудистых заболеваний (ССЗ)

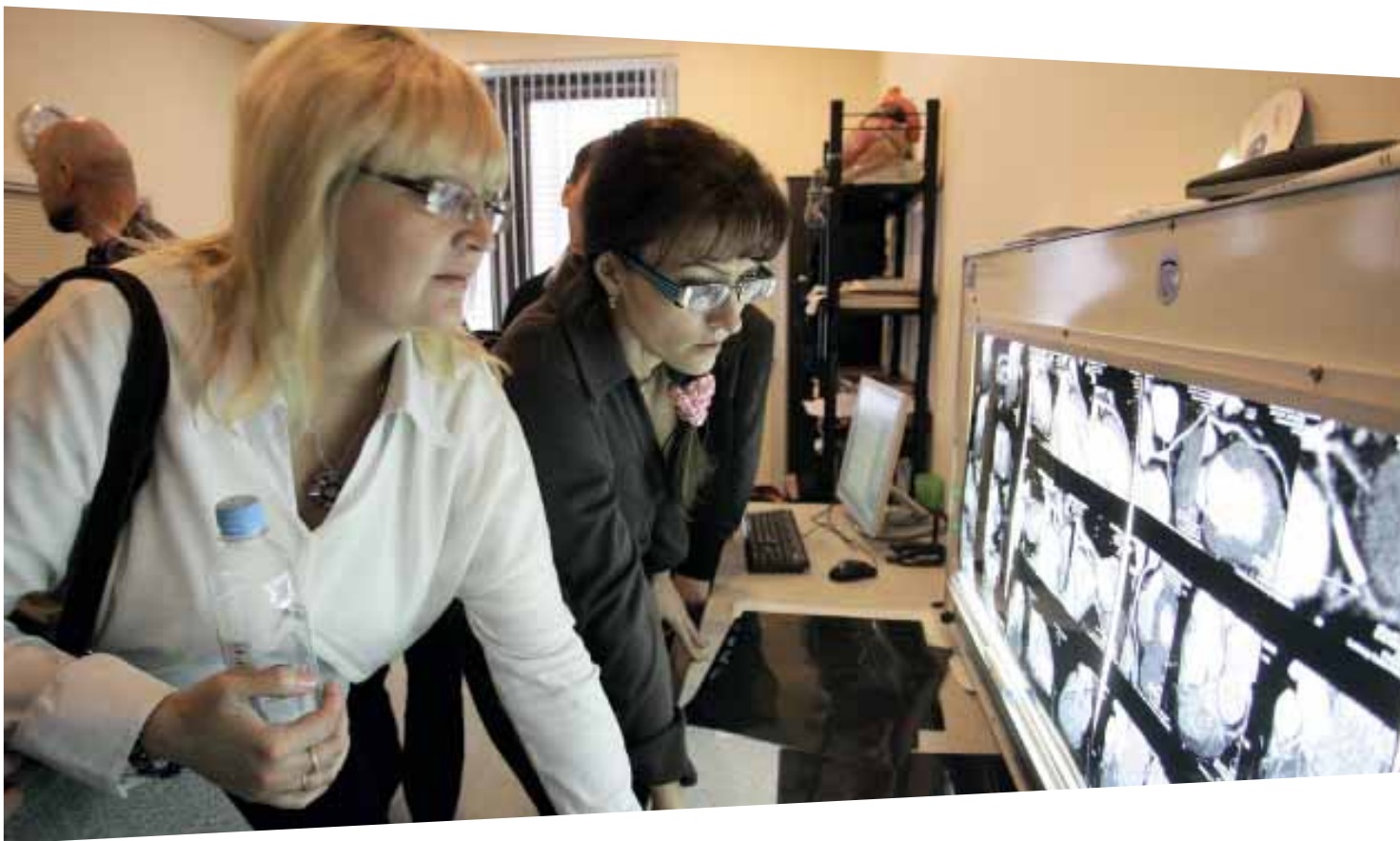
ТЕКСТ Роман Николаев
ФОТО Николай Чебанов



ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: TVOYAKOMPANIYA@TNK-BP.COM

> Взаимодействие ТНК-ВР с подрядными организациями в области охраны здоровья является важной частью широкого комплекса мер по обеспечению безопасных условий труда работников на объектах нашей Компании. «Золотые правила» безопасного ведения работ в ТНК-ВР обязаны выполнять как работники предприятий нашей Компании, так и сотрудники подрядных организаций.

Наша Компания всегда оказывает медицинскую помощь персоналу контрагентов на объектах, где функционируют поликлиники и здравпункты, принадлежащие ТНК-ВР. Компания организует экстренную медицинскую эвакуацию с наших объектов на медицинском транспорте, а также информирует о мероприятиях в области охраны здоровья, проводящихся на объектах ТНК-ВР.



БИЧ XXI ВЕКА

> Сердечнососудистые заболевания, наравне с онкологическими болезнями и диабетом, прочно удерживают первенство среди самых распространенных и опасных болезней XXI века. Эпидемии чумы, оспы, тифа давно ушли в прошлое, но их место не осталось пустым. Заболевания сердца могут длительное время протекать в скрытой форме, клинически никак себя не проявляя. Наряду с различными опухолями именно эти болезни являются сегодня главной причиной преждевременной смерти людей.

Именно поэтому лейтмотивом прошедшего в декабре совещания по вопросам охраны здоровья профильных специалисты нашей Компании и их коллег из подрядных предприятий стала профилактика ССЗ среди сотрудников ТНК-ВР и работников контрагентов. В частности, был обсужден ход выполнения Программы оздоровления в ТНК-ВР, рассмотрены причины смертей от ССЗ на рабочем месте в 2010 году и намечены планы решения этих проблем в 2011 году. Своими взглядами и советами

делились специалисты Всероссийского Центра кардиологии, главные врачи региональных медицинских учреждений, а также представители медицинских страховых компаний, которые также участвовали в совещании.

Для врачей ТНК-ВР и подрядных организаций был проведен краткий цикл лекций о современных методах лечения и профилактики ССЗ. На второй день для участников совещания была организована ознакомительная экскурсия по Всероссийскому Центру кардиологии, который возглавляет академик РАН Евгений Чазов. Специалисты Центра продемонстрировали возможности своих лабораторий и отделений в лечении больных, страдающих кардиологическими заболеваниями.

МЕДПОМОЩЬ ВСЕГДА НАГОТОВЕ

> По итогам совещания была принята Программа взаимодействия Компании с подрядными организациями в области охраны здоровья. В рамках Программы предполагается реализовать целый ряд

Специалисты Центра продемонстрировали возможности своих лабораторий и отделений в лечении больных, страдающих кардиологическими заболеваниями



обязательных и рекомендуемых организационных и лечебно-профилактических мероприятий.

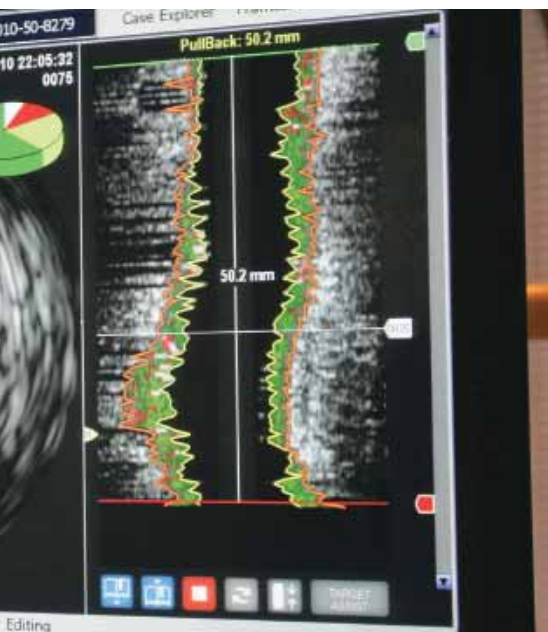
Среди обязательных мероприятий – составление планов экстренного медицинского реагирования, наличие аптечек и инструкции по оказанию первой медицинской помощи, а также обучение работников навыкам помощи человеку, получившему травму или страдающему от внезапного приступа заболевания, до момента прибытия квалифицированной медицинской бригады.

В предквалификационные требования при выборе подрядчика будет включен пункт о медицинских осмотрах при приеме на работу и периодической диспансеризации в медицинских учреждениях. Обязательны также предрейсовые, послерейсовые и предвахтовые осмотры. В число лечебно-профилактических мероприятий включена вакцинация от инфекционных заболеваний, таких как клещевой энцефалит.

Отдельно в Программе обозначены мероприятия, рекомендуемые подрядчикам. В их числе наличие специалиста по охране здоровья и добровольных помощников из числа работников, обученных оказанию первой медицинской помощи, создание службы цехового терапевта. Подрядным организациям рекомендовано проводить аудиты поликлиник, проводящих медицинские



Медицинские осмотры при приеме на работу и периодическая диспансеризация для подрядчиков ТНК-ВР станут обязательными



осмотры, и расширить требования к диагностике работников старше 40 лет, включая электрокардиограмму с нагрузкой, ЭХО кардиографию и консультацию кардиолога.

В перечне рекомендуемых лечебно-профилактических мероприятий обозначены программы добровольного медицинского страхования, профилактики ССЗ и инфекционных простудных заболеваний. Также рекомендованы такие медико-социальные программы, как анализ заболеваемости работников с временной утратой трудоспособности, программы по борьбе с алкоголизмом, курением, пропаганда здорового образа жизни, санаторно-курортное лечение и спортивно-оздоровительные процедуры.

ТК^О

МИХАИЛ



МИХАИЛ БАТИН

Председатель
благотворительного фонда
«Наука за продление жизни» ■



У КАЖДОГО
ИЗ НАС ЕСТЬ ШАНС
ПРОЖИТЬ 200,
300 ЛЕТ ИЛИ ДАЖЕ
НЕОГРАНИЧЕННО
ДОЛГО



БАТИН

Чтобы быть успешным в современном мире, надо соблюдать баланс между работой и личной жизнью, заниматься не только развитием своих навыков и компетенций, но и своего здоровья. Успехи медицины уже позволили к 21-му веку значительно увеличить среднюю продолжительность жизни человека. Продлению жизни, причем наиболее яркой, активной ее части, способствуют также здоровый образ жизни, спорт, отказ от вредных привычек, т.е. все то, что предполагается ответственным отношением к своему здоровью. Не стоит на месте и наука. Ученые предполагают, что в ближайшие годы все мы станем свидетелями ряда новых открытий, которые принципиально изменят наши представления о долгожительстве. О том, как в этой сфере продвинулась научная мысль, а также пользе стрессов и интеллектуальной деятельности журналу «Твоя Компания» рассказывает председатель благотворительного фонда «Наука за продление жизни» Михаил Батин, пожалуй, самый известный сторонник идеи радикального продления жизни и объединения усилий общества в борьбе со старением.

Сейчас многие сотрудники ТНК-ВР, в т.ч. топ-менеджеры, ведут здоровый образ жизни, не курят, активно занимаются спортом, поддерживают хорошую физическую форму. При этом люди в возрасте 35–45 лет, достигшие определенного финансового благосостояния, самореализации, а также обладающие более широким взглядом на жизнь, интересуются вопросами продления активной фазы жизни. Способна ли медицина предложить решения в этой области, чтобы мы могли долгое время сохранять здравый рассудок, путешествовать и быть полезным обществу? Что современная наука думает о продлении жизни? Есть какие-то тайны, которые она уже открыла и каковы перспективны новых открытий?

— Здоровый образ жизни, активная позиция, творчество, безусловно, делают нашу жизнь более качественной и продолжительной. Основной вопрос для науки – что можно сделать более этого. В 2004 году порядка 50 ученых выступили с открытым письмом, в котором они рассказывали об успехах по сущест-

**Некоторые
умеренные
стрессы полезны**

венному продлению жизни модельных животных и предлагали расширить эти исследования для продления жизни человека. Продолжительность жизни червяка, в частности, к настоящему времени удалось увеличить в 10 раз, а мухи и мыши – приблизительно в два раза. Так как люди тоже биологические существа, есть все основания полагать, что мы можем добиться подобных успехов и для человека, достигнуть максимальных значений продолжительности жизни.

Можно ли выделить основные направления движения научной мысли в деле увеличения продолжительности жизни?

— В первую очередь это регенеративная медицина – выращивание органов и клеточная терапия. В выращивании органов уже достигнуты значительные результаты: выращены мочевой пузырь, трахея на каркасе, а по неопубликованным данным – почки и уменьшенная копия печени. А ведь до недавнего времени создание органов из собственных клеток человека было фантастикой! Успех в данном направлении решает проблему отторжения тканей, и, следовательно, позволит результативно

В 10 РАЗ

УДАЛОСЬ УВЕЛИЧИТЬ
ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЖИЗНИ
ЧЕРВЯКА, А МУХИ И МЫШИ – В ДВА
РАЗА. ПОДОБНЫХ УСПЕХОВ МОЖНО
ДОБИТЬСЯ И ДЛЯ ЧЕЛОВЕКА

лечить множество заболеваний. Создание таких технологий необходимо каждому человеку, потому что организм изнашивается у всех, и рано или поздно каждому потребуется замена органов.

Суть клеточной терапии, говоря упрощенно, – это добавление «хороших» клеток и устранение «плохих» – дряхлеющих и выделяющих вещества, отрицательно влияющие на всю популяцию клеток.

К перспективным направлениям относится также эпигенетическая регуляция – включение работы одних генов и выключение других. Так, включение генов стрессоустойчивости и ингибирование генов воспаления уже сегодня позволяет на 70–80% увеличивать продолжительность жизни мух.

С регенеративной медициной и эпигенетической регуляцией пересекается персональная медицина. Ее задача – выявить оптимальные значения молекулярно-биологических показателей, индивидуальных для каждого человека. А затем с помощью введения специальных геропротекторов удерживать их на уровне, необходимом для хорошего самочувствия. Образно говоря, это значит «отцифровать» нормы здоровья и бороться за сохранение этих показателей.

Старение – явление многофакторное и многопричинное. Поэтому необходима единая комплексная программа научных исследований для изучения всех процессов старения. Такую программу в течение трех лет наш фонд разрабатывает вместе с ведущими мировыми специалистами в этой области.

Можно ли оценить, насколько исчерпывающе изучен вопрос возможных направлений научного поиска в области обеспечения долголетия?

— Приблизительно на 60%. Для завершения этого процесса нам не хватило финансирования.

Каково место российских ученых в этой работе, в этом сообществе?

— У нас есть хорошие результаты по продлению жизни модельных животных с помощью эпигенетической регуляции в лаборатории Алексея Москалева.

Одним из главных принципов положительного воздействия учения Цигун на здоровье человека считается регуляция стрессов. Согласны ли Вы с этим? В чем с точки зрения вашего понимания науки состоит механизм стресса? Как этот процесс влияет на продолжительность жизни?

— В геронтологии существует такой вопрос, чем старение лошади отличается от старения телеги. Так вот, отличие в том, что у лошади есть механизм стресс-ответа, т.е. возможность отвечать на внешние воздействия, используя регенеративные способности. Потеря возможности отвечать на стресс – это, по сути, и есть старение. 20 лет назад, например, каждый из нас гораздо легче переносил многие отрицательные воздействия, включая алкоголь, физические нагрузки, недосыпания и т.д.

В то же время некоторые умеренные стрессы полезны, это явление получило название «гормезис». Суть его в том, что небольшие дозы отрицательных воздействий, в том числе ионизирующей радиацией, ядами, экстремальными температурами, вызывают избыточный стресс-ответ. Вот именно он и производит омолаживающее воздействие на организм.

Т.е. стресс-ответ не только восполняет ущерб, но еще и добавляет здоровья?

— Да. Например, при походе в баню при воздействии температуры 100 градусов, совсем не полезной для здоровья, начинают вырабатываться белки-шапероны. Они начинают ремонтировать не только поврежденные температурой белки, но также и другие, что дает оздоравливающий эффект. Это относится и к психологическим стрессам, если они непродолжительны.

Что касается Цигун, то, конечно, дыхательная гимнастика полезна как любая физическая активность. Но не более того. Никаких сверхъестественных влияний эзотерической или религиозной практики на продолжительность жизни наука не выявила.

Есть мнение, что механизм старения является также рак, страх перед которым свойственен многим людям. Считается, что это заболевание является программой старения, которую включает организм.

— Это одна из гипотез. Она маргинальна, но имеет свое обаяние. Сейчас мы можем утверждать только одно – рак является возрастзависимым заболеванием. Чем старше человек, тем больше шансов заболеть раком.

Получается, что любое заболевание – это включение механизма старения?

— Практически, да. Если мы рассматриваем старение как потерю жизнеспособности, то причиной многих заболеваний является именно старение.

Считается, что с возрастом работа мозга замедляется. И хотя из этого правила встречаются исключения, многие 40-летние люди отмечают, что мозг работает «не так». И они хотят оставаться физически здоровыми и крепкими, но при этом обладать разумом, который по скорости не уступает молодым умам. Что на это может ответить наука?

— Регенеративные процессы идут и в головном мозге. Гипоталамус вырабатывает стволовые клетки, которые дифференцируются в нейроны. Самое интересное, что появление новых нейронов зависит от степени интеллектуальной деятельности человека. Чем она выше, тем сильнее идет процесс возобновления. Наглядным примером этой прямой зависимости служит высокая длительность жизни профессуры. И говоря о продлении жизни, мы имеем в виду, в первую очередь, продление интеллектуальной активности. Наша цель – прежде всего, сохранить жизнь личности.

В связи с этим мне представляется перспективным нейромоделирование, т.е. познание и моделирование устройства сознания человека. Сверхидея заключается в создании модели сознания и переносе его на другой носитель, что позволило бы сделать человека практически бессмертным. Судя по темпам развития наук в этой области, думаю, что существенные прорывы в этом направлении произойдут уже в 21-м веке.

Текущие предложения по продлению жизни, в т.ч. искусственные органы, это достаточно дорогие продукты на рынке...

— Это так, но вспомним, что мобильный телефон в 2003 году тоже стоил целое состояние. Сейчас пересадка печени стоит порядка 300–800 тысяч долларов, и это, конечно, не

Перенос сознания на другой носитель позволит сделать человека практически бессмертным

дешевое удовольствие. Но если органы будут выращиваться в промышленных объемах, они будут доступнее.

А кто сейчас реально работает над этими исследованиями? Есть ли какие то конкурирующие группы?

— Самые известные специалисты – Энтони Атала, Габор Форгач и Паоло Маккиарини. Но в целом в обществе приоритеты существенно смещены в пользу краткосрочных задач. О том, что будет для него важно через пять-десять-двадцать лет, человек почти не думает.

Это модель поведения или модель мышления?

— Во-первых, сама грантовая система не позволяет вести долгосрочные исследования, т.к. гранты выдаются на год и, более того, деньги часто выделяются на уже практически выполненную работу, так как нужна гарантия, чтобы исследователям выдали следующий грант. А во-вторых, люди не готовы отвлечься от существующих жизненных приоритетов и подумать о том, что они могут сделать для радикального продления своей жизни.

Какие перспективы, на ваш взгляд, есть у людей сегодня?

— Сейчас, по сути, у каждого из нас есть шанс прожить 200, 300 лет или даже неограниченно долго. Мы живем в такое время, когда наука стоит на пороге революционных прорывов, которые, я уверен, будут сделаны в 21-м веке. Вопрос только в том, успеет ли воспользоваться плодами этих открытий нынешнее поколение, доживем ли мы с вами до того момента, когда биомедицинские технологии смогут сделать нас моложе.

Для осуществления научных прорывов необходимо серьезное увеличение финансирования изучения механизмов старения человека. Требуется комплексный подход в исследованиях, развитие фундаментальной науки, в том числе генетики, эпигенетики, биологии клетки, нейрофизиологии, иммунологии.

TK^o

НОВОГОДНИЙ СЮРПРИЗ

По инициативе генерального директора ООО «Курскоблнефтепродукт» Юлии Хреновой и при поддержке администрации предприятия в декабре в Дмитриевском детском доме Курска была проведена благотворительная акция, приуроченная к празднованию Нового года и Рождества.

ТЕКСТ Роман Николаев
ФОТО «Курскоблнефтепродукт»

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: TVOYAKOMPANIYA@TNK-BP.COM

Дмитриевский детский дом Курска – это школа-интернат коррекционного типа для детей с отклонением в речевом и умственном развитии. Уже несколько лет детский дом является подшефным учреждением «Курскоблнефтепродукт», и поздравление с Новогодними праздниками стало доброй традицией и для его маленьких воспитанников и для сотрудников сбытового предприятия.

На этот раз организаторы из «Курскоблнефтепродукта» подготовили для ребят праздничный концерт, в котором выступили не только сотрудники предприятия, но и их дети. Детворе запомнилось выступление кассира торгового зала АЗК №5 Юлии Горобец, которая сама сочинила новогоднее стихотворение и в игровой форме прочла его. Дети с удовольствием подпевали территориальному менеджеру Оксане Рыбкиной и Лере Рыжаковой, которые исполнили несколько песен. Мама Леры – Татьяна Рыжакова – работает в ООО «ТНК-ВР Бизнессервис».

Особенный интерес у ребят Дмитриевского детского дома вызвало выступление самых маленьких участников концерта – Леры и Владика Бобрышевых. Их мама – менеджер по учету и анализу Антонина Бобрышева. Обаятельные брат и сестра поразили всех своим умением игры на фортепиано.

После завершения концерта участники вручили детям новогодние подарки – сладости, наборы для игр в настольный теннис, спортивный инвентарь и оборудование для учебных классов. Такое неформальное общение создало отличное настроение и зарядило всех участников мероприятия очень позитивной энергией.

ТК^o





ЛУЧШИЙ СОТРУДНИК

НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ АЛЕКСАНДР РЮМИН СТАЛ ЛУЧШИМ РАБОТНИКОМ ФИНАНСОВ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА ПО ИТОГАМ 2009 ГОДА.

В условиях крайне волатильной рыночной ситуации, связанной с развитием мирового финансового кризиса, Александр Рюмин обеспечил получение предприятиями ТНК-ВР банковских гарантий, позволивших снизить размер оборотного капитала. Для обеспечения возможности сокращения сроков выплаты дивидендов, Александр Рюмин обеспечил разработку и согласование Процедуры по выплате дивидендов ОАО «ТНК-ВР Холдинг», регулирующей не только вопросы взаимодействия между отдельными подразделениями Компании, но и вопросы разграничения полномочий между компаниями Группы ТНК-ВР. В составе рабочей группы «Радуга» по отчуждению активов ряда добывающих предприятий Александр Рюмин представлял интересы финансовой службы, получив положительные отзывы об эффективности работы и своем профессиональном уровне.



РАДОСТЬ ДВИЖЕНИЯ

15 февраля ТНК-ВР совместно с фондом «Линия жизни» запускает программу пожертвований среди сотрудников в помощь детям, больным тяжелыми формами склиоза