



НЕФТЬ:
большая игра
для маленькой компании

*Мы видим выход там,
где обычно видят стены...*



НЕФТЬ: БОЛЬШАЯ ИГРА ДЛЯ МАЛЕНЬКОЙ КОМПАНИИ

Иркутск
2015

Литературно-художественное издание

**Нефть: большая игра
для маленькой компании**

Нефть: большая игра для маленькой компании. 2015. – 160 с.

Подписано в печать 29.10.2015. Формат 60х90/16.

Гарнитура PT Sans Pro. Бумага офсетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. Тираж экз. Заказ

Любое использование материала данной книги, полностью или частично, без разрешения правообладателя запрещается

© Иркутская нефтяная компания

«Так об этом пишут газеты...»

«...– На всех этапах мы работаем со специалистами ИНК. Мы совместно оценивали перспективы Северо-Могдинского участка перед тем, как подавать заявку на участие в аукционе, поскольку там практически отсутствовала геологическая информация. [...] Наш первый опыт работы в Иркутской области заставил нас с глубоким уважением отнестись к российским геологам и геофизикам, к специалистам ИНК, которые продемонстрировали обширные знания и большой опыт в работе».

Интервью с президентом JOGMEC Хиробуми Кавано
«Главный снабженец Японии», «Коммерсантъ»,
23 ноября 2010 года

«Второй после «Роснефти» по успешности геологоразведочных работ в регионе стала Иркутская нефтяная компания (ИНК), которая в 2010 году зарегистрировала открытие трех месторождений – Нарьягинского газового [...], а также нефтегазового Западно-Аянского [...] и нефтяного им. Синявского [...]».

«Нефть и капитал», июнь 2013 года

«Они слишком успешны, и это не может остаться незамеченным», – говорит сотрудник одной из консалтинговых компаний, работающих на нефтегазовом рынке. [...] ИНК теперь самая большая из маленьких нефтяных компаний России, и укрыться от чужого внимания ей практически невозможно».

«Взлет в трубу: как ИНК стала самой «маленькой» нефтяной компанией России», РБК, 28 октября 2014 года

«Кто действительно удивил, так это попавшие в рейтинг нефтяники. Казалось бы, отрасль давно поделена между государством и крупными частными холдингами, созданными в ходе приватизации. И тем не менее появляются новые интересные игроки».

«Самыми быстрорастущими компаниями стали
«Росинжиниринг», ИНК и Группа DNS»,
РБК, 22 октября 2014 года

«Exhibiting high key operational and production results (reporting a 4.8 fold increase in oil and condensate production within the last four years), Irkutsk Oil invests hundreds of millions of dollars in production facilities, infrastructure development, and innovation projects, including a gas business development strategy».

«Irkutsk unleashes Siberia's oil potential»,
World Finance, 25 ноября 2014 года

«It's the largest independent left in Russia and not connected to any large group of interests».

«Siberian Oilman Becomes Billionaire on Asia Energy Demand»,
Bloomberg Business, 26 ноября 2014 года

«ИНК – новая культура производства. Эта компания является хорошим примером не только для Иркутской области, но и для России в целом – примером частно-государственного партнерства с хорошей быстрой отдачей».

«Давыдов Индекс»,
РБК ТВ, 3 марта 2015 года

«Today, the company is increasing production. Mr. Buynov forecasts Irkutsk will lift output by 50% over last year to average 120,000 barrels a day. [...]»I want to put east Siberia on the map as an oil producing region,» he says, adding: «There's no time to stop and be proud. We just have to get on with our work».

«Six Faces in the Race to Pump More Oil»,
The Wall Street Journal, 3 июня 2015 года

Уже несколько лет Иркутская нефтяная компания находится в фокусе внимания российских и зарубежных СМИ и экспертного сообщества. Впечатляющая динамика развития, масштабные инвестиционные проекты, ежегодный рост добычи нефти на 30-50%, дерзкий замысел по освоению газовых запасов северных месторождений в условиях отсутствия регионального рынка сбыта продукции. И все это происходит на севере Сибири, в глухой тайге, где еще совсем недавно не было ни дорог, ни коммуникаций. Сегодня многие участники отрасли пытаются понять, что именно позволило иркутской компании за какие-то пять-семь лет достичь серьезного успеха, став настоящим символом сектора малых и средних независимых добывающих предприятий России. Надеемся, что история ИНК, рассказанная основателями и ключевыми участниками проекта, приблизит вдумчивого читателя к ответу на этот вопрос.

Глава 1

Точка отсчета



Нефть: большая игра для маленькой компании

Марш победы на тонущем корабле

Пасмурным мартовским днем 1997 года ведущий юрист госпредприятия «Востсибнефтегазгеология» (ВСНГГ) Марина Седых готовилась к очередному судебному заседанию. За окнами «сталинки», расположенной в самом центре Иркутска, текла река машин. Каждые пять минут оконные стекла дрожали от грохочущих трамваев. Поворачивая на перекрестке, они высекали из проводов гроздь искр; на тротуаре среди чернеющих сугробов терпеливо ждали зеленого света прохожие, прятавшие лица от колючего, совсем не весеннего ветра; время от времени кто-то резко тормозил и начинал сигналить обидчику, перекрывая фоновый шум города. Впрочем, юрист вряд ли заинтересовалась бы происходящим за окном, даже если бы там началась аномальная для этого времени гроза со шквалом.

Марина Седых вела поединок с серьезным противником — «Юганскнефтегазом», задолжавшим своему подрядчику ВСНГГ крупную сумму за выполненные работы. Ответчик («Юганскнефтегаз» был в то время подразделением крупнейшей частной компании страны ЮКОС) отрядил опытных специалистов, которые, отработывая высокие гонорары, постараются всеми способами убедить суд снизить сумму долга или вовсе отказать в исковых требованиях. ЮКОС, входивший в десятку крупнейших предприятий страны, вел дела бескомпромиссно, и это знали все. Именно поэтому юрист госпредприятия намеревалась выиграть дело, причем с блеском. Тогда она считала этот процесс если и не делом всей жизни, то уж точно одним из главных в своем послужном списке.

Размышления о возможных ходах оппонентов прервал те-

лефонный звонок из приемной генерального директора Александра Дмитриевича Новикова. Просили зайти как можно быстрее. В коридоре возле дверей приемной Марина Седых столкнулась с незнакомым посетителем. Высокий, худой, он стоял, засунув руки в карманы пальто, рассеянно скользя взглядом по стенду с фото передовиков и производственными показателями. «Вот встал, обходи его», – подумала она, открывая дверь.

В кабинете, помимо гендиректора, ее ждал геолог и руководитель одного из подразделений ВСНГГ Борис Синявский (один из лучших представителей восточносибирской школы геологов, входивший в узкий круг первооткрывателей Верхнечонского нефтегазоконденсатного месторождения – самого большого по запасам в Байкальском регионе, в конце 1998 года министр природных ресурсов РФ вручит Синявскому соответствующий престижный знак).

Следом зашел посетитель, стоявший в коридоре.

– Марина Владимировна, это Николай Михайлович Буйнов, владелец Бодайбинской энергетической компании, у него есть интересное предложение по развитию участков, на которых мы вели разведку на нефть, – разъяснил Александр Новиков.

Скрывая раздражение, юрист села за круглый стол – ей совсем не хотелось слушать истории о попытках задействовать разведочные нефтяные скважины в глухой тайге для добычи сырья, когда ее ждало конкретное судебное дело. Тем более что в нынешних условиях эти проекты любой здравомыслящий человек назвал бы не совсем научной фантастикой. Вместе с тем она уже пыталась по просьбе Синявского найти возможность сохранить лицензию на открытое госпредприятием Даниловское нефтегазоконденсатное месторождение. Теоретиче-

ски это было возможно, но практическая часть вызывала очень много вопросов.

Кризис сибирской геологоразведки

...С начала 1990-х в стране продолжался затяжной социально-экономический кризис. Смена общественного уклада происходила крайне болезненно, затронув практически все отрасли экономики и сферы общественной жизни. Не пощадила перестройка и геологию со смежными с ней отраслями. Государственное финансирование резко ухудшилось, были свернуты программы по разведке и добыче полезных ископаемых, закрывались геологические партии, в отраслевых научно-исследовательских институтах шли массовые сокращения.

Это в полной мере ощутили и сибирские предприятия. Мрачной иллюстрацией развала отрасли стал поселок Надеждинск, гордость сибирской геологии, построенный в Катангском районе Иркутской области специально для разведки перспективных участков, в том числе и Даниловского нефтегазоконденсатного месторождения. С начала 1990-х содержащая его Преображенская нефтегазоразведочная экспедиция, входившая в состав госпредприятия «Востсибнефтегазгеология», стала испытывать серьезные трудности. Поселок пустел, специалисты разъезжались, вывозя свои семьи на большую землю. В 2000 году Надеждинск официально прекратил свое существование, не успев отметить даже четверть века. Во второй половине 1990-х в этом водовороте оказалось и само

головное предприятие, обремененное большим парком техники и оборудования...

Обсуждение начал Борис Синявский:

— Мы понимаем, что дела плохи. Долги растут, господдержки и заказов по факту нет, наши подразделения разбросаны по всему северу, на балансе много стареющей техники, на ремонт которой скоро не найдем и рубля, — штрихами изложив безрадостные перспективы, он перешел к сути. — Мы работали хорошо, но в существующем формате мы, скорее всего, ничего не сделаем, сегодня стоит задача сохранить хоть что-то.

По его словам, он думал над проектом частной нефтяной компании больше года, разработал план действий, но все это время оставался существенный пробел — не было партнеров, которые согласились бы вложить средства в реализацию этой идеи:

— Недавно меня познакомили с Михаилом Леонидовичем Буйновым и его сыном Николаем — они крепкие хозяйственники, предприниматели, поставляют нефтепродукты по всему северу области, построили дело с нуля. Они готовы рискнуть своими деньгами, вложив их в разведку и добычу на открытых нами участках.

Бодайбинская энергетическая компания (БЭК)

В начале 1990-х годов у известного строителя Байкало-Амурской магистрали Михаила Буйнова, возглавлявшего до развала Союза бамовскую механизированную колонну, возникла идея торговать нефтепродуктами. На Севере они всегда были крайне востребованным товаром: многие ко-

тельные работали на мазуте, а некоторые – вообще на сырой нефти.

«Отец был просто генератором идей. Все его проекты были логичны и понятны. Только неблагоприятные обстоятельства того времени не позволили ему успешно развить некоторые из них, – вспоминает Николай Буйнов. – Что касается торговли нефтепродуктами, то я нисколько не сомневался в успехе». Михаил Леонидович во всем помогал сыну. Где-то советом, где-то – поручительством. У Буйнова-старшего был колоссальный авторитет, на Севере он создается годами и ценится гораздо выше, чем где-либо.

Бодайбинская энергетическая компания, созданная Николаем Буйновым, поставляла ГСМ для золотодобывающих организаций Бодайбинского, Майско-Чуйского, Киренского районов. Компания смогла наладить доставку топлива на предприятия «Алроса» в Якутии, артели Красноярского и Хабаровского краев, Амурской и Магаданской областей. В 1996 году топливо поставляли для коммунального хозяйства северных районов Иркутской области. Объемы были весьма существенными – с 1994 по 1997 год БЭК обеспечивал нефтепродуктами примерно четверть старательских предприятий северных территорий России.

Из слов Бориса Синявского следовало, что в первую очередь нужно заняться Даниловским месторождением, лицензия на освоение которого принадлежала ВСНГГ. Доводы были весьма логичными: месторождение расположено в труднодоступной местности в Катангском районе, и его разведанные запасы невелики (хотя есть перспектива их существенно увеличить), поэтому оно

точно не заинтересует крупных игроков. Минусов было больше, чем плюсов. Во-первых, это самый север Иркутской области, где не редкость морозы за пятьдесят, во-вторых, полностью отсутствует инфраструктура, в-третьих, добраться туда можно только по зимнику, проложенному через замерзшие болота, да и то – до первых оттепелей. Наконец совершенно не ясно, что делать с добытой нефтью. Оптимизма не добавлял и тот факт, что до ближайшего города Киренска – 150 км непроходимой тайги и болот.

Дождавшись паузы, Марина Седых вежливо поинтересовалась у гостя, имеет ли он специальное образование в сфере нефтедобычи и есть ли у него опыт промышленной эксплуатации нефтяных месторождений. Николай Буйнов сказал, что нет, но это его не пугает. Каждый свой бизнес он и его отец, будучи строителями-железнодорожниками, начинали, в общем-то, не имея серьезного профессионального опыта в заявленной сфере деятельности. Зато они довольно быстро разбирались во всех нюансах, и дела шли вполне успешно. Так было и с БЭК – далеко не первым бизнес-проектом семьи Буйновых. Компания, торгующая топливом, развивалась, оперировала значительными суммами, имела постоянный круг корпоративных клиентов не только в Восточной Сибири, но и на Дальнем Востоке.

К слову, в послужном списке 29-летнего Николая Буйнова был еще один крупный проект. Окончив Ленинградский институт инженеров железнодорожного транспорта, он попал по распределению на север Иркутской области. Но наемным сотрудником проработал всего полгода, решив, что его призвание – собственный бизнес. Ему удалось создать в Бодайбо собственное лесопромышленное предприятие: древесину заготавливали в Бодайбинском и Мамско-Чуйском районах и сплавляли по Лене и

Витиму на баржах. Объемы производства пиломатериалов росли, но в 1993-м, когда в жилищном строительстве наступил глубокий кризис (проще говоря, перестали вообще что-либо строить), пришлось уйти из этого бизнеса, продав активы за бесценок.

Юрист скептически улыбнулась – она общалась с геологами и нефтяниками не первый год и хорошо знала, что освоение месторождений требует баснословных сумм, притом что степень риска очень высока. При таких вводных, да еще и не имея опыта, вылететь в трубу легче легкого. Впрочем, излагать очевидные доводы в присутствии начальства она не стала, просто спросив: «Не совсем понимаю, чем в этом деле я могу помочь?».

Тон вопроса был вполне нейтральный, но Борис Синявский хорошо разобрался в оттенках настроения коллеги. В переводе это звучало: «Давайте вы не будете тратить мое время впустую».

– Марина, пойми меня правильно, больно видеть, как все разваливается. Я 35 лет отдал геологии, столько было всего – разочарований, успехов, оптимизма. Ведь наши геологи делали великие дела, верили в будущее нефтянки, а пришли к тому, что вся отрасль рухнет со дня на день – осколки не соберешь, – его речь была прочувствованной. – Надо спасти перспективные активы, ведь в них вложен труд тысяч специалистов, твой и мой в том числе. Ты хороший юрист и должна нам помочь с переоформлением лицензии на Данилово. Не мешало бы и самой подумать над тем, что будешь делать дальше, если на этих дверях повесят ржавый замок.

Для Марины Седых Борис Леонтьевич был не просто учителем – непререкаемым авторитетом. Поэтому, не дожидаясь резюме гендиректора ВСНГГ, она поняла, что с этого момента ее рабочий день увеличится на несколько часов. Строительство частной

нефтяной компании в России потребует мытарств, рядом с которыми атаки юристов нефтегиганта из четырех букв могут показаться чем-то малосущественным. Владелец БЭК был решителен — проект жизнеспособен, он сможет привлечь необходимые на первом этапе инвестиции. Александр Новиков подытожил сказанное: идея ему кажется здоровой и к ее реализации надо подключить лучших специалистов предприятия. Возражений от сидящих за столом не последовало.

...Что стало точкой отсчета в истории ИНК? Найти ответ будет непросто, ведь историю любого крупного бизнес-проекта можно сравнить с полноводной рекой, которую питают сотни малых рек и тысячи ручьев. Трудно назвать одну, «самую главную» встречу основных действующих лиц, не было одного гениального озарения, которое вдруг высветило весь будущий путь с его крутыми поворотами. Зато были десятки, а потом и сотни людей, поверивших в проект, поставивших на карту в том числе свое вполне благополучное существование состоявшихся специалистов. Было множество одновременно радикальных и гениальных решений, закладывавших крутые виражи на пути компании, была упорная борьба за выживание с совершенно не очевидным исходом.

Но, как бы то ни было, именно в этот день впервые за одним столом собрались ключевые участники будущей команды ИНК. Именно в этот день совместно ими были определены ближайшие цели и сформулированы задачи.

Николай Буйнов – о мечте

– У каждого рано или поздно появляется мечта, кото-

рая определяет его жизнь. Хорошо помню, как это было в моем случае. В 1995 году я вел переговоры в городе Бодайбо с заезжим коммивояжером компании Shell, продававшим моторные масла. Кроме различных сувенирчиков (этот парень называл их зеркалами и бусами для аборигенов), он оставил мне небольшую брошюру об истории компании Shell. После прочтения этой книжечки мне захотелось создать нефтяную компанию – ни больше ни меньше. С учетом того, что в то время мы занимались торговлей нефтепродуктами, это было вроде и логично...

Кстати, дело против ЮКОСа Марина Седых выиграла. «Востсибнефтегазгеологии» перечислили всю сумму, эквивалентную 4,5 млн долларов, но деньги были быстро «проедены». Безоговорочная победа 37-летнего юриста в суде, увы, никак не повлияла на судьбу идущего ко дну геологоразведочного предприятия.

Любительская лига

Генеральный директор Бодайбинской энергетической компании Николай Буйнов любил неспешные прогулки по центру Иркутска. Особенно приятны они были летними вечерами, когда центр пустел (все уезжали на дачи, пляжи – куда угодно из горячего каменного мешка) и волны деловой суеты сменялись штилем. Для него это был не отдых, а способ переключения – на ходу ему было легче размышлять, зная, что он не услышит телефонных звонков и стрекотания факса. Летом 1998 года Буйнов постоянно возвращался к одному и тому же вопросу – что делать дальше?

БЭК была посредником нефтепереработчиков, торговала горюче-смазочными материалами, причем география поставок охватывала территорию в 3000 км от Иркутской области до Магадана. На пике ее деятельности – в 1997 году – годовой оборот составлял приличную сумму в 25 млн долларов. В 1990-е бизнес не раз пытались отобрать, одни сомнительные люди настойчиво предлагали услуги по охране от других, точно таких же. Но не эти угрозы заставляли со скепсисом смотреть в будущее.

Поставщики ГСМ превращались в вертикально-интегрированные нефтяные компании, они хотели не только добывать сырье и производить бензины и дизтопливо, но и самостоятельно торговать ими. Для посредников на этом рынке наступала черная полоса. Времени оставалось немного, по расчетам Николая Буйнова – не больше года-двух. Стратегическое решение вложиться в разработку заброшенных нефтяных месторождений, когда ты не имеешь ни малейшего представления о процессе, тянуло на авантюру, но бизнес без будущего – еще хуже. Уже была зарегистрирована дочка БЭК с не совсем «нефтяным» названием «Эст-юре», но она была виртуальной конструкцией. Предстояло наполнить строки плана событиями, людьми и деньгами, создать и заставить работать новый механизм. Как раз кадровый вопрос был главным.

Нефтедобычей в Иркутской области никто не занимался, соответственно, отсутствовали специалисты и доступ к технологиям. Область славилась школой геологоразведки, но это лишь одна из сфер деятельности в нефтяной отрасли, и ее было недостаточно для успешной реализации проекта. В эпоху глобализации, конечно, можно постараться переманить профессио-

налов из более развитых в этом отношении регионов страны, но это было просто лишь в теории. Новая частная нефтяная компания располагала совсем небольшим количеством денег, и их предполагалось инвестировать в восстановление и бурение скважин, строительство трубопроводов. К тому же не терял актуальности вопрос, уже звучавший на заседании инициативной группы в ВСНГГ, — кто из нормальных специалистов решится в условиях перманентного кризиса поменять стабильно работающее предприятие на героический труд в тайге без дорог, инфраструктуры и элементарных бытовых удобств, а главное — без гарантий, что все завершится успехом?

Глядя на залитые золотом заката окна деревянных кружевных домов и застывшие кроны тополей, Буйнов, словно хрестоматийный витязь на распутье, пока не видел однозначных ответов. Но уже давно его не оставляло ощущение, что стоит делать акцент прежде всего не на профильном образовании и опыте, а на личностных качествах претендентов. Если свернуть все требования в короткую формулу — то новой компании требовались люди, добившиеся существенного успеха в своей нынешней деятельности, образованные и интеллектуально развитые, способные к быстрому обучению и при этом склонные к разумному риску. Именно эта любительская лига интеллектуальных авантюристов могла совершить невозможное.

Впрочем, даже в самом начале пути рядом с ним уже были надежные и порядочные люди, прошедшие советскую школу управления проектами, — его отец и Борис Синявский. А отряду — пусть и не очень большому — уже не так страшно браться за дело.

С первоначальным капиталом было даже проще, если этот оборот можно считать уместным. Николай Буйнов решил, что

нефтедобывающее направление станет приоритетным. Соответственно, все ресурсы, прибыль от основной деятельности и накопления будут инвестироваться в развитие этого направления. В начинавшейся серьезной игре он поставил на нефтяную карту все, что было, надеясь, что выигрыш оправдает ожидания.

Николай Буйнов – об особенностях кадровой политики

– Основной костяк команды тогда собирал я. Все пришли в компанию по разным мотивам – это же были 90-е годы, не сладкие. Прислушивался к рекомендациям других людей, вспоминал своих друзей и партнеров. С тем же Александром Пермяковым (сейчас – заместитель генерального директора по коммерческой деятельности) мы вместе учились в Ленинграде, жили в одной комнате в общежитии. Александра Чупракова (первоначально начальник отдела снабжения, затем глава дорожно-строительного управления) я уговорил переехать в Иркутск из Красноярска еще в начале 90-х годов, мы вместе тогда еще лесным бизнесом занимались. Марина Седых, с которой нас познакомил Борис Леонтьевич Синявский, пришла в компанию в 1998 году. Ольгу Гершкевич (главный бухгалтер) мне порекомендовали в компании-партнере БЭК «Аудит-Дело». Людмила Чернявская (менеджер проектов) работала в небольшой инжиниринговой компании, директор которой лично мне ее рекомендовал – у меня, говорит, ей развиваться некуда, а знаний и задора у Чернявской через край! Некоторые

практически сразу после института к нам пришли. Это я здесь старожил, меня рекомендовать было некому.

**Марина Седых – о начале сотрудничества
с Николаем Буйновым**

– Мы не быстро сработались с Николаем Михайловичем. У него есть особенность – что-то из серии «нет пророка в своем отечестве» – он никому не доверяет. Я уже тогда была достаточно сильным юристом и хорошо знала свои возможности, а он меня постоянно перепроверял. Работали мы с какими-то адвокатами, которые нас консультировали. Процесс был интересным – я делала все документы, а они вносили два-три слова поправок, и выдавали за свою работу, и Николай Михайлович им платил. Помню, что очень сильно обижалась. Это достаточно долго длилось. До тех пор пока юрист компании «Аудит-Дело», которая давно работала с БЭК (сейчас эта фирма продолжает работать с ИНК) не сказала ему: «Что ты ищешь-спрашиваешь юриста, когда у тебя есть готовый?». Мне в первый раз довелось работать с таким руководителем, ему нужно было, чтобы я ему все подробно рассказывала, объясняла, пока он сам не поймет. С другой стороны, я видела, как он работает, осознавала, что он действительно талантливый предприниматель, людей с таким потенциалом я раньше не встречала. Понимая, что он далеко может пойти, я ему старалась помогать. Поэтому осталась в его команде. Сначала это был БЭК, потом компания «Эст-юре», которая переросла в ИНК. Это были 1998-99 годы.

Николай Буйнов – о начале сотрудничества с Мариной Седых

– Марина Владимировна такой человек, что с ней притирка будет идти всю жизнь, это нормальный рабочий процесс. Прежде всего – и самое главное – Марина очень порядочный человек. Можно не сомневаться в этом никогда. Это просто человек так воспитан. Я вообще очень ценю порядочность в людях, это база всего...

К концу 1990-х штат «Эст-юре» составлял несколько десятков человек. Под один флаг встали геологи и строители, возглавлявшие крупные предприятия в советском прошлом – Михаил Буйнов, Борис Синявский и бывший начальник Преображенской нефтегазоразведочной экспедиции Владимир Кокорин; поколение более молодых специалистов, начинавших учиться еще в СССР и органично вписавшихся в новую рыночную экономику – Марина Седых, главный бухгалтер Ольга Гершкевич, начальник юридического отдела Евгений Милов, начальник отдела снабжения Александр Чупраков, а также менеджеры новой волны, только-только закончившие вузы – Светлана Лукина, Андрей Погодаев. Возможно, именно это и стало одним из преимуществ компании – своеобразный синергетический эффект взаимодействия специалистов нескольких поколений добавил новой структуре и остроты зрения, и широты кругозора.

Сегодня, 15 лет спустя, генеральный директор компании Марина Седых говорит, что у нее нет однозначного ответа, чем же привлекала компания и молодых, и состоявшихся специалистов. Версию об особом даре убеждения и харизме основателей счи-

тает надуманной: «У каждого человека была своя история. Наверное, привлекало то, что привлекает и сейчас – возможность реализовать себя. Это было основное, потому что, кроме обещания, что работать будет интересно и тяжело, на тот момент привлечь было нечем».

И все-таки первые сотрудники компаний-предшественниц ИНК отмечают, что были впечатлены руководителями, которые не только верили в успех своего проекта, но и каким-то образом убеждали в этом новичков. А характеристика всего отряда нефтяников на стадии формирования звучала коротко и емко: «Никто никого особо не знал, и «блатных» тут не было».

Теория элементов

До появления ИНК оставалось совсем немного времени. Все структуры, так или иначе связанные с БЭК, теснились в небольшом офисе на улице Шевцова, 1. В их числе была и компания «Эст-юре». Точнее нефтяники арендовали несколько помещений на двух этажах у института прокуратуры.

Коллектив с самого начала стоически переносил бытовые неудобства. Весь «двухэтажный офис» был как четыре приличных кабинета, сидели все друг у друга на головах. Руководство было в том же положении. К примеру, Николай Буйнов и Марина Седых делили один кабинет, в котором также работала их секретарь Ольга Харина (сегодня – начальник отдела подбора и развития персонала). Соседние коммунальные метры занимали геологи, юристы, руководители дочерних предприятий и охрана.

К середине 2000 года было завершено приобретение первых активов. К слову, в Восточной Сибири перспективных место-

рождений и участков было не так уж и мало, но компания была слишком небольшой, чтобы проявлять богатырский аппетит. Необходимо было получить то, что можно освоить в среднесрочной перспективе. Новой компании, замахнувшейся на частную нефтедобычу, приходилось быть крайне осторожной. Пожалуй, в первое время это была команда саперов, с величайшим вниманием делающих каждый шаг. После приобретения Даниловского месторождения в поле зрения «Эст-юре» попало ОАО «Усть-КутНефтегаз». Оно было тесно связано с еще одной легендарной личностью в истории сибирской геологоразведки – Владимиром Кокориным.

ОАО «УстьКутНефтегаз»

В 1991 году начальник Преображенской нефтегазоразведочной экспедиции Владимир Кокорин вместе с семьей переехал из Надеждинска – главной базы экспедиции – в Усть-Кут. Как он объяснял сам – выполнять решение о ликвидации предприятия и поселка он не хотел. Вместо этого решил создать свое нефтедобывающее предприятие под названием «Венд» и начать разработку Марковского нефтегазоконденсатного месторождения (находится в окрестностях поселка Верхнемарково, в 120 км от Усть-Кута).

Кстати, именно с этого месторождения началась история нефтедобычи в Восточной Сибири: первая продуктивная скважина была пробурена еще в 1962 году, но после дополнительных исследований месторождение было признано неперспективным для промышленной эксплуатации. Марковское месторождение было идеальным для небольшой

компании — имелась круглогодичная дорога до Усть-Кута, а городская нефтебаза могла принимать сырье для дальнейшей отправки по железной дороге.

«Я помню, как начинался «Венд», — вспоминает Елена Георгиевна, жена Владимира Кокорина. — Володя как-то дал мне листок бумаги, сказал: «Лена, я хочу расконсервировать скважины в Верхнемарково и начать разрабатывать месторождение. Нарисуй мне план промбазы». Подобную работу Елена Кокорина делала не раз, когда работала в Преображенской экспедиции. Площадка 400 на 400 метров, в центре — буровая, а вокруг 50-метровая полоса безопасности, бытовые помещения, дизельная электростанция, столовая... С этого плана началась попытка второго освоения Марковской площадки. Владимир Кокорин после долгих поисков нашел инвестора, который согласился профинансировать восстановление скважин и возобновление добычи. Нефть отвозили на Усть-Кутскую нефтебазу. Компания «Венд» росла: разрабатывался план освоения более перспективного Ярактинского месторождения (210 км от Усть-Кута), началось строительство общежития, котельной, электростанции... Но в 1996 году администрация Усть-Кутского района приняла решение о создании собственного муниципального нефтедобывающего предприятия «УстьКутНефтегаз», которому были переданы лицензии на Марковское и Ярактинское месторождения. Это было тяжелым ударом для Кокорина, он вновь отошел от дел. После затянувшейся на полгода паузы он принял предложение Михаила Буйнова об участии в новом проекте по созданию нефтедобывающей компании.

В 1999 году ОАО «УстьКутНефтегаз» находилось в упадке, инвестиции привлечь не удалось, объем долга превысил критическую отметку. Администрация района бесплатно предлагала предприятие некоторым крупным нефтяным компаниям страны с условием выполнения социальных обязательств и продолжения разработки месторождений, но энтузиазма у адресатов предложение не вызвало. В итоге войти в состав акционеров «УстьКутНефтегаза» решилась Бодайбинская энергетическая компания. Основные роли в этом процессе отводились Михаилу Буйнову и Владимиру Кокорину. Первый вел переговоры с властями, убеждая их в реализуемости планов «Эст-юре», второй занимался технической составляющей, ведь по сути «УстьКутНефтегаз» был его проектом. Марина Седых тщательно готовила сделку – документы предприятия были в полном беспорядке.

Кстати, в это же время администрация Иркутской области параллельно разрабатывала проект создания на севере региона нефтегазового холдинга, который объединил бы небольшие компании-недропользователи. В администрации полагали, что подобный холдинг смог бы обеспечить северные котельные недорогим углеводородным топливом взамен дорогого черемховского угля.

Пока администрация занималась расчетами, создание нефтегазового холдинга на севере Иркутской области уже началось. Впрочем, активы частной нефтяной компании к 2000 году были весьма проблемными – Даниловское и Ярактинское месторождения денежный поток не генерировали, зато требовали огромных вложений: к примеру, на расконсервацию одной разведочной скважины уходили десятки миллио-

нов рублей. Приносило небольшую прибыль только Марковское месторождение. При этом новая компания взяла на себя обязательства расплатиться по зарплатным и налоговым долгам «УстьКутНефтегаза».

Дождливым августовским днем 2000 года Николай Буйнов и Марина Седых сидели за столиком небольшого кафе в центре Иркутска. Любые важные вопросы приходилось обсуждать вне офиса, в котором, как уже говорилось выше, был уплотнен каждый квадратный метр. Основатели решали, как назвать новую компанию, объединяющую Даниловское, Ярактинское и Марковское месторождения. Рабочее название «Эст-юре», принадлежащее одной из компаний группы БЭК, вызывало вопросы. К примеру, главный геолог компании Константин Тарасов совсем недавно приходил к Марине Седых с предложением подумать о замене названия на что-нибудь более близкое к нефтянке.

– «Эст-юре» звучит красиво и необычно, но непонятно, какое отношение это имеет к нефтедобыче, – рассуждал Николай Буйнов.

– Мы – нефтяная компания, пусть так и называется, осталось подобрать эпитет, – ответила Марина Седых, – но какой – Сибирская, Северная, Усть-Кутская?

– «Усть-Кутская» слишком мелко, локально, «Сибирская» и «Северная» – наоборот, слишком широко – непонятно будет, где именно мы работаем, – продолжил ее собеседник.

– «Байкальская» тоже не подходит, хотя слово известное – слишком далеко от озера, да и не стоит связывать нефть с Байкалом в одном названии. Может, «Ленская»?

Но брать в качестве названия имя главной реки на севере Иркутской области Николай Буйнов также не захотел – слишком

много компаний разного калибра включали его в свое название.

— Тогда пусть будет так, — Марина Седых взяла ручку и написала на салфетке, извлеченной из-под чашки с черным кофе: «Иркутская нефтяная компания».

Сочетание было вполне благозвучным. Собеседники еще раз мысленно просмотрели список региональных топонимов и поняли, что лучшей альтернативы нет.

Подготовка документов и регистрация заняли почти четыре месяца. 27 ноября 2000 года было получено свидетельство о регистрации Иркутской нефтяной компании (ИНК). Летом того же года был впервые организован вывоз нефти с месторождений нового холдинга, а зимой для обслуживания было привлечено более ста автоцистерн. В итоге к концу декабря подразделения ИНК смогли добыть 30 тысяч тонн нефти и газового конденсата. Это был большой успех маленькой компании, который одновременно порождал новые вызовы — для ее дальнейшего развития требовалось увеличить этот показатель в десятки раз, причем в ближайшие два-три года.

Глава 2

Дело труба



Армейское ноу-хау

С момента основания компании ее менеджмент искал варианты решения главной производственной задачи – организации круглогодичного транспорта нефти со своих месторождений до Усть-Кута. Вариантов, если не считать экзотического предложения Бориса Синявского по использованию дирижаблей для вывоза сырья с Данилово, было всего два: существенное увеличение парка автоцистерн и строительство подземного нефтепровода. Но ни один из них не был оптимальным: машины не решали проблему транспортировки нефти в летнее время или межсезонье, а на магистральный нефтепровод элементарно не хватало денег, причем при столь незначительном объеме добычи нельзя было рассчитывать и на банковский кредит.

В начале лета 2001 года руководители компании узнали о существовании наземных полевых трубопроводов ПМТП-150, которые использовались в армии для перекачки дизтоплива на десятки километров. Оказалось, что такая труба проложена от Талаканского месторождения (Республика Саха) до реки Витим – правда, ее протяженность невелика, и работает она только летом. Владимир Кокорин нашел знакомых в компании, которая эксплуатировала нефтепровод, съездил на разведку и подтвердил его работоспособность.

Тогда же стали известны и технические характеристики ПМТП. Одна шестиметровая секция диаметром 152 мм с толщиной стенки в 3,2 мм весила 80 кг, то есть ее могли переносить всего лишь два человека. Для сбора «в нитку» не нужна была сварка, трубы соединяли стальными кольцами с резиновыми

втулками, используя специальный монтажный ключ. Дополнительными плюсами были хорошее антикоррозийное покрытие, наличие специальных колен для поворота трубы. Мало того, труба в сборе еще и выдерживала приличный угол изгиба, что повышало надежность всей конструкции.

После полугода поисков оптимального варианта компания впервые получила реальный шанс решить проблему транспорта нефти. Впрочем, оставалось много вопросов. Во-первых, комплектов ПМТП, конечно, не было в открытой продаже; во-вторых, даже такой «трубовопровод light» стоил, скорее всего, десятки миллионов рублей, которые надо было где-то взять; в-третьих, было неясно, удастся ли заставить его работать зимой, будет ли он сохранять герметичность в условиях перепада температур.

Управленцы ИНК начали прощупывать почву — звонили знакомым, так или иначе связанным с армией: тем, кто мог что-то слышать о ПМТП во время срочной службы, кто общался с военными инженерами или снабженцами. Неудивительно, что новость о планах иркутской компании купить армейскую полевую трубу вскоре «широко распространилась в узких кругах». Марина Седых за несколько дней поговорила по телефону почти с десятком продавцов комплекта ПМТП, которые расхваливали свой товар с убежденностью и страстью профессиональных коммивояжеров. Определился и ценовой диапазон — от 90 млн рублей и выше, в зависимости от комплектации. Николай Буйнов в этот период уехал за рубеж, и гендиректору ИНК на первом этапе пришлось действовать в одиночку.

На оперативном совещании менеджеры компании решили, что, вероятно, существует много комплектов, и стоит еще поторгаться с продавцами. Один из телефонных разговоров в эти го-

рячие дни стал решающим. Марине Седых позвонил Владимир Колганов, которого она попросила помочь в поиске приемлемого варианта (впоследствии занял пост ее заместителя по безопасности). Он рассказал, что почти новый ПМТП находится на хранении в одной из расформированных воинских частей Забайкальского военного округа в Наушках. Мало того, его собираются списывать за ненадобностью.

Закончив разговор, Марина Седых вызвала руководителя службы заказчика Михаила Крикуна, который в компании отвечал за строительство. Следующее утро он встретил в дороге из Иркутска до Наушек. Воинская часть находилась на границе с Монголией, почти в 700 км от Иркутска. Добраться туда Крикуну удалось за 15 часов. То, что он увидел на армейском складе в забайкальской степи, превзошло все ожидания – это был полный комплект трубопровода в отличном состоянии. Кстати, сопоставив данные, он понял, что все посредники, в течение полумесяца звонившие в компанию, продавали именно этот комплект. При сопровождавших его офицерах он сдерживал эмоции – до тех пор пока за ним не закрыли ворота.

Набирая номер генерального директора, Крикун и думать забыл о том, что толком не спал уже больше суток:

– Марина Владимировна, это не комплект, а сказка! Есть все: трубы, перекачивающие насосные установки, все мобильные узлы, длина – 150 километров. Лучше нигде не найдем, надо брать! Я отсюда никуда не поеду, буду караулить!

– Миша, спасибо тебе, я все поняла, не волнуйся, – ответила Марина Седых. Ее, безусловно, обрадовал чрезвычайно оптимистичный тон подчиненного, но она понимала, что «разведчик» не совсем представляет себе реальное состояние дел.

– Долго ждать решения? А если перехватят? Все, кто нам звонил, его и продавали!

– Возвращайся в Иркутск, еще нужно деньги найти, уйдет не меньше двух месяцев, ты же не собираешься там прописываться?

Отключив трубку, Михаил Крикун с сожалением посмотрел на покрытые ржавчиной пятиконечные звезды на воротах части. Степной жаркий ветер нес мелкую пыль, в зените завис пернатый хищник, высматривавший добычу. Вытирая пот со лба, Крикун вдруг понял, что еле стоит на ногах, и оперся рукой на горячий капот машины...

Экс-заместитель генерального директора ИНК по производству, первый директор буровой компании «ИНК-Сервис» Владимир Ефремов – о строительстве трубы

– Строительство наземного нефтепровода ПМТП – это ведь гениальная идея. Лично мне бы это в голову не пришло. До этого мог додуматься только человек, который не работал в нефтянке, не воспитывался на классических канонах, был свободен от профессиональных комплексов. Он просто не знал, как это надо делать, и поэтому изначально мыслил шире.

Дар убеждения

Через два дня гендиректор ИНК и ее заместитель по экономике встретились с управляющим иркутского филиала крупного частного банка. Диалог не клеился. Нефтяники прямо спросили, на каких условиях они могут получить кредит на стро-

ительство трубы, банкир вместо ответа начал читать лекцию о тонкостях проектного финансирования. При этом, похоже, испытывал истинное наслаждение от глубины своих познаний в этом специфическом вопросе. Через четверть часа Марина Седых окончательно поняла, что предоставить требуемый банком пакет документов компания не сможет. К тому же финансовое положение было не из лучших – ИНК продолжала рассчитываться со старыми долгами «УстьКутНефтегаза» по налогам и зарплате.

Весь вечер после визита в банк генеральный директор провела в размышлениях. Как ни крути, единственным выходом был кредит с залогом в виде приобретаемой трубы. Но у ИНК фактически не было кредитной истории, также было неясно, согласятся ли вообще рассматривать ПМТП в качестве залога? Она очень волновалась – компания стояла на пороге решения, которое определяло ее судьбу. Если проект «не выстрелит» – а это ведь не исключено – то из долговой ямы, скорее всего, не выбраться. С другой стороны, ее заразил оптимизм Михаила Крикуна. Судя по его голосу, он был готов в одиночку проложить все эти трубы через тайгу. Выкурив подряд несколько сигарет, Марина Седых набрала сотовый Николая Буйнова.

Тонком, не допускающим возражений, она рассказала ему всю историю «трубы», заявив, что это единственный шанс компании и что этот комплект ПМТП-150 придется приобрести без вариантов. Николай Буйнов прилетел в Россию через два дня. После он рассказывал, что не спал несколько ночей, думал, где взять деньги, будет ли эта труба работать зимой, поскольку от этого зависела в том числе и окупаемость строительства. Но при этом Буйнов понимал, что именно армейский трубопровод мо-

жет стать единственным решением проблемы транспорта нефти на большую землю.

Для второй попытки основатели выбрали Байкальский банк Сбербанка России. Разговор с менеджерами во главе с руководителем блока по работе с корпоративными клиентами Евгением Елисеевым был весьма эмоциональным. Николай Буйнов и Марина Седых горячо убеждали банкиров, что без этой трубы компания не сможет реализовать свой потенциал и что банк в любом случае не останется в убытке, ведь ПМТП – высоколиквидный товар. Менеджерам солидного учреждения изначально доводы нефтяников напоминали малопонятный технический текст. Но было ясно, что, по сути, банку предлагали поучаствовать в рискованном финансово-производственном эксперименте.

Сегодня, в 2015-м, заместитель председателя Байкальского банка ОАО «Сбербанк России», куратор корпоративного блока Евгений Елисеев вспоминает, что 15 лет назад Иркутская нефтяная компания была для банка новым клиентом, ее история и кредитная биография только начинались: «Мы провели огромную работу. Наша команда несколько раз выезжала на объект, специалисты банка консультировались с экспертами, изучали тонкости деятельности компании, вновь и вновь углублялись в специфику проекта, просчитывая все возможные риски. А риски, признаюсь, были, но мы серьезно взвесили все за и против, прежде чем одобрить кредит».

Параллельно продолжались сложные переговоры по поводу продажи комплекта ПМТП. И здесь иркутским нефтяникам сопутствовала удача: цену удалось сократить вдвое – до 45 млн рублей.

Николай Буйнов — о приобретении ПМТП и финансовом положении компании

— В самой идее построить такой трубопровод особого ноу-хау не было. Проблема была в деталях. Было страшно, будет ли этот нефтепровод работать зимой. Мы ведь кучу денег потратили, причем денег не своих, заемных. Вообще, денег все время не хватало. Смотрю, помню, как-то новости по телевизору, а там показывают, что кто-то выиграл джек-пот в 270 млн долларов. А я думаю: «Вот нам бы сейчас в компанию эти деньги! Мы бы их и туда, и туда вложили!»

Марина Седых — о переговорах с Байкальским банком Сбербанка

— Почему Сбербанк поверил? Здесь помогла наша убежденность и опыт работы в тяжелейших финансовых условиях. Сыграло в нашу пользу еще и то, что можно было заложить тот самый трубопровод, он был оценен в определенную сумму. Банк почувствовал себя уверенно, когда понял, что он в принципе сможет реализовать залог.

Сто вагонов до «станции Яракта»

Приобретение трубы в конце ноября 2001-го было лишь первым шагом. Стадия реализации проекта была столь же проблемной — казалось, что все предусмотрели на бесчисленных со-

вещаниях и летучках, все значимые риски учли еще при подготовке визита в банк, но практика доказала обратное.

В самом начале 2002 года Михаил Крикун все-таки на время переехал в Наушки. Почти месяц он контролировал погрузку комплекта на железной дороге. Компания спешила, нужно было успеть доставить весь груз на будущую трассу нефтепровода до конца марта. Иначе из-за оттепелей «поплывет» зимник, и стройку придется отложить месяцев на восемь. «Посылка» получилась приличной. 150 км труб, десяток перекачивающих насосных установок (ПНУ), дополнительные детали и узлы заняли более 100 вагонов – примерно два с половиной состава. Затем груз доставили в Усть-Кут.

Уже в конце января началось строительство, прокладывали трассу одновременно от Марковского месторождения и от Яракты. Всеми работами на месте руководил Владимир Кокорин, он же вел изнуряющие переговоры с подрядчиками. Для высококлассного строителя, помнившего размах советских проектов, работа в экстремальных условиях была, как ни парадоксально, настоящим праздником. Подготовка трассы требовала полной самоотдачи. Не предназначенные для лесозаготовки бульдозеры «БЭКойл-Игирма» расчищали 10-метровую просеку. За работу тяжелой техники отвечал гендиректор этой компании Александр Терехов.

ООО «БЭКойл-Игирма»

Предприятие, сегодня входящее в группу компаний ИНК, было создано в апреле 1999 года. Специализируется на лесных и общестроительных работах на ключевых производ-

ственных участках. Бессменный генеральный директор компании – Александр Васильевич Терехов.

Саму трубу укладывали на деревянные лежки двухметровой длины. Компании пришлось срочно искать персонал в северных районах. Впервые за десять лет участниками довольно крупной стройки стали бывшие строители БАМа, Усть-Илимской и Братской ГЭС, уже забывшие, что представляет собой действительно большое дело. И это был новый, ранее не учтенный риск. Менеджеры маленькой компании, где были только свои, на ходу учились управлять большими группами только что набранных вальщиков леса, водителей спецтехники, строителей.

Стройка шла днем и ночью в любую погоду. Очередные 100 метров просеки были мизерным отрезком на схеме трассы ПМТП, но зато добавляли уверенности и сил группе главных идеологов. Все были измотаны, а Михаил Крикун как-то пожаловался основателям, что, похоже, в работоспособность трубы, кроме них, никто не верит.

Но все же это было не так. В трубу верили... бывшие работники 25 ГосНИИ химмотологии Минобороны, где был придуман ПМТП (стоит вспомнить, что он был предназначен как раз для перекачки моторного топлива). Иркутским нефтяникам удалось привлечь к работе выходцев из этого режимного института, которые к тому времени создали свою фирму – ООО «Ненецкий НИПИ Нефть». Эта специализированная организация разработала и защитила первый проект строительства и эксплуатации полевого нефтепровода.

А в процессе изысканий был поставлен эксперимент, достойный кинематографа. Так как в ИНК сомневались в надеж-

ности соединительных частей труб, исследователи предложили проверить прочность изделия с помощью... двух танков. Боевые машины тянули трубу в разные стороны. Она легко выдержала нагрузку в расчетные 75 атмосфер, корпус треснул только при 225 атмосферах, причем раструбы остались целыми. Наконец проектировщики разработали и утвердили на федеральном уровне техусловия по строительству и эксплуатации ПМТП.

Экс-сотрудники ГосНИИ Минобороны – в прошлом офицеры и участники боевых действий – помогали Владимиру Кокорину в руководстве стройкой, поддерживая воинскую дисциплину. Они справедливо считали, что нужно было прежде всего обеспечить качественную сборку. Особенно это касалось вантовых переходов через довольно крупные реки – Большую и Малую Тиру и Нижнюю Тунгуску. Проектировщики настаивали на создании службы обходчиков, чьи стационарные посты должны были быть построены вдоль всего маршрута.

Несмотря на то что до финального стыка было еще очень далеко, компания уже озаботилась поиском расходных материалов. Трубы соединялись резиновыми кольцами особой формы. Нефть с газоконденсатом – агрессивная среда, поэтому детали из резины необходимо будет часто менять. Эту задачу также удалось решить – снабженцы нашли фабрику «Беларусьрезинотехника», в архивах которой со времен СССР хранились формы для изготовления колец. Разместить заказ на изготовление большого ремкомплекта было делом техники.

В ноябре 2002-го строительство трубопровода длиной в 96,7 км было закончено. Но перед заполнением его нефтью требовалось провести серию производственных экспериментов.

Экспериментарий на промысле

На севере Усть-Кутского района в ноябре 2002 года было очень холодно. На основной промплощадке Ярактинского месторождения в полдень термометр показывал минус 35. Сквозь пелену, окутавшую несколько приземистых деревянных домов вахтового поселка, светило розоватое солнце. За околицей прогремели два обледеневших КамАЗа и «Урал» и вскоре исчезли среди сугробов и сосен. Они везли стройматериалы, запчасти и химреагенты – на Яракте продолжалась расконсервация разведочных скважин.

Стороннему наблюдателю поселок и вовсе показался бы заброшенным. Впрочем, один из его жителей уже третий день не покидал «обитаемый остров», при этом проводил значительную часть времени на улице. Технолог ИНК Людмила Чернявская, совсем недавно устроившаяся на работу в компанию, ставила эксперимент по смешиванию нефти с газовым конденсатом. От ее опытов зависело, сможет ли компания прокачивать нефть по наземному трубопроводу, строительство которого близилось к завершению.

Ярактинская нефть при сильных морозах превращалась не просто в тягучую жидкость – напоминала пластилин. Теоретически ее можно было разбавить до приемлемой консистенции газовым конденсатом (по сути, это неочищенный от примесей бензин), но никто не знал, можно ли реализовать эту идею. Чернявская скрупулезно смешивала порции двух жидкостей и определяла вязкость смеси с помощью вискозиметра. Все было просто – нужно считать капли, падающие из его трубки – чем их больше, тем лучше. Проблема заключалась в том, что делать это

надо было на морозе, а не в теплой лаборатории. Пальцы в толстых шерстяных перчатках давно одеревенели. Когда Людмила Чернявская поняла, что уже сильно замерзла, она оставила свой полевой стенд и зашла в прихожую небольшого деревянного общежития. Вскоре фаланги начало ломить, и она на минуту забыла обо всем, механически сжимая и разжимая пальцы. В этот момент открылась дверь, и в морозном облаке в коридор вбежал рабочий, доставивший ей очередную порцию газоконденсата. Он поставил на столик закрытую полуторалитровую пластиковую бутылку с прозрачной жидкостью. Некоторое время они молча сидели возле электрообогревателя.

– Помоги открыть, Саша, – Людмила Чернявская прервала паузу, – пальцы пока не слушаются.

– Да легко, – ответил «почтальон» и повернул туго закрученную пробку. Это был даже не хлопок шампанского, а настоящий взрыв. В следующее мгновение рабочего облило с ног до головы, досталось и технологу. Бутылка опустела больше чем на половину. В помещении распространился весьма неприятный запах бензина, смешанного с сероводородом. С чувством произнес тираду из коротких и емких слов, рабочий вытер сухой частью рукава лицо и констатировал: «Подорвались-таки, Людмила Алексеевна».

– Прости, Саша, совсем туго соображаю от этого холода, нельзя было его в помещении открывать.

– Ладно, не привыкать, – ее собеседник, как настоящий вахтовик и таежник, не тратил время на рефлексии, а решал прикладную задачу. Надо было вызвать кого-то со сменной одеждой и заодно раздобыть у коллег теплую куртку.

Людмила Чернявская действительно в тот момент забы-

ла об «особенных свойствах» ярактинского газоконденсата. К примеру, он отличался высоким содержанием насыщенных паров. На морозе давление в закрытой емкости с газоконденсатом было низким, и ее можно было открывать без последствий, но в относительно теплом помещении она почти сразу превращалась в бомбу... Через час, умывшись и переодевшись, Людмила Чернявская продолжила опыты.

Еще через день технолог нашла то, что искала – испробовав сотню смесей, она определила, что для бесперебойной прокачки в зимний период по трубе без теплоизоляции необходимо добавлять к нефти не менее 25-30% конденсата от общего объема.

Кстати, образцы нефти и конденсата были направлены на научно-производственное предприятие «ВНИИГИМС», являвшееся преемником советского отраслевого НИИ геофизических исследований. Там подобные испытания проходили в лабораторных условиях. Результаты оказались практически идентичны.

Вошли во вкус

Добычу на Ярактинском месторождении в конце 2002 года вели всего на трех нефтяных скважинах. Нефтепровод был проложен с пункта сбора нефти, где находился резервуарный парк.

Первый год эксплуатации напоминал театр военных действий, а главный офис – штаб фронта. Сводки с мест от обходчиков и диспетчеров цеха добычи приходили каждые два часа – без выходных. Штаб по эксплуатации трубы собирался на оперативное совещание даже в том случае, когда данные свидетельствовали о незначительном отклонении от режима (падении или повышении давления в трубе). Сотрудники анализировали при-

чины и быстро принимали решение. Одновременно продолжалась расконсервация нескольких нефтяных и газоконденсатных скважин. За два года компания рассчиталась с долгами «УстьКут-Нефтегаза» и смогла вернуть кредит Сбербанку. Поправив финансовое положение, ИНК решила начать второй этап стройки – прокладку такого же ПМТП от Марковского месторождения до Усть-Кута.

Мнения по поводу новой стройки разделились. К примеру, один из активных участников первого проекта Людмила Чернявская выступала за «классический» подземный трубопровод, но расчеты показали, что компания не потянет такую стройку даже с учетом максимально возможных займов.

В 2005 году ИНК купила еще два комплекта ПМТП-150 для строительства второго этапа трубы протяженностью в 127 км, конденсатопровода от газовой скважины №15 до пункта сбора нефти и системы нефтесбора. Предполагалось, что дорога уже проторена, и период стройки удастся существенно сократить. Но, как это обычно бывает, реальность оказалась сложнее расчетов.

Во-первых, на новой трассе перепад высот составлял до 300 м, во-вторых, подрядные организации, привлеченные к монтажу на разных участках трубопровода, плохо сработали, в-третьих, не складывались отношения с ключевым участником проекта – экс-«Ненецким НИПИ Нефть», ставшим к тому времени «Нефтегазинжинирингом». Реорганизация не пошла проектному институту на пользу, его покинули люди, сыгравшие существенную роль в испытаниях ПМТП и строительстве первого этапа. Это привело к тому, что старые союзники так и не смогли подготовить материалы для защиты проекта системы транспорта нефти в Ростехнадзоре. В частности, для проведения экспертизы промбезопасно-

сти трубы ПМТП-150 пришлось привлекать нового подрядчика – НИИ Химмаш.

Сдача проекта откладывалась, режим комплексного опробования, который, как правило, продолжается 2-3 суток, растянулся на пять месяцев. Точкой его отсчета стало 31 декабря 2005 года, когда нефть из Верхнемарково по трубопроводу пошла в Усть-Кут. 4 января 2006-го система измерений на нефтебазе Усть-Кута зафиксировала поступление сырья с месторождений ИНК. Казалось, можно перевести дух и официально признать, что уникальный проект трубопровода успешно завершен. Но компанию ждал новый удар.

Апрель 2006-го был аномально теплым, разница ночных и дневных температур достигала 30 градусов, земля быстро оттаяла. 29 апреля центральная диспетчерская компания получила сигнал о резком падении давления в трубе. Это было ЧП – или разрыв, или как минимум несанкционированная врезка. Подача нефти была перекрыта, а в район предполагаемой аварии – в 40 км к северу от Усть-Кута – выехала группа сотрудников.

На месте – на крутом склоне холма возле речки Королиха – был обнаружен разрыв трубы. Оказалось, что лежки из бревен, на которых она находилась, съехали по подтаявшему грунту. Из поврежденного трубопровода вытекло примерно девять кубометров нефти. В этот напряженный момент компания следовала принципу, давно сформулированному Мариной Седых: «Действуй по закону, и тебя невозможно будет шантажировать». Она придумала это правило для себя, но вскоре оно стало девизом для всех служб ИНК.

Нефтяники, известив о случившемся Главное управление МЧС по Иркутской области, приступили к сбору нефти. Исполни-

зую заградительные боны, они избежали попадания большого количества нефти в Лену, с поверхности воды нефть собирали с помощью сорбентов. К счастью, экологический ущерб оказался минимальным. Тем не менее на месте ЧП побывал генерал МЧС Вячеслав Эглит, руководивший в то время областным управлением. Обследовав участок, он спросил у участников инспекционной поездки: «Кто видит здесь чрезвычайную ситуацию?» Специалисты ответили, что особых проблем нет.

ИНК удалось доказать Ростехнадзору, что разгерметизация ПМПТ произошла из-за ошибки проектировщиков, а не вследствие неправильной сборки и эксплуатации. Позже в проект были внесены дополнения, предусматривающие установку дополнительных якорей, фиксирующих трубу на участках с большим перепадом высот. Итогом стал выписанный компании штраф в 86 тыс. руб.

В середине 2006 года схема поставок нефти с Ярактинского месторождения через Марковское в Усть-Кут заработала в полном объеме. С Даниловского месторождения сырье по-прежнему возили только по зимнику до Яракты, где смешивали с местной нефтью. К этому времени на Ярактинском месторождении построили уже пять резервуаров общим объемом в 2,6 тыс. кубометров, на Марковском – четыре, способные принять 3,7 тыс. кубов. Открыли и собственную лабораторию, отслеживающую качество нефти. Это была комнатуха со столом и вытяжкой, оборудованная только двумя приборами – влаго- и солемером.

Газовый конденсат, растворенный в нефти, быстро разрушал резиновые втулки труб, их приходилось постоянно менять. Эксплуатационная служба работала по графику, производя замену, поэтому ни одна из изъеденных втулок не стала причиной

внеплановой остановки прокачки. Был для компании и приятный бонус – поскольку Ярактинское месторождение только вводилось в эксплуатацию, долгое время добычу вели за счет естественного высокого внутрислоевого давления.

Прокачка нефти по первому маршруту трубопровода в 2003 году составила 70,7 тыс. тонн, на 41% больше чем, в последнем «дотрубном» году. Но все же это был год «раскачки», уже в 2004-м удалось доставить в Верхнемарково, а затем вывезти в Усть-Кут автоцистернами 133,8 тыс. тонн нефти, что превышало позапрошлогодний показатель почти на 300%! История с прокладкой ПМТП подтвердила, что ключевые роли в команде ИНК были распределены правильно. Уже через год совместной работы специалисты достигли принципиально нового уровня, сумев осуществить то, что казалось невозможным профессиональным нефтяникам-эксплуатационщикам.

ПМТП помог Иркутской нефтяной компании подняться на следующую ступень: выйти на круглогодичный режим добычи и рассчитаться с большими долгами, накопленными компанией-предшественницей.

Бесконечная вахта Ефремова

Владимир Филиппович Ефремов привычным жестом скрестил руки на груди и откинулся на спинку кресла: «Мы говорим на разных языках. И думаем – тоже. Кто из нас прав – я не знаю. Они – гиганты, по всему миру разрабатывают месторождения. У них деньги, технологии, система. И вот они пришли сюда».

В ТНК-ВР, которая относительно недавно стала собственником ряда крупных нефтедобывающих активов, продолжались

структурные изменения и кадровые перестановки. Вот и теперь непосредственный руководитель Ефремова переводился из Бузулука, нефтяной столицы Оренбуржья, в Западную Сибирь. Большая часть команды уезжала вместе с шефом. Перед Ефремовым стояла задача сделать очередной выбор: снова ехать за Урал, где он проработал не один год, или продолжать работу здесь, но уже в новой должности и с новой командой. Забавная цикличность получалась: после окончания вуза он работал в Татарии и Удмуртии. Потом были проекты по освоению месторождений Западной Сибири и Поволжья. И вот снова замаячила перспектива переезда в Сибирь.

Владимир Ефремов знал о бурении все – без малого тридцать лет вскрывал пласты, проектировал кустовые площадки, реанимировал скважины. Плотность и содержание солей в нефти мог определять с первого взгляда. На ландшафт мельком взглянет – и уже наглядно представляет, какой глубины скважину бурить, где лучше кустовую разместить. Вся жизнь на северах, на буровых, одна бесконечная вахта. Он вдруг понял, что начинать очередной сибирский этап не хочет, нет и особого желания работать с новой командой.

Невеселые размышления прервал звонок старого приятеля Ильгизара из Ижевска. Поговорили про нелегкую кочевую жизнь, дескать, у нас, как у военных – те всю жизнь по гарнизонам скитаются, а мы – по буровым. Ильгизар предложил оригинальный способ отвлечься от проблем: «Я в Иркутск еду по делам, поехали со мной, пока я свои вопросы решаю, ты на Байкал поглядишь, раз уж мы с тобой кочевники». Владимир Ефремов был легок на подъем и от поездки отказываться не стал.

В ноябре 2003 года стояли пронзительно ясные дни. Иркутск и привлекал, и отталкивал одновременно. Красивый, но неухоженный, местами важный и вычурный, и в то же время какой-то по-домашнему уютный.

Ефремов и его друг встретились с Буйновым и Седых в приемной офиса ИНК на улице Шевцова.

– Сейчас переговорим пару слов с руководством Иркутской нефтяной и рванем на Байкал, – суетился друг.

– Да я, собственно, никуда не спешу, – ответил Ефремов, с интересом приглядываясь к высокому молодому человеку и миловидной женщине в очках. «Женщина – генеральный директор нефтяной компании. Что-то я такого раньше не встречал. А этот высокий худой и есть тот самый Буйнов, основатель и мозговой центр. Что-то он не похож на владельца нефтяной компании, лоску маловато, да и молодой совсем...»

– Володя, подойди, пожалуйста, я тебя с Николаем Михайловичем и Мариной Владимировной познакомлю, – прервал размышления товарищ. – Вот, Владимир Филиппович Ефремов, опытнейший буровик, реализовал десятки проектов по освоению нефтегазовых месторождений в Западной Сибири и Поволжье.

Реакция основателей компании на стандартное представление заставила Ефремова вздрогнуть. Визави взмахнули руками и заговорили наперебой: «Буровик?! Опытный?! Это же отлично! А мы как раз думаем начать буровые работы. Уделите нам немного времени, поговорим по существу».

Договорились о встрече на следующий день.

Тесное офисное здание ИНК, казалось, отражало эклектику города – под одной крышей собрались представители несколь-

ких поколений: от молодых юристов и экономистов – вчерашних выпускников модных вузов, – до пожилых степенных геологов. «Все знакомо. Как я от этого устал... И как я по этому скучаю», – подумал Ефремов, оглядывая бурлящий офис.

Николай Михайлович вкратце рассказал о том, как возникла идея создания Иркутской нефтяной компании, что они за эти несколько лет успели сделать, каких успехов добились и сколько шишек набрали.

– Несколько скважин мы расконсервировали, полевой нефтепровод проложили. И теперь понимаем, что необходимо двигаться вперед – наращивать объемы добычи. На пробуренных три десятка лет назад скважинах далеко не уедешь, пора о строительстве новых задуматься. Не хотите возглавить это направление? – четко проговорил Буйнов.

Степенный Владимир Филиппович попросил неделю на размышления. Но сам он понимал, что эта пауза – формальность, офисный этикет для уважающего себя претендента. Внутри уже щелкнул переключатель, он был готов: «Да, думаю, на Байкал я в ближайшее время еще посмотрюсь. Точно говорят: вся наша жизнь – это стечение обстоятельств. Сибирь, так Сибирь!»

– Мне уже 55. Знаний у меня действительно немало, хоть сейчас за преподавательскую кафедру вставай. Я вижу, что вы хотите выстроить полноценную нефтяную компанию, и готов участвовать в этом. Хочу сделать еще одно большое дело в своей жизни, принести реальную пользу, – сказал на следующей встрече Владимир Ефремов. И предупредил, что он человек старой формации, работать привык на совесть, и от других будет требовать того же: «Мой главный принцип – не лезть в чужую работу, если тебя не просят, и хорошо делать то, за что спросят с тебя.

Если возникает проблема, то обсуждать ее должны те, кто в ней разбирается».

– Вы в этом деле специалист, поступайте так, как считаете нужным, – ответили работодатели.

В трудовой Ефремова появилась запись о том, что он принят в Иркутскую нефтяную компанию на должность заместителя генерального директора по производству. В конце 2003 – начале 2004 года ИНК продолжила расконсервацию пробуренных в 70-80-е годы скважин. Их продуктивность оценивалась, исходя из имевшейся геологической документации, которая, кстати, в большинстве своем была достоверной. Поэтому в первую очередь брались за самые высокодебитные скважины. Расконсервацией занимались собственными силами.

И снова потянулась бесконечная вахта. По три-четыре недели Ефремов мотался, как челнок, между Усть-Кутом и Ярактотой. Больше двухсот километров в один конец по бездорожью. Ночевки в вахтовках, бараках, вездеходах. Гнус, грязь, жара или стужа, в зависимости от времени года. Потом на неделю в Иркутск – подписать бумаги, принять на работу новых людей, встряхнуть душу из подрядчиков – и обратно на объект. Для него, как для производственника, любые документы, отчеты, фотографии все равно не являлись главным фактором для принятия решения.

Владимир Ефремов – о первых годах работы в ИНК

– Нужно видеть людей, уметь с ними разговаривать. Люди уважают то начальство, которое находится рядом с ними, в чьи глаза они смотрят. Сидение в офисе разделя-

ет, отдаляет от реальности. Момента сказать: «Да пошло оно все, не могу больше!» – не было ни разу. Ну, кто-то украл, запил, не без этого – провел воспитательную работу, уволил. Дорога-то от этого не останавливается, нужно идти вперед.

Примерно через год с момента начала работы нового зама по производству стало ясно, что проект по резкому увеличению добычи нужно реализовать в ближайшие два года. Параллельно с решением вопросов по расконсервации скважин и транспортировке сырья Владимир Ефремов начал изучать ситуацию на рынке буровых услуг. В принципе буровиков в стране не так уж и много, большинство из них владели информацией о своих коллегах. Поэтому через некоторое время у Ефремова было примерное понимание того, кто, где и на каком оборудовании бурит. И оказалось, что бригады компании ЗАО «Первая национальная буровая компания» (ПНБК, Ижевск) работали в городе Мирный в Якутии. До Ярактинского месторождения, где ИНК планировала начать эксплуатационное бурение, расстояние приличное, около тысячи километров, но в то время это был самый приемлемый вариант. Ефремову удалось договориться о сотрудничестве с ПНБК, и она стала первым подрядчиком Иркутской нефтяной компании.

В конце 2004 года началась переброска буровой установки «Уралмаш-3000 ЭУК» из Якутии на Ярактку. Все это выглядело эпопеей из жизни геологов-первопроходцев. Какой только транспорт не был задействован – грузовики, вездеходы, тракторы, автокраны. Крупногабаритные машины ехали по глубоким колеям зимника с черепашей скоростью. Пробитая в тайге до-

рога была очень узкой – был велик риск сцепиться с встречным грузовым транспортом или съехать на обочину. В этом случае можно было простоять в глуши несколько суток.

Первым объектом, за который взялся подрядчик, стала скважина №49 на кустовой площадке №15 Ярактинского месторождения. Запасы сырья здесь были подтверждены изысканиями, и до участка можно было пусть с трудом, но добраться на автотранспорте. Была подготовлена площадка, смонтирована установка. Прошел месяц, второй, но на нормальный режим бурения так и не вышли: то пустоты, поглощающие громадные объемы бурового раствора, то, наоборот, скальник, моментально разрушающий долота. Постепенно боевой настрой у буровиков начал падать: инфраструктуры никакой, все распоряжения от руководства из-за разницы во времени и отсутствия нормальной связи приходят с опозданием минимум на сутки. Еще и разрез довольно сложный, никак к нему не удавалось подобрать ключ.

Параллельно стала поступать информация об определенной реорганизации в ПНБК и о возможности полного сворачивания всех работ в восточных регионах. Встал вопрос о том, кто будет продолжать бурение. И руководством Иркутской нефтяной компании было принято еще одно революционное решение: создать собственное подразделение для буровых работ. 13 мая 2005 года было зарегистрировано «ИНК-Сервис», его директором стал Владимир Ефремов.

По договоренности с ПНБК в «ИНК-Сервис» была передана буровая установка «Уралмаш-3000 ЭУК», с такими приключениями доставленная на Яракту. Буровой бригаде, работавшей на установке, было предложено перейти в штат нового предприятия. Особого выбора у буровиков на тот момент

не было. Сами они в основном были из Иркутской области. Буровая была окончательно перевезена на месторождение ИНК. Куда-то уйти возможности тоже особо не было – в то время только ИНК и «Верхнечонскнефтегаз» здесь бурили, но у ВЧНГ уже были свои подрядчики... В общем, бригада осталась на Яракте.

Первым объектом нового предприятия стала все та же скважина №49, на ее бурение ушло 177 дней. Но до нефти так и не добрались. Скважина попала в разлом. Этот результат не мог не вызвать разочарования.

Николай Буйнов – о неудаче при бурении первой скважины

– Уж первая-то скважина должна была быть обязательно продуктивной! И надо было умудриться пробурить ее так, что она вместо нефти дала воду. Конечно, было и страшно, и обидно. Ну а на кого, с другой стороны, обижаться? На себя только.

Деньги были затрачены большие, кредитные. И хотя было ясно, что это не казино – повезет-не повезет – и что нефть все равно есть, все же часть сотрудников компании и представители партнеров заметно напряглись – всех волновал один вопрос: а есть ли реально на Яракте эти 11 млн тонн запасов? Ведь бурили в самом центре месторождения, а получили в итоге вместо нефти воду. Степень изученности тогда была очень низкой. Это потом, спустя десять лет, в 2015 году, компания защитила по Яракте 100 млн тонн разведанных запасов, а годовой объем добычи перевалил отметку в 5 млн тонн. Но в дни

поражений, конечно, нашлись скептики, авторитетно заявлявшие: «Больше 3 млн тонн запасов вряд ли наскребется, ваша Яракта – кот в мешке, фикция и пустая трата денег».

Как и в случае с ПМТП, иркутским нефтяникам опять пришлось преодолеть полосу препятствий. Команда в очередной раз продемонстрировала упорство, возведенное в абсолют. Раз не получилось в одном месте, значит, надо начинать бурить в другом. Месторождение есть, и оно должно работать. Следующая, 41-я скважина уже дала нефть. Это был настоящий праздник.

Хороший дебит показали и следующие скважины. Буровое направление заработало. Добыча стала увеличиваться ежегодно – с 70 тыс. тонн в 2003 году до 166 тыс. в 2006-м, и преодолела планку в 1 млн в 2011 году. Постепенно компания увеличивала парк буровых установок, а вместе с ними росло и количество буровых бригад. К своему пятнадцатилетию ИНК добыла 15-миллионную тонну нефти.

Глава 3

Нефтяная лихорадка



Сколько стоит «медвежий угол»?

После героической истории с полевым трубопроводом проблема доставки нефти с Яракты казалась для ИНК решенной, пусть только локально и временно. И тут у компании появился шанс качественно изменить ситуацию с транспортировкой сырья. Шанс был еще неясным, проект – не оформившимся, постоянно меняющимся, но обещал колоссальные перемены.

О проекте ВСТО

Идея строительства трубопроводной системы СССР с выходом на Тихий океан зародилась не позднее 1970-х годов. В своей книге «Загадка советской нефти» Маршалл Голдман приводит карту нефтепроводов СССР, изданную ЦРУ в 1977 году. На ней Восточный нефтепровод обозначен пунктиром как проектируемый. С тех пор точки начала трубы и ее окончания, как и сам маршрут, не раз менялись. Однако в 2003 году проект приобрел более-менее ясные очертания и название – «Восточная Сибирь – Тихий океан» (ВСТО).

Обсуждение трубопроводной системы и ее неминуемое строительство подстегнули ажиотажный спрос на малоизученные нефтегазовые объекты Восточной Сибири, которые до сих пор лежали мертвым грузом в государственном фонде. Игроки нефтяного рынка начали охоту на участки вблизи будущей магистрали, которая должна была привести их на столь привлекательные азиатские рынки сбыта. В бой ринулись все: и «деды»,

и новички, зачастую плохо представляя себе здешние условия. Сказывалась и общеполитическая обстановка, которая напрямую влияла на конъюнктуру рынка углеводородов. ВСТО был не только экономическим, но политическим проектом, затрагивающим целый Азиатско-Тихоокеанский регион.

Основания для оптимизма инвесторов были подкреплены «Программой геологического изучения и предоставления в пользование месторождений углеводородного сырья Восточной Сибири и Республики Саха (Якутия)». Знаковый документ представлял собой подробный свод геологических перспектив территорий, составленный под руководством авторитетнейшего геолога, стратега, помощника президента, академика Алексея Конторовича, а значит, на данные можно было положиться.

Аукционы, где разыгрывались нефтегазовые участки, превратились в события федерального масштаба. Явление быстро окрестили «нефтяной лихорадкой». Торги, проходившие в Иркутске, собирали первые лица компаний, а журналисты приходили не только за интересным информповодом, но и зрелищем: не каждый день крупнейшие игроки нефтегазового рынка одним взмахом таблички расстаются с миллиардами рублей.

16 декабря 2005 года вошло в историю региона и Иркутской нефтяной компании в частности. До памятной даты Управление по недропользованию по Иркутской области (Иркутскнедра) уже организовало и провело сотни конкурсов и аукционов, но именно сейчас впервые разыгрывало участки, которые «созрели» именно вследствие обнародования планов по ВСТО (а готовились они к лицензированию довольно долго — с 2003 года).

В небольшом зале Иркутскнедра собрались представители

гигантов отрасли: «Роснефти», «Сибнефти», «Сургутнефтегаза». Игроки нацелились на «самый вкусный» лот – Восточно-Сугдинский участок, прогнозные ресурсы которого были сопоставимы с запасами уже известного Верхнечонского месторождения. Претенденты волновались, как студенты перед экзаменом: даже стартовый платеж – 300 млн рублей – был высоким, а с учетом интереса собравшихся вовсе обещал вырасти до рекордной отметки.

Так и случилось, правда не сразу, а почти через шесть часов – именно столько продолжалась гонка за Восточно-Сугдинским участком. Не помогло даже увеличение аукционного шага – претенденты все равно устали поднимать таблички. На пути к 7,47 млрд рублей (именно столько в итоге стоила лицензия) с дистанции поочередно сошли четыре участника, предпоследним сдался «Сургутнефтегаз», потом – «Сибнефть». Победа досталась «Роснефти».

Азарт охватил и основателей Иркутской нефтяной компании. Им предстояло сразу два аукциона – по Аянскому участку и одноименному месторождению. Ожидая, пока закончатся торги по Восточно-Сугдинскому участку, Марина Седых и Николай Буйнов уже заметно нервничали. Они видели, что игроки готовы биться до конца: интерес к иркутским углеводородам был как никогда высоким. Тем более что их соперником выступала как раз «дочка» «Сибнефти» – ООО «Холмогорнефтегаз», до последнего не отдававшее «Роснефти» предыдущий лот. Напряжения добавляло и само понимание: небольшая локальная компания решила побороться с нефтяным гигантом, недавно перешедшим под контроль «Газпрома» (несколько месяцев спустя «Сибнефть» переименуют в ныне известную «Газпром нефть»).

Даже представители Иркутскнедра хоть и внутренне болели за земляков, но как-то робко: молодой Буйнов как бизнесмен был знаком им еще по Бодайбо, но с таким серьезным делом, как нефтедобыча, и тем более затратной геологоразведкой, особо не ассоциировался. Аукционист Алексей Денисов (вскоре перейдет на работу в ИНК, организует и возглавит там направление по лицензионной деятельности) уже начал зачитывать описание участка, когда Марина Седых бросила быстрый взгляд на своего коллегу: вдруг все-таки решит уйти? Но нет, сидит на месте.

И то ли правда дома стены помогают, то ли у Буйнова было больше свободы в принятии решений (в отличие от представителей других компаний ему не приходилось уходить для консультаций с руководством или ориентироваться на предельную цену, названную в доверенности), но в тот день победа была за ИНК. Причем тоже со своим рекордом: стартовый платеж за Аянский участок в ходе торгов взлетел в 58 (!) раз – с 5 млн до 289,5 млн рублей. Аянское месторождение тоже осталось за ИНК, хоть и без таких скачков – за 190 млн рублей против стартовых 100 млн. Как только прозвучал третий удар молотка аукциониста, Николай Буйнов встал и решительно направился к выходу, будто не видя перед собой никого и ничего.

– Куда вы? – окликнул его представитель Иркутскнедра.

– В туалет, – машинально ответил бизнесмен и вышел. Несколько минут он мерил шагами коридор, осознавая произошедшее. Решительная победа закрепила за его компанией новый статус, переводя ее из ранга малоизвестного небольшого игрока в серьезного соперника вертикально интегрированных структур.

Владимир Назарьев, глава Иркутскнедра с 2001 по 2011 годы, – об аукционах

– Можно сказать, с продажи объектов 16 декабря 2005 года и начался ажиотажный спрос. За лицензии стали платить баснословные деньги. Пика он достиг, наверное, в 2006 году, когда мы собрали 12 млрд рублей от продажи объектов, в 2007-ом – 7 млрд рублей. Именно в этот период за каждый участок претендентам приходилось воевать. И Иркутская нефтяная компания дралась, выигрывала. Мы увидели, что у ИНК серьезные намерения. Как показало время, молодцы, что взяли эти объекты. Думаю, у компании сразу была правильная стратегия в выборе самих участков. Это ведь очень важно. ИНК взяла объекты, потенциал которых был очень велик. Из этого, на мой взгляд, начал складываться ее успех. Связывать его только с появлением ВСТО было бы не совсем правильно. Все-таки труба пришла после покупки лицензий на месторождения и участки.

В финале головокружительной гонки, каждый отрезок которой длился по 450-500 аукционных шагов, пятничным вечером участники остались в приемной руководства Иркутскнедра в ожидании оформления необходимых документов. Владимир Богданов, гендиректор «Сургутнефтегаза» («живой олигарх!» – перешептывались журналисты), пил растворимый кофе из пластикового стаканчика и охотно отвечал на вопросы прессы, хотя в тот день ни одного участка не взял.

– Молодец, классно торгуешься! – Богданов подошел к Буйнову и похлопал его по плечу. – Ну, покажи, где тут у вас счастли-

вые места, чтобы и мне в следующий раз повезло.

Николай Буйнов публичности избегал, передав право дать комментарий своей неизменной спутнице на аукционах. Марина Седых, впрочем, тоже не баловала представителей СМИ, скупко отметив, что «Аянский участок и Аянское месторождение станут хорошим приложением к имеющимся активам». За коротким комментарием скрывалось колоссальное напряжение, которое не отпускало ее даже после того, как в тот день за ней захлопнулись двери управления недрами. Буйнов не скрывал, что сам был в некотором шоке от случившегося. Навязчивый вопрос «а где деньги-то брать?» пульсировал в его голове и саднил где-то в грудной клетке.

– Ну, и что будем делать? – несмотря на хмурый вид коллеги, наконец решилась спросить Марина Седых.

– Вот и мы с тобой узнали, что такое golden rush, – невесело улыбнулся Буйнов. – Я, если честно, сам не ожидал, что все получится. Надо подумать. У нас же еще есть время, пока бумаги оформят?

Генеральный директор кивнула. Она понимала озабоченность партнера. Ведь каждый новый объект требует огромных вложений. Приобретение участков – это только начало сложного пути. Плата за лицензию – крупница по сравнению с затратами на разведку и добычу. Несмотря на успех самостоятельной работы, становилось очевидно, что инвестиции и риски было бы гораздо проще делить с партнерами. Но зачем Буйнову время? Решение-то принято! Неужели хочет пойти на попятную?

– Я на Байкал хочу съездить – порыбачу, подумаю.

Три самурая

21 сентября 2006 года в Иркутске на несколько дней сме-

нился климат, но не обычный, а деловой. Небывало жаркие бизнес-дни обеспечили чиновники и инвесторы всех мастей и рангов, прибывшие на Байкальский экономический форум (БЭФ). Концентрация VIP-гостей в здании БайкалБизнесЦентра была предельной: в холле можно было наткнуться, скажем, на Владимира Якунина или Виктора Вексельберга. Статусность БЭФу придавала ранее анонсированная президентом смена внешне-экономической стратегии, которая предполагала «разворот на восток». Список деловых партнеров России пополнился Китаем, Индией, странами Латинской Америки и Ближнего Востока.

Ожидаемо главной темой официальных заседаний и кулуарных разговоров БЭФа стало строительство ВСТО. Будучи компанией, которая первой начала промышленную разработку углеводородных месторождений в Иркутской области (и оставалась на тот момент единственной, кто реально вел добычу нефти в регионе), ИНК заявила о готовности поставлять в будущую трубу «около 1,5 млн тонн нефти в год». Обсудив восточный вектор, участники БЭФа, в числе которых была Марина Седых, вскоре разъехались. Но, как это часто бывает, самое интересное произошло уже после официальных мероприятий.

Спустя несколько дней в офисе ИНК на улице Рабочей неожиданно появились японские делегаты. Они быстро нашли нужный кабинет и заглянули внутрь. В кабинете шло совещание, его участники – Николай Буйнов, Марина Седых и ее заместители Александр Бадилин и Юрий Рубин – удивленно посмотрели на гостей.

– Здравствуйте, мы хотели бы познакомиться, – вежливо начали посетители и, заметив удивление присутствующих, добавили. – Мы от губернатора, мы из JOGMEC.

Что такое JOGMEC, в ИНК представляли с трудом и сначала с большим недоверием отнеслись к гостям. Юрий Рубин, заместитель по инвестиционной политике, курирующий в компании международные связи, внимательно рассматривал японскую делегацию. Время такое было – какие только проходимцы-иностранный ни встречались.

– Точно от губернатора? – переспросила Марина Седых, уловив общее настроение коллег.

Японские гости, сами привыкшие все уточнять и проверять, кивнули. Оказалось, «восточный поворот», обсуждавшийся на БЭФе, подогрел интерес делегации государственной Японской национальной корпорации по нефти, газу и металлам (JOGMEC) к Восточной Сибири. О готовящейся стройке ВСТО в Японии знали еще с 2003 года. Проведя консультации с администрацией Иркутской области, гости сначала обратились с деловым предложением к местному «Верхнечонскнефтегазу», но там к ним отнеслись без интереса: мол, у нас в акционерах «Роснефть» и ТНК-ВР, зачем нам еще кто-то?

В ИНК ситуация была совершенно иная: компания как раз приобрела новые участки и не планировала останавливаться на достигнутом, поэтому была готова привлечь в капиталоемкие проекты иностранных партнеров. В этом смысле интересы ИНК и JOGMEC совпадали полностью. В японской корпорации тоже справедливо полагали, что стадия геологоразведки – самый дорогостоящий и рискованный этап, результат которого непредсказуем, именно поэтому для обеспечения энергетической безопасности страны они создали агентство для инвестирования в проекты добычи полезных ископаемых на самой ранней стадии – JOGMEC. Корпорация финансирует проек-

ты по всему миру и, когда месторождение переходит в стадию промышленной разработки, продает свою долю частным японским компаниям, чтобы новые владельцы могли уже заниматься добычей.

Впрочем, нельзя сказать, что знакомство обернулось для ИНК и JOGMEC любовью с первого взгляда. Иркутские нефтяники ответили, что для начала им нужно понять, стоит ли иметь дело с JOGMEC. Ради общего спокойствия Юрий Рубин лично отправился в Токио, в офис корпорации, чтобы встретиться ее менеджерами. «Это сейчас, конечно, смешно рассказывать, — признается он, — но вот настолько дико для нас все это было».

Переговоры с JOGMEC длились несколько месяцев, которые потребовались, чтобы понять ментальность каждой из сторон. Например, японские партнеры сразу хотели видеть проекты в такой детализации, которая казалась просто чудачеством для российской стороны. Потом еще многие годы уйдут, чтобы научиться говорить на одном языке.

Марина Седых — о сотрудничестве с JOGMEC

— Японские коллеги — очень структурированные люди. Пока все шло в рамках заранее согласованного плана — нормально. Но Николай Михайлович человек непредсказуемый, у него все время возникают новые идеи. Если, например, на совете директоров он озвучивал интересное предложение, представители JOGMEC воспринять его сразу не могли. Сначала они обдумывали его молча, потом начинались консультации между собой, объявлялся перерыв, велись переговоры с Токио. И так до тех пор, пока идеи Николая Михайловича не

попадали во вновь упорядоченный план. Чтобы лучше понимать друг друга, мы старались наладить с японскими партнерами дружеские отношения. Приглашали их на Байкал, они показывали нам Японию. Это дало результат, мы слаженно работали. Но привыкали друг к другу долго – целых три года.

В этой истории, как и в любой другой, была сильна роль личностей, двигавших российско-японский проект. Процессом отладки партнерства с ИНК руководил сам президент JOGMEC Хиробуми Кавано. «Очень большой человек», говорили о нем, в том смысле, что управлял всей корпорацией, которая, в переводе на российские реалии, представляет собой вместе взятые «Роснефть», «Газпром» и Минприроды.

Но короля (хотя в этом случае больше подошло бы слово «генерал»), как известно, делает его свита. И на этапе настройки взаимопонимания бесценной оказалась помощь Хиронури Васада, вице-президента JOGMEC, «рулившего» финансово-экономическими вопросами. Без него успешное российско-японское партнерство в том виде, которое есть сейчас, также вряд ли сложилось бы. Он вел бесконечные переговоры с профильными ведомствами правительства Японии, доказывал, что с Восточной Сибирью надо работать, что это будущее для Японии, что все это правильно. Фактически на его энтузиазме были выстроены отношения с ИНК. А это было непросто и потому, что в портфеле JOGMEC еще не было российских проектов, хотя в целом по миру их число превышало три сотни.

Еще один герой – Йошио Хара, сотрудник JOGMEC, пред-

ставлявший корпорацию в переговорах с ИНК. Он хорошо говорил по-русски, всю жизнь занимался Восточной Сибирью. «Очень хороший, умный-преумный», – такую характеристику господин Хара заслужил у иркутских коллег, которых он всегда внимательно выслушивал и объяснял все японской стороне.

Впрочем, в части обсуждения будущего партнерства стоит отдать должное и российской стороне. Разговор о деньгах никогда не бывает простым, но в случае с японскими партнерами «это было что-то». Въедливость специалистов JOGMEC порой достигала таких масштабов, что со временем обрастала байками.

С содроганием финансовый блок вспоминает и то, как в JOGMEC изучали российский бухгалтерский учет. Главный бухгалтер ИНК Ольга Гершкевич часами рассказывала, в чем именно заключается ее работа. Одному, другому, третьему, а потом еще раз – всем вместе. По несколько раз одно и то же. А японцы говорили: а вчера вы сказали вот так, а сегодня вы почему-то переставили слова местами. Сохраняя поистине нордическое спокойствие, Ольга Гершкевич объясняла, что в русском языке от перестановки слов в предложении смысл не меняется.

Результат этих мучений, впрочем, превзошел все ожидания: сотрудники JOGMEC не только вникли в специфику российского бухучета, но и признали, что он лучше, понятнее и логичнее японского. Однако от своих привычек не отказались. В другой раз по требованию JOGMEC бухгалтеры ИНК были вынуждены несколько дней выяснять, где потерялся один-единственный рубль в счете на сто миллионов рублей. В итоге выяснилось то, что и так, в общем-то, было понятно: в процессе кто-то просто округлил сумму. Сотрудники ИНК выдохнули и продолжили набираться терпения, пока партнерство с JOGMEC

обрастало новыми историями. Одна из них в ИНК и JOGMEC по-прежнему вызывает и смех, и слезы.

...Был в Иркутске и не увидел Байкал – считай, зря приехал. Николай Буйнов искренне полагал, что понять сибирский край, его красоту и суровый характер представителям JOGMEC поможет поездка на знаменитое озеро. Причем не в многолюдные туристические места, а куда-нибудь подальше от цивилизации.

– Так, останавливаемся! – Буйнов повернулся в сторону рулевой рубки и энергично помахал капитану.

Корабль замедлил ход, сотрудники JOGMEC отвлеклись от своих фотоаппаратов и с интересом посмотрели в сторону совладельца ИНК. Тот достал удочки и жестом пригласил японских гостей присоединиться к рыбалке.

– Смелее! На берегу такой рыбалки, как здесь, уже не будет, – подначивал Николай Буйнов. Первым на его предложение откликнулся Хайдеки Танамура, координатор JOGMEC по работе с ИНК. Пересев на лодку, господин Танамура вместе с Николаем Буйновым и Мариной Седых отплыли недалеко от корабля.

На правах хозяина иркутский бизнесмен решил начать первым и замахнулся, чтобы закинуть леску в воду. Не дождавшись характерного всплеска воды, Буйнов повторил движение. Раздва – безрезультатно. Леска за что-то плотно зацепилась и осталась позади рыбака. С досады он сильнее дернул удочку – в ответ донесся возмущенный крик Марины Седых. Справедливости ради, кричать все это время должен был господин Танамура: блесна с крючками угодила ему прямо в лоб. Сохраняя молчание, гость стоически переносил приключения, выпавшие на его долю. «Вообще-то, я просто не знал, что говорят в таком случае русские», – позже будет шутить господин Танамура.

Добравшись до корабля, нефтяники оказали пострадавшему первую помощь. С йодом на лбу и впечатлениями на всю жизнь Хайдеки Танамура вернулся в Иркутск. Казалось бы, неприятный казус на рыбалке мог охладить на раннем этапе отношения японских и российских партнеров. Но случилось все с точностью до наоборот: этот случай их сблизил, сделал общение теплее, уменьшил градус официальности. Незамедлительная помощь и всесторонняя поддержка, которую оказали иркутские нефтяники в экстренной ситуации, свидетельствовали об одном – с ними можно идти в разведку.

Экспедиция в перчатках на босу ногу

Пошел второй час, как Борис Синявский зашел в кабинет к Николаю Буйнову. Январь 2007 года был особенно хмурым, и в офисе начинало темнеть – приходилось включать внутреннее освещение. Делая передышку в разговоре, геолог устало посмотрел куда-то в точку. Ему вспомнилась их судьбоносная встреча в «Востсибнефтегазгеологии», с которой началась ИНК. Сейчас ему казалось, что нынешний разговор тоже может многое изменить, главное – привести верные доводы.

– Коля, я вот все-таки считаю, что на Могде и Северной Могде можно что-то найти, – Борис Леонтьевич снова сфокусировал взгляд на руководителе. Тот внимательно слушал. Из отцов-основателей, главных идеологов ИНК, рядом с ним оставался только Синявский. Михаила Буйнова и Владимира Кокорина уже не было в живых. Не прислушаться к нему глава ИНК не мог, хотя и не был до конца согласен.

– Участок далеко, самый северо-запад! Рядом – вообще

ничего. Нам с Данилово придется часов пятнадцать по зимнику туда ехать, а летом — только вертолетом. Мы в такую глушь еще ни разу не забирались, — продолжал сомневаться Буйнов.

— Послушай, «Роснефть» не просто так за Восточную Сугду столько денег отдала, а она ведь рядом! У них с Северной Могдой и геология схожая, — убеждал Синявский. — На мои материалы можно положиться.

Напряжение последних двух часов, в течение которых они обсуждали, куда ИНК стоит двигаться дальше, сменилось грустью. Буйнову было понятно: совет Синявского — фактически предсмертное завещание. Борис Леонтьевич был тяжело болен — опухоль головного мозга. Через несколько дней ему предстояла поездка в Швейцарию на операцию, но все вопросы, в том числе стратегические, он хотел решить до этого момента. И Буйнов сдался. Значит, пойдём в разведку, но не в одиночку. С собой планировали взять японских партнеров — именно в тот момент сотрудничество с JOGMEC получило конкретное наполнение.

На вопрос Буйнова: «Пойдете с нами на Северо-Могдинский участок?» руководство JOGMEC ответило бодрым «Пойдем!». Это потом они поймут, что там бывает минус 60, станут натягивать на ноги перчатки и жаться к печке-буржуйке в надежде согреться, а поначалу вступили в проект с энтузиазмом первооткрывателей. Уже в августе 2007 года ИНК выиграло на аукционе Северо-Могдинский участок, уведя его из-под носа у «Сургутнефтегаза» и «Роснефти», которые, устав соревноваться, уступили его ИНК. Интерес к лотам объяснялся, как и раньше, тем, что они располагаются относительно недалеко от будущего трубопровода ВСТО — на расстоянии от 90 до 150 км.

О своих отношениях JOGMEC и ИНК официально объявили

осенью 2007 года. Было представлено совместное предприятие ЗАО «ИНК-Север», контрольный пакет которого остался за российской стороной, остальные 49% – у JOGMEC. Несмотря на то что участие партнеров было паритетным, первое время японская сторона финансировала 90% геологоразведочных работ. Спустя полтора года, в мае 2009-го у деловых партнеров появился «второй ребенок» – «ИНК-Запад», с такой же структурой акционерного капитала. Вместе с JOGMEC ИНК готовилось осваивать Большешетирский и Западно-Ярактинский участки, а всего в активе компании на тот момент уже было 11 месторождений и участков недр в Иркутской области. ИНК готовилась к поставкам в ВСТО самым серьезным образом.

Глава 4

Место под солнцем



Пионер – всем пример

Промозглым ноябрьским вечером 2007 года из лобби Frankfurt Marriott Hotel вышел импозантный мужчина в сером пальто и очках. Он задумчиво огляделся, помедлив несколько секунд у выхода, направился к такси и попросил ехать сразу в аэропорт: весь его багаж – тоненький ноутбук и небольшой чемодан – был при нем.

Встреча, с которой возвращался Юрий Рубин, заместитель гендиректора по инвестиционной политике ИНК, прошла успешно. С одной стороны, отличная новость – крупнейший финансовый институт Европы – Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) – кажется, согласился начать сотрудничество. С другой – ЕБРР известен своей медлительностью и сложнейшими процедурами подачи документов.

Сегодня собеседник Рубина подтвердил: банк, изучив представленную информацию, считает, что кредитование именно Иркутской нефтяной компании как нельзя лучше вписывается в миссию банка. Для компании также было невероятно важно найти финансового партнера, который не рассчитывал бы на быстрый возврат капитала, понимая трудности растущего бизнеса в непростых условиях Восточной Сибири. В российских банках кредиты были дорогими, да и компанию не воспринимали всерьез: сегодня вы растете, а вдруг завтра упадете?

В предыдущие годы компания была на разных стадиях соглашения с британским инвестиционным бутиком City Capital, американским банком Goldman Sachs, которые готовы были войти в капитал ИНК в качестве акционеров (с Goldman Sachs, впрочем, отношения сложатся позже – в 2013 году он приобретет у

ЕБРР долю в ИНК в размере 3,75%). Но на разных этапах выяснялось, что либо коммерческие условия не устраивали потенциальных иностранных партнеров, либо по техническим причинам их вхождение в капитал тогда было невозможно.

На каком-то этапе ИНК договорилась с российской инвестиционной компанией «Ренессанс Капитал», что та за 25 млн долларов купит 5% акций нефтяной компании. Приготовления уже вышли на финишную прямую, когда в ИНК внезапно отказались заключать сделку. Ключевое решение было принято с подачи Марины Седых. Она давно сомневалась в необходимости такого партнерства, но у нее не было «железного» аргумента, речь шла, скорее, об интуиции. Наконец, после финального внутрикорпоративного совещания, посвященного сделке с «Ренессансом», она вдруг спросила у Николая Буйнова:

– А эти деньги помогут нам решить наши основные проблемы?

– Вообще, нет, не помогут, – после раздумий ответил он.

– Выходит, это не наш вариант, – подытожила Марина Седых.

Впоследствии ее прогнозы оправдались: выяснилось, что стоимость доли ИНК была «Ренессансом» сильно занижена, а сам банк в 2012 году оказался на грани финансового краха, в результате его владельцы были вынуждены продать все примерно за восемь долларов – по доллару за каждую из восьми компаний группы. Сам основатель «Ренессанса» уехал из России в тот же день, с тех пор в Москве его больше не видели.

В ИНК, хотя и не могли знать о драме, которая разыгрывается с «Ренессансом», о потерянном потенциальном партнере сильно не жалели, а продолжали искать «кого-то более серьезного». Напористость небольшой иркутской компании в этом вопросе

вызывала у экспертов и участников отрасли скептическую улыбку: кто вы такие, чтобы крупные инвесторы вами заинтересовались? Но косые взгляды коллег не заставили ИНК поменять свои планы. Долгое время проработавший в банковской сфере Юрий Рубин сумел обратить внимание западных банкиров на Иркутскую нефтяную компанию.

В ЕБРР увидели, что небольшая малоизвестная компания имеет хороший инвестиционный потенциал. Не менее важный фактор – банк искал независимых предпринимателей, которые работают честно, открыто, прозрачно и эффективно. А таких компаний в России, как известно, немного. ИНК полностью подходила под эти критерии. Более того, она без оговорок согласилась взять на себя обязательства по повышению безопасности производства для людей и окружающей среды до международных стандартов, что было чрезвычайно важно для ЕБРР.

В ИНК, впрочем, иллюзий насчет простоты отношений с банком не питали. Огромный финансовый институт мог несколько лет рассматривать заявку на кредит, а потом отказать. Свои опасения иркутяне выразили зарубежным коллегам, которых, казалось, задело подобное замечание. «Вот увидите, как ЕБРР умеет работать!» – сказали они и уже через полгода совершили невозможное. В мае 2008-го Николай Буйнов, Марина Седых и Юрий Рубин направлялись в поезде из Москвы в Киев на годовое собрание ЕБРР, где стороны должны были подписать акционерный договор.

Николай Буйнов – о сотрудничестве с ЕБРР

– В то время мы продолжали отбиваться от рейдер-

ских атак, и банк рассмотрел всю ситуацию буквально под лупой. У ЕБРР вызвало уважение наше упорство, с которым мы в суде доказывали свою правоту. В итоге мы обрели хорошего партнера, который сумел разобраться в ситуации и поддержать нас. Для ЕБРР к тому моменту это было самое большое вложение в акционерный капитал в нефтегазовой отрасли России за всю историю банка. И вложения где? Где-то в Сибири! Да еще и помимо платы за долю в 8,15% в размере 85 млн долларов ЕБРР впоследствии предоставил нам кредит на 90 млн евро. Для них это был очень большой риск, поэтому решение принимало большое количество людей в банке.

Участники тех событий единодушно называют ключевым героем американца Джеффа Джеттера, руководителя экологического направления ЕБРР, что неслучайно: новый акционер назвал приоритетной задачей выстраивание экологического менеджмента в ИНК. План, предложенный банком, умещался на двух листах, но для иркутской компании был поистине революционным. Требовалось, например, проводить экологические мониторинги, привлекать сторонних консультантов, вести каждодневную пошаговую работу по минимизации воздействия на окружающую среду. Систему, которую годами внедряли корпорации, относящиеся к мировой бизнес-элите, хотела построить в сжатые сроки только-только вставшая на ноги компания. При этом семь лет назад она начала работать в условиях разрухи на территориях, где местное население выживало собирательством, охотой и продажей металлолома. Новому акционеру становилось очевидно: чтобы новый подход заработал, компании предстоит не просто получить красивый сертификат, а переместить проблемы экологии «из головы в сердце».

Первым шагом ИНК стал проект по утилизации газа. Эта проблема становилась все более актуальной для большинства российских нефтегазовых компаний. Минприроды планомерно закручивало гайки, ужесточая требования к доле попутного нефтяного газа, который нужно утилизировать, а не сжигать. Стараясь не афишировать наличие факелов на промыслах, большинство недропользователей не могли изменить ситуацию и вносили все возрастающие платежи. На них с осуждением смотрели не только надзорные органы, но и все мировое сообщество, где набирала популярность «зеленая» тема сокращения объемов промышленных парниковых газов.

ИНК сделала ставку на сайклинг-процесс, то есть решила организовать обратную закачку газа в пласт. Это позволяло поддерживать пластовое давление, увеличивая тем самым коэффициент извлечения нефти и газового конденсата. Без лишней скромности проект называли уникальным – он был первым в России. За пионерским опытом ИНК внимательно следили другие игроки. Но на рискованный шаг компания шла не для того, чтобы дать фору другим. Просто альтернативы, в сущности, не было. Для транспортировки газа не хватало инфраструктуры, для переработки – завода, а для генерации электроэнергии на собственные нужды газа было чересчур много.

Обратная закачка газа в пласт была совершенно новым опытом для компании. Инициатором проекта выступил по традиции Николай Буйнов, который (и это признают все его коллеги и партнеры) генерирует идеи нестандартные, с долей риска, но очень успешные. На тот момент в ИНК уже умели обращаться с системой сбора и подготовки нефти, но с закачкой газа никто прежде не сталкивался. Поэтому оставались сомнения: будет ли

вообще эта система работать?

В США заказали мощный компрессор Ariel весом в 70 тонн, способный работать в условиях большого давления и экстремальных температур. Оборудование доставили на Яракту, при том что круглогодичной дороги еще не было. Строительство установки подготовки газа было не из легких – то грунт просядет, то фундамент затопит. Запуск оборудования тоже не обошелся без происшествий: в трубу, которая закачивает газ в пласт, попала вода и конденсат – образовалась пробка, из-за которой пришлось отложить ввод в эксплуатацию почти на месяц.

Вторая попытка была более успешной, но едва не привела... к лесному пожару. На запуск приехали трое инженеров ИНК – Людмила Чернявская, Григорий Иванов и Сергей Сазанов. Для закачки газа выбрали скважину, решили проверить, есть ли давление в трубе. Для этого нужно было направить газ по трубе в факельный амбар. Чернявская приоткрыла задвижку. И тут происходит выброс газа, факел вспыхивает высоко, огонь вырывается из амбара, загорается пожухлая трава, до леса – рукой подать. Инженеры быстро сориентировались на месте. Чернявская побежала перекрывать газ, Иванов сел в вездеход и начал экстренную обваловку леса, Сазанов, как истинный русский богатырь, вырвал с корнем ближайшую березку и начал ею сбивать огонь с травы. К счастью, с ситуацией справились быстро – пожар локализовали, установку запустили, флора и фауна, за исключением березки, не пострадала.

Проект обратной закачки газа в пласт был поддержан новым акционером. В одном из интервью бывший управляющий директор по России в ЕБРР Наталия Ханженкова назвала эти инвестиции «одним из своих любимых проектов». «Если раньше он

(газ – авт.) сжигался, что сильно влияло на экологию, то теперь утилизируется», – говорила она. Успех ИНК был отмечен престижной наградой ЕБРР – «За выдающиеся экологические и социальные достижения» (три годами ранее банк уже присваивал Марине Седых победу в номинации «Женщины в бизнесе» за выдающиеся профессиональные достижения).

На реализацию сайклинг-процесса как раз и ушли первые вложения банка в Иркутскую нефтяную компанию. Помимо «зеленого» эффекта от проекта ожидали коммерческой выгоды, он должен был доказать, что можно и природу защищать, и деньги зарабатывать. Выручить дополнительные средства – около 20 млн евро – ИНК планировала от продажи квот на выбросы с содержанием углерода.

ЕБРР и Киотский договор

В рамках Киотского протокола в начале 2000-х ЕБРР совместно с правительством Нидерландов создал один из первых в Европе фондов по торговле квотами на выбросы с содержанием углерода. Фонд был призван финансировать проекты в сфере устойчивой энергетики в странах бывшего социалистического блока. Логика рынка квот была проста: для каждой страны в рамках этой системы устанавливался допустимый уровень выбросов. Страна, которая ратифицировала договор, могла сократить выбросы ниже допустимого уровня и продавать разницу тем, кто намеревался их превысить. Это должно было сделать переход на более чистое и эффективное энергопотребление не только возможным, но и выгодным.

С финансовой выгодой, впрочем, так и не сложилось. ИНК не удалось продать произведенные ЕСВ (единицы сокращения выбросов). Компания попала в ловушку, в которой оказались почти все, кто поспешил быть экологически ответственным: опыта заключения подобных сделок у России не было, поэтому конкурсный отбор проектов и их утверждение в Минэкономразвития занимали катастрофически много времени. Процедура оказалась настолько громоздкой, что лишь единицы смогли ее пройти, при том что по стране таких проектов было не менее сотни. Объективность и непредвзятость процесса рассмотрения проектов российским агентом по Киотскому протоколу вызвала у сотрудников ИНК большие сомнения, ведь компания долго и тщательно готовила документы, но так и не прошла отбор.

«Но это всё не так важно!» – отмахивались позже в ЕБРР, для которого значение имела возможность доказать, что сами по себе нереализованные объемы разрешенных выбросов, закачанные в пласт, стоят миллионы евро. Это уже означало существенный вклад в охрану окружающей среды и, следовательно, успех проекта.

На самом деле в начале сотрудничества Иркутской нефтяной компании с ЕБРР произошло еще одно важное событие, скрытое от постороннего взгляда. Пожалуй, именно в тот момент сформировалась сверхцель ИНК – стать независимой компанией мирового класса в Иркутске, которой могла бы гордиться страна. «National champion», – без тени иронии говорили в ЕБРР.

Остаться в живых

Финансовое участие ЕБРР в судьбе ИНК было в 2008-2009

годах как нельзя кстати. Россию, вслед за странами Запада, накрыл экономический кризис, цена барреля нефти Brent, еще в июле находившаяся на пике в 145 долларов, к декабрю обвалилась почти в четыре раза – до 36 долларов. Для крупного бизнеса не было никакого секрета в том, что «тучные годы» закончились.

Николай Буйнов – о начале кризиса

– Когда в мае 2008 года мы встречались с директором ЕБРР по энергетике Рикардо Пуллити, он мне говорил: «Николай, у вас лимит неограничен, хоть миллиард можем вам дать, выстраивайте программу так, как считаете нужным». А уже в июле, два месяца спустя нам говорят: «Всё, забудьте про деньги, больше мы вам ничего не дадим, и вообще никто ничего не даст». Повторюсь, это было в июле, когда наше правительство утверждало, что Россию кризис не коснется. До банкротства банка Lehman Brothers, которое принято считать отправной точкой кризиса, было еще больше месяца. И именно тогда ЕБРР нам сказал: рассчитывайте только на те деньги, что у вас имеются, вам реально нужно постараться выжить и всё. Ну что ж, выжили.

Об экономическом кризисе 2008-2009 годов

Банковский кризис быстро перекинулся на реальный сектор экономики. Капитализация российских компаний снизилась за сентябрь-ноябрь 2008 года на три четверти; золотовалютные резервы – на 25%. По итогам первого полугодия 2009 года ВВП страны сократился на 10%, пром-

производство – на 15%, инвестиции – на 18%. Кризис больно ударил не только по обычным домохозяйствам, но и по российским долларовым миллиардерам – по данным журнала Forbes, с мая 2008 года по февраль 2009 года их число упало со 110 до 32 человек, а их общее состояние уменьшилось почти в пять раз.

В отдельные периоды кризиса 2008-2009 годов ИНК едва выходила «в ноль», то есть ничего не зарабатывала, привыкала к режиму жесткой экономии, хотя нельзя было сказать, что до этого сорила деньгами. Пришлось экстренно искать резервы для снижения себестоимости производства и сокращения финансовых расходов. Были пересмотрены в сторону уменьшения вложения в геологоразведочные работы, особенно по новым лицензионным объектам.

Нефтяники ужались по всем статьям. Заработная плата не только не индексировалась, но и была сокращена: у офисных сотрудников – на 20%, у инженерно-технических работников на промысле – на 10%. Не пострадали только рабочие специальности. В офисах компании экономили и на административно-хозяйственных расходах. Корпоративные празднования переехали в собственную столовую, отделам перестали выдавать бесплатные чай и кофе, появились лимиты на бензин для служебного транспорта. На прием новых работников действовал мораторий.

Несмотря на резкое снижение расходов, компания сохраняла инвестиции, которые давали максимальную отдачу и позволяли увеличить объем добычи, что в свою очередь положительно сказывалось на выручке. В том числе полностью выполнялись

программы по бурению. Кроме того, ИНК продолжала строить установку подготовки нефти (УПН), рассчитывая на подключение к магистральному нефтепроводу «Восточная Сибирь – Тихий океан» (ВСТО).

У этого стресс-теста были и свои плюсы. Команда еще больше сплотилась, стала работать быстрее и качественнее. «Никто не ныл», – свидетели того периода единодушны в оценке настроения, царившего в компании. Все прекрасно понимали, что тяжелые времена нужно просто пережить. С другой стороны, кризис доказал, что зависеть целиком и полностью от цен на нефть крайне опасно. Урок получила фактически вся страна, но ИНК его усвоила особенно хорошо. Стоило крепко задуматься над диверсификацией бизнеса, найти новые ниши. Компания планировала заняться этим, когда дно кризиса будет пройдено.

Диалоги о рыбалке

- Эх, надо было вовремя подсечь!
- Да нет – это блесна старая.
- Или мы с тобой рыбаки никудышные?
- Почему сразу мы? Просто рыба сегодня вялая.

Этот полушутливый диалог Николая Буйнова и его давнего друга и коллеги Александра Чупракова чуть позже получил неожиданное продолжение. На рыбалке всегда бывало так – обсуждение само собой переключалось на рабочие темы: собеседники делились идеями и решали старые проблемы. Вот и на этот раз, глядя в догорающие угли костра, Николай Буйнов продол-

жил начатый еще в Иркутске разговор:

– Саша, ты помнишь, как отец говорил: для того чтобы превратить проблему в возможность, нужно четко поставить задачу и добиться ее выполнения, может быть, приняв для этого неординарное решение. Для нас сегодня главная проблема – дороги, точнее их отсутствие.

– Да, согласен, проблема есть. Но я же снабженец, завхоз. Я могу привезти компрессор с Америки или буровую из Китая...

– Ты мне лучше их на Яракту доставь – желательно быстро и целыми. Гриша Иванов (главный инженер с 2005 по 2015 гг. – авт.) рассказывал, как в прошлом году трансформаторные блоки на УПН возили и как их в грязи утопили, а потом вытаскивали оттуда краном, который в свою очередь и вездеходом тянули, и бульдозером. Полмесяца круглые сутки возились с этим трансформатором, а могли за полдня довести. Расстояние всего-ничего – 200 километров. А через Тунгуску каждый год весной как всё тащим? Из буровой вышки делаем основание, на него лафет из дерева кладем, скобами крепим. Филипыч (директор буровой компании «ИНК-Сервис» Владимир Ефремов – авт.) дар речи теряет, когда видит, как мы по вышке тралы тракторами тащим, да еще и центруем ее по бокам, чтобы она не развалилась.

– Конечно, я всё помню, – соглашался Чупраков. Не так давно компания везла на Яракту новый станок для капитального ремонта скважин (КРС): две недели – из Китая до Усть-Кута и полтора месяца – из Усть-Кута на Яракту. По дороге повредили все агрегаты самой КРС, часть узлов утопили в непролазной грязи. До кустовой площадки удалось добраться только после первых морозов.

– Так что хватит самодеятельностью заниматься и подрядчиков обвинять. Приступай к формированию дорожно-строительного участка, – подвел итог Николай Буйнов.

Александр Чупраков знал, что сейчас парк дорожно-строительной техники ИНК состоит из бульдозера, фронтального погрузчика да экскаватора. Маловато для полноценного подразделения, хотя именно эти три боевые единицы восстанавливали ежегодно стокилометровый проезд от Верхнемарково до Яракты.

– Одних только бульдозеров да экскаваторов нужно будет по паре десятков. А ещё большегрузы, лучше сразу с полуприцепами. Краны, катки, самосвалы. Я уже молчу про валку леса, его топорами рубить не будешь, – навскидку предположил он.

– Другого выхода у нас нет. УПН построили, а сейчас надо к ВСТО (нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан» – авт.) подключаться. Ты представляешь, сколько трубы надо завезти, чтобы линейную часть уложить? Некогда нам будет по полтора месяца ее из грязи вытаскивать. И для приемо-сдаточного пункта площадку надо подготовить. Так что решили – формируй бюджетную заявку, начинай готовиться к тендеру. Думаю, на пару сотен миллионов можешь рассчитывать.

Мужчины, вытянув ноги в огромных рыбацких сапогах, долго молчали. Каждый думал о своем. Завтра предстояло возвращение в Иркутск. Это там они большие начальники, со своими кабинетами и горами бумаг на столе. А сейчас еще есть немного времени послушать тишину. Им повезло – они работают в команде, в формировании которой участвовали сами. У них есть свобода в принятии решений, но на них – и вся ответственность за последствия. А еще у них есть замечательные семьи и общая страсть – рыбалка. Рыбак рыбака, как говорится, видит издалека.

К счастью, кризис 2008-2009 годов, кажется, закончился. Ситуация с ценами на сырье выровнялась. Цена барреля уверенно преодолела отметку в 60 долларов и продолжала расти. Добыча активно увеличивалась, наконец-то появились финансовые ресурсы. Именно в этот момент было принято решение строить нормальные круглогодичные проезды до объектов бурно развивавшегося Ярактинского месторождения.

Пока шел тендер, определялся поставщик техники и сама техника шла в Усть-Кут, новая структура – дорожно-строительный участок (ДСУ) – приступила к прокладке круглогодичного проезда от Верхнемарково до моста через реку Большая Тира. Вначале техника была в основном привлеченная: самосвалы, экскаваторы, – зато бульдозеры были уже свои. Позже, в 2011 году, по зимнику дошли до Яракты, подготовили этот финальный участок для круглогодичного проезда.

Параллельно обустроивали Яракту. К примеру, раньше на 30-километровую дорогу от УПН до кустовой площадки №16 можно было потратить сутки. Летом 2010 года это расстояние увеличилось еще на семь километров – готовили к запуску установку комплексной подготовки газа. За сезон дорожным строителям удалось связать нормальной дорогой все три точки. Процесс подстегивало бурное развитие «ИНК-Сервис»: буровики активно закупали оборудование, которое надо было доставлять на кустовые, а значит требовалось отсыпать проезды и сами площадки проведения работ.

К тому времени была принята концепция обустройства месторождения. Александр Чупраков понимал, что нужно планировать работы на несколько лет вперед. Выбирали места, где будут карьеры, чтобы с них было удобнее везти песок, глину, камень

на определенные участки Яракты, получали отводы, выстраивали логистику.

Пришлось, как и предполагал Александр Чупраков, заняться и валкой леса, и первичной обработкой древесины, для чего были куплены два лесных комплекса. Сначала не могли понять, что делать со складированной древесиной. Везти ее до Усть-Кута было нерентабельно, солярка съедала всю прибыль. Александр Чупраков договорился с подрядчиками, которые занимались доставкой оборудования на объекты ИНК, что на север они везут оборудование, а обратно – лес. За 50% от тарифа. В противном случае они обратно ехали бы пустыми. В итоге сложилась ситуация «win-win» – партнеры получали дополнительную прибыль, а компания избавлялась от части заготовленного леса.

Первый тендер на поставку большого объема техники на сумму почти в 600 млн рублей выиграл американский автоконцерн Caterpillar, спустя два года докупили необходимую технику фирмы Komatsu. Причем долго выбирали между японской Komatsu и немецкой Liebherr, но немцы в итоге не смогли подвинуться по цене, да и в климатических условиях севера эта техника зарекомендовала себя не очень хорошо. Позже, в 2013 году ДСУ приобрело сортировочно-дробильный комплекс финского производителя Metso, потом к нему докупили грохот – оборудование, позволяющее производить щебень различных фракций – от булыжников до отсева. А спустя два года купили еще один комплекс, ведь объемы стройки с каждым годом увеличивались.

...–Подсекай, подсекай, тебе говорю! Эх, какая щука ушла... О чем задумался? – Николай Буйнов слегка толкнул плечом своего спутника Александра Чупракова. Коллеги снова рыбачили на таежном озере, но мысли о большой совместной работе мешали

сосредоточиться.

– Да смотрю на тот склон, интересные там грунты, в низине – береза и листовик, там, наверное, болотинка, а под ней скальник,

– ответил Александр Чупраков.

– Вижу, у тебя профессиональная деформация. Кстати, как готовитесь к работе в условиях вечной мерзлоты? Зайдем через год-два в Якутию, думаю, там для вас будет много новостей.

– У меня самого руки уже чешутся. Там же грунты совсем другие. Ночами не сплю, всё думаю, уже и коридоры спроектировал, и технику подобрал.

– И спецов перекупил. Совсем проредил Caterpillar и Komatsu.

– А где еще я в сервисный центр сертифицированных специалистов найду? Сейчас же век технологий, в каждой машине стоит компьютер. Нужны обученные люди, чтобы ремонтировать быстро. Для меня простой техники из-за поломок – самая больная тема. Один бульдозер остановится, но затраты-то несешь по всем машинам.

– Ладно, дорожник, пошли есть уху. Нам вон уже устали руками махать...

И снова долго после заката сидели двое мужчин, смотрели, как пляшут искры от костра в ночном небе, и молчали. Дорожно-строительный участок трансформировался в крупное управление: почти полторы сотни единиц техники, более шестисот специалистов. И тысяча километров отсыпанных и заново построенных дорог. Новички едут отовсюду – еще бы, далеко не у каждой нефтяной компании есть собственное ДСУ, укомплектованное новой качественной техникой. И работы впереди – по-прежнему невпоровот.

«Уходим завтра в море...»

К маю 2009 года, когда экономический кризис начал стремительно отступать, ИНК добывала 340 тыс. тонн нефти в год, хотя была способна резко увеличить объем при появлении магистрального трубопровода и наращивании экспорта в страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР).

На самом деле, если строго следовать хронологии событий, экспортное направление в ИНК появилось задолго до строительства ВСТО. Начав с муниципалитетов Иркутской области и дойдя до покупателей у северо-западной границы России, компания созрела для поставок за рубеж. В 2002-2004 годах ИНК впервые транспортировала газовый конденсат на север Монголии, в город Эрдэнэт. Вот так буднично и малозаметно иркутские нефтяники осуществили «восточный разворот», впоследствии широко декларируемый на государственном уровне.

Позже иркутяне познакомились с компанией «Даксин Петролеум», которая занималась перевалкой нефти в Находке. В ИНК предложили партнерам взять на пробу сырье: менеджеры «Даксин» увезли двадцатилитровые канистры с образцами потенциальным покупателям в Южную Корею. Те продукт одобрили, и перед компанией открылся новый рынок – АТР. В апреле 2007 года начались поставки через станцию Находка-Восточная. Но эту логистическую схему в ИНК воспринимали не иначе как временную: уже было известно, что тариф «Транснефти» на прокачку нефти по планируемому нефтепроводу ВСТО будет существенно ниже, чем стоимость доставки по железной дороге и перевалки в морском порту.

Александр Пермяков, заместитель генерального директора по коммерческой деятельности ИНК, – о подключении к ВСТО

– Скажем так, без ВСТО суеты было бы гораздо больше. Пришлось бы договариваться с «Роснефтью» о расширении резервуарного парка на нефтебазе на станции Якурим, куда мы качали нефть по своей трубе. Отношения у нас были неплохие, но постоянно возникали какие-то трудности с очередностью обслуживания вагонов, с маневровыми локомотивами. Если бы мы остались у них, то со временем достроили бы эстакады, приобрели локомотивы. Худо-бедно грузили бы. Но рост добычи и сбыта сырья был бы, наверно, не таким быстрым. Что скрывать – нам повезло.

Стройка магистрального трубопровода, стартовавшая в 2006 году, шла полным ходом, и в 2007-м ИНК уже начала переговоры с монополистом о подключении к нефтеперекачивающей станции №7 (НПС-7) ее месторождений – Ярактинского и Марковского. Благо, они были расположены вблизи от предполагаемой станции. Параллельно компания приступила к проектированию установки подготовки нефти, чтобы готовить сырье в соответствии с самыми строгими требованиями ГОСТ. Восточносибирская нефть, конечно, качественнее западносибирской и тем более – поволжской, но все равно нужно отделять лишнюю воду и газ, обессоливать, очищать от механических примесей (песка, глины).

Но, как обычно, идеальная схема осталась только на бумаге – НПС-7 в планы «Транснефти» по строительству первой очереди

ВСТО не входила. Ее отнесли ко второму этапу, но решение о его реализации еще не было принято. Это означало – может быть, а может и не быть. В качестве утешительной альтернативы ИНК предложили НПС-8. Разница была колоссальная: для подключения к этой станции компании пришлось бы тянуть свою «нитку» трубопровода протяженностью целых 126 км. Его стоимость, по разным оценкам, колебалась от 300 млн до 2 млрд рублей. Сумма для компании на тот момент была практически неподъемной – верхняя граница была сопоставима с годовой выручкой.

И тут ИНК проявила то, что впоследствии сами ее основатели будут критически называть «тупым энтузиазмом» и «маниакальным упрямством». Компания регулярно направляла в «Транснефть» письма с просьбами выдать техусловия для подключения к ВСТО в районе НПС-7, предполагавшего строительство приемо-сдаточного пункта нефти. Иначе говоря, просто просила разрешения самостоятельно выполнить все работы. К дискуссии вскоре подключилось региональное правительство, которое было заинтересовано в развитии крупного налогоплательщика. Монополист упорствовал: либо идите до НПС-8, либо ждите НПС-7. Причем перспективы второй очереди ВСТО становились всё более туманными, поскольку и с первой были проблемы – графики нарушались, подрядчики уходили, руководство стройки менялось. В начале 2008 года в «Транснефти» были вынуждены признать, что ввод трубопровода в эксплуатацию откладывается практически на год.

Понимая, с какой махиной приходится иметь дело, всё это время ИНК держала в запасе план «Б», то есть подключение к НПС-8. Весной 2009 года, получив уже несколько отказов от «Транснефти», в компании стали всерьез просчитывать этот про-

ект. Определили маршрут, место врезки и даже проектировщика, начали инженерные изыскания. В конце года планировали отправить документы в Главгосэкспертизу, как вдруг в сентябре пришло согласование от одного из вице-президентов «Транснефти»: хорошо, подключайтесь к ВСТО в районе строительства НПС-7. В ИНК понимали, что это тот самый шанс, который ни в коем случае нельзя упустить.

Пока аналитики разгадывали причины смены настроения монополиста (называли в том числе непредвиденные проблемы с заполнением ВСТО), ИНК начала строить свой приемо-сдаточный пункт нефти – ПСП «Марковское» – буквально в сотне метров от трассы ВСТО. Реализация проекта заняла меньше года. Темпы и качество работ настолько удивили представителей «Транснефти», что они в шутку (а может, лишь отчасти) предложили ИНК строить для нее нефтеперекачивающие станции.

Александр Бадилин, заместитель генерального директора по экономике и финансам ИНК, о строительстве ПСП

– Это была самая быстрая стройка на моей памяти. По сути дела, каждый день ускорения в строительстве нам приносил до двух десятков миллионов рублей дополнительной прибыли. Это был очень хороший стимул. Мы знали, что льготу по уплате экспортной пошлины, которая в тот момент распространялась на ряд месторождений Восточной Сибири, включая наши, рано или поздно отменяют, разговоры об этом уже шли. И нам было очень важно успеть как можно быстрее подключиться к ВСТО, как можно больше прокачать нефти в льготный период.

Уже 18 января 2011 года начались поставки нефти с месторождений ИНК в магистральный нефтепровод «Восточная Сибирь – Тихий океан». 23 февраля в спецморнефтепорту «Козьмино» в танкер под названием AMBA BHAVANEE, следующий под индийским флагом в Сингапур, были отгружены первые 41,3 тыс. тонн нефти с Ярактинского, Марковского и Даниловского месторождений. Поскольку дедвейт танкера составлял 100 тыс. тонн, оставшийся объем был заполнен сырьем с месторождений «Газпром нефти». С тех пор ИНК полностью переориентировалась на восточные поставки. Грузить на запад и фактически «идти против шерсти» теперь оказалось совсем невыгодно. Направление было четко определено, и объемы транспортировки стали расти с каждым месяцем. С запуском ПСП суточная отгрузка сырья выросла более чем в девять раз – с 800 до 7-8 тысяч тонн. Из года в год объем прокачки по ВСТО увеличивался.

Сюрприз от Минфина

Первая половина 2011 года стала для ИНК настоящим раем: с 1 февраля компания пользовалась льготной пошлиной на экспорт нефти. Преференция должна была стимулировать добычу в новом регионе, позволить недропользователям сократить издержки и обеспечить сырьем растущие мощности ВСТО. Благодаря льготе компания сэкономила около 200 долларов с каждой тонны нефти. Это, правда, длилось совсем недолго.

На 28 июля 2011 года Минэнерго РФ назначило совещание рабочей группы по вопросам экспортной пошлины на нефть. От Иркутской области были представители ИНК и «Дулисьмы», которая тогда уже перешла под управление Сбербанка. Участ-

ники рассчитывали, что на заседании будут обсуждаться какие-то методики, например, вычисления рентабельности. Делегация ИНК во главе с Мариной Седых подготовила презентацию, которая рассказывала, какой экономический эффект был получен в период действия льготной пошлины, на какие инвестиционные проекты планируется направить сэкономленные средства. За полгода удалось аккумулировать около 2,8 млрд рублей и купить часть стройки нефтепровода, соединяющего месторождения компании с ВСТО.

События того совещания в ИНК с легкостью восстанавливают и сейчас: вот представитель Минэнерго начинает заседание, ожидаемо говорит, что собрались, дабы обсудить экономический эффект от предоставленных льгот.

– А у нас есть существенное дополнение, – не представившись, перебил его сотрудник Минфина. Удивленные взгляды устремились в его сторону. – С сегодняшней даты месторождения Иркутской нефтяной компании и НК «Дулисьма» исключены из списка, на который распространяется действие льготной пошлины на экспорт нефти.

Гости застыли в немой сцене, испытывая что-то похожее на шок. Сергей Савченко, тогдашний главный геолог ИНК, забыв, что находится на правительственном заседании, прямо озвучил вопрос, повисший в воздухе:

– И чего мы здесь тогда собрались?

– Когда это произошло? Кто отменил? Что вы вообще такое говорите? – возмутились представители Минэнерго.

– Читайте «Российскую газету», там все написано, – невозмутимо сообщил их коллега из Минфина. – Но вы продолжайте совещание, раз уж все собрались.

Абсурдность ситуации была очевидна всем, кроме чиновника, озвучившего сенсационную новость. Он предлагал компаниям рассказать о плюсах и перспективах того, чего они только что лишились. Делегация ИНК уже просчитывала в уме, как переверстывать бюджет, исходя из новых вводных: ведь вместо 197 долларов за тонну экспортной нефти ей придется платить 438.

Компания впоследствии не раз пыталась вернуть льготу, упорно проходя все громоздкие процедуры, не жалея времени и сил. Правила игры постоянно менялись. В 2013 году появился очередной документ – постановление Правительства РФ от 26 сентября 2013 г. №846 «О порядке подготовки предложений о применении особых формул расчета ставок вывозных таможенных пошлин на нефть сырую...», где был прописан новый процесс подачи заявки на пониженную ставку. Бухгалтерия и финансово-экономическая служба ИНК, засучив рукава, взялись за дело: наняли 15 временных сотрудников, предоставили им отдельное помещение, снабдили десятью принтерами и сканерами. Работа была поставлена на 16-часовой режим. Тяжелый механический труд по подготовке колоссального количества документов. Работа в режиме нон-стоп продолжалась почти месяц. Получилось 65 коробок документации, каждая – весом более 15 килограммов. Почтой DHL бумажный груз отправили в Минэнерго, в Москву. Там долго думали, куда же эти коробки поставить, потом занесли их в угол какого-то архива, где они благополучно покрылись пылью и паутиной. Через какое-то время в ИНК пришел стандартный отказ. Последующие попытки успехом тоже не увенчались.

Отмена льготной экспортной пошлины на нефть для месторождений ИНК хоть и ударила по экономике компании, но, к счастью,

не нанесла ей критического урона. Трудно представить, что было бы, если бы в тот период не действовали десятилетние налоговые каникулы по уплате НДС на нефть для месторождений Восточной Сибири. Нулевая ставка была установлена с 1 января 2007 года. Льгота реально стимулировала разработку удаленных месторождений, и иркутская компания воспользовалась этим по максимуму.

Казус Мышевского

В инвестиционные планы ИНК с середины нулевых непременно входили проекты по увеличению запасов. Это предполагало работу в двух направлениях – доразведку действующих месторождений, таких как Ярактинское (где изначальный объем разведанных запасов удалось нарастить в девять раз), и поиск месторождений на перспективных участках. Работа в геологической службе кипела с утра до вечера – напряженно, нервно, но почти всегда с отличным результатом.

В один из вечеров, после насыщенного событиями трудового дня, начальник геологической службы Николай Мышевский раздавал указания подчиненным на завтра. Как всегда, кратко, по делу, без лишних слов и эмоций. Закончив, он снова погрузился в молчаливую задумчивость – это было его естественное состояние. Сегодня Мышевскому не надо было спешить на занятия по бальным танцам – довольно экзотичное увлечение, которое, впрочем, хорошо помогало отвлечься от мыслей о работе. Он собирался работать до ночи – надо было пересмотреть материалы бурения на Северо-Могдинском участке. Ещё в школе будущий геолог обожал задачи по математике и геометрии, где имели значение любые детали, и, если удавалось разгадать их

смысл, кубик Рубика складывался без труда. С учительницей по математике у ученика Мышевского был хороший контакт, такой же, как теперь на работе с руководителем – Николаем Буйновым. Они одинаково безоговорочно доверяли Мышевскому, который всегда решал задачи верно, но не очень-то любил объяснять ход своих мыслей. Неужели на этот раз он ошибся?

Геолог с 24-летним стажем мысленно прокручивал события. Вот, летом 2007 года, ИНК совместно с японскими партнерами готовится к участию в торгах по лицензии на Северо-Могдинский участок. На его территории – ни одной пробуренной скважины. Но у компании серьезное преимущество – накопленные материалы, большой опыт работы в Восточной Сибири. Остальные могли располагать только общей информацией, составленной по карте плотности прогнозных ресурсов на квадратный километр. Грубо говоря, выходило, что чем больше площадь участка, тем лучше перспективы. Признаться, странная методика, непригодная для серьезных выводов. В ИНК опирались на свои данные и хорошо понимали геологию конкретной территории. Как им тогда казалось.

На основе старых геофизических исследований геологи приступили к работам. За плечами у них уже были успешные «пробы пера» на Ангаро-Илимском месторождении. А буквально месяц назад компания защитила запасы Нарьягинского месторождения. Так что прорыв на Северо-Могдинском участке был вполне вероятен. Действовали как обычно: нашли в разрезе объекты с предполагаемым наличием пористости, которые могут являться ловушками углеводородов. Но однозначного ответа эти находки не давали, ведь в них могли быть как нефть или газ (чего хочется всем), так и вода. Или же поровое пространство могло быть просто забито солью.

После того как дали прогноз на два или три пласта, пробурили первую поисковую скважину, отобрали керн. «Нефтенасыщенный, аж сочится!» – восторженно подумал тогда Мышевский, сохраняя внешнее спокойствие. Годы работы и дурного изматывающего напряжения перед вскрытием пласта научили его контролировать эмоции, в том числе положительные. Правда, огорчение, которое последовало за этим, все же было сильнее. Мышевский готов был признать, что испытал, пожалуй, самое большое разочарование за всю свою карьеру. Оказалось, нефть, которой сочился керн, осталась в изолированных порах породы, а пласт заполнен водой. Вскрыли еще один пласт – есть нефть! Одно плохо: дебит небольшой, проницаемость низкая. В третьем пласте – ербогаченском (наиболее слабоизученном в регионе) появился еще один коллектор, но снова с водой. Оставалась одна надежда – подняться выше по склону.

Далее пробурили вторую скважину. Попытка стала настоящим испытанием на прочность для всех участников проекта. Когда забурились, то, конечно, ждали положительного результата. По всем прогнозам нефть должна была быть. Из первого объекта получили нефтенасыщенный керн, но при испытании скважины опять пошла вода. Второй объект с нефтью, но непроницаемый – нет притока. Настроение упало, зато напряжение возросло до предела. Каждый день геологи смотрели сводку, ломали голову – почему нет? Наконец, третий ербогаченский объект дал приток нефти! И какой! Как показали лабораторные исследования, она легкая, с низким содержанием серы, качественнее ближневосточной. Только одна поисковая скважина за день выдала более 200 тонн нефти. Прогнозируемые запасы всей площади оценивались в 50 миллионов тонн. «Мы верили в этот участок и угова-

ривали партнеров», – комментировал открытие Николай Буйнов. В октябре 2010 года ИНК защитила месторождение, которое назвали в честь Бориса Леонидовича Синявского, ведь это он направил туда ИНК.

Но вот беда: основной продуктивный горизонт был весьма специфическим – очень тонкий пласт, к тому же дробленный. «Сколько работал, нигде такого не встречал», – с досадой думал геолог. Итого – все три горизонта с коллекторами, но у каждого свои особенности. Самый непонятный объект (ербогаченский) – с мощным притоком нефти; наиболее роскошные коллекторы в осинском горизонте – с водой; и самый большой объект (устькутский) – нормально пористый, с нефтью, но проницаемости почти нет. Геолог, казалось, расстроился бы меньше, если первые скважины оказались бы вовсе сухими – на нет и суда нет. А тут нефть есть, возможно, даже столько, сколько на основном месторождении компании – Ярактинском. Но что толку, если непонятно, как ее извлечь? Ответа на этот вопрос Николай Мышевский пока не знал. Геолог погасил экран компьютера и убрал материалы по Северо-Могдинскому участку в стол, на котором всегда царил идеальный порядок. Убрал, чтобы потом снова к ним вернуться.

...В последующие годы судьба как будто пыталась компенсировать Мышевскому доставленное разочарование. В партнерстве с японцами было открыто Ичёдинское месторождение на территории, которую раньше считали «белым бесперспективным пятном». ИНК зашло на этот участок с геофизическими исследованиями практически на удачу, и ей повезло. Это открытие во многом повторило северо-могдинскую историю: первая поисковая скважина тоже дала небольшой приток нефти, несмотря на

это компания верила в успех и пошла на защиту месторождения в государственную комиссию по запасам. Нефтяники продолжили бурить, но ожидание результатов заставляло изрядно понервничать.

Напряжение отступило только на четвертой по счету скважине: она показала аномально высокий суточный дебит – почти полторы тысячи (!) тонн нефти. Однозначный рекорд для Иркутской нефтяной компании и, возможно, для всей Восточной Сибири. До сих пор максимальным показателем считался приток на уровне тысячи тонн в сутки, полученный первооткрывателями Марковского месторождения еще в 1960-е годы. «Объект дико интересный – нигде больше таких не видел», – не скрывал профессиональной гордости геолог, когда результаты оправдали смелые ожидания.

Позже были открыты и Большетирское, и Токминское месторождения. К слову, открытие новых месторождений приводит к неожиданным, хотя и приятным хлопотам. В 2012 году тогдашний главный геолог ИНК Сергей Савченко вдруг понял, что не может придумать названия двум из них, расположенным на Западно-Ярактинском лицензионном участке. До этого месторождение называли именем участка – как было, к примеру, с Большетирским – но здесь этот метод не работал, к тому же Яракта уже использовалось в названии НГКМ. Геолог поделился проблемой с генеральным директором. Марина Седых разобралась с этим за несколько минут.

- Есть рядом река? – спросила она.
- Да, есть, Ичеда, – подтвердил Сергей Савченко.
- Вот тебе первое название.
- А рядом со вторым рек нет.

– А что есть?

– Только поселок эвенкийский, Токма.

– Вот и второе назвали!

Загадка Северо-Могдинской площади оставалась нерешенной. Подобрать к ней ключ – дело действительно непростое. Нефтяники готовятся получить ответ: как ее добыть и сколько это будет стоить. Брошенный вызов компания приняла, а отступать – не в ее правилах.

Николай Буйнов – об особенностях геологических изысканий

– В геологии удачи и разочарования сплошь и рядом. Нефтяной бизнес базируется на том, что дала природа, и на риске. Знания, конечно, играют огромную роль, но, если у нефтяной компании хорошие запасы по сырью, она может позволить себе больше рисков и ошибок. У нас, кстати, не такое уж и плохое качество запасов. Бывает, что буришь поисковую скважину, надеешься, а она говорит: ребята, извините, вы сюда нефть не закачивали, нечего вам ее здесь и искать. Обидно? А на кого обижаться-то? Только на самого себя. О той же Могде или Большой Тире мы можем сказать, что наша сильная сторона в том, что мы никогда не сдаемся. Мы упрямо грызем до конца.

«Шпион, выйди вон!»

Во второй половине 2000-х компания попала в поле зрения очередных рейдеров. К примеру, в конце ноября 2006 года в от-

ношении руководства ИНК и ее дочерних предприятий в один день были открыты сразу три уголовных дела по сфабрикованным обвинениям в осуществлении незаконной предпринимательской деятельности. В этой атаке на бизнес участвовал один из вице-губернаторов Иркутской области.

Рейдеры решили взять нефтяников измором, создав невыносимые условия для работы. В один из дней сотрудники иркутского офиса компании на улице Рабочей стали участниками классических «масок-шоу». Дождавшись обеденного перерыва, следователь управления по борьбе с экономическими преступлениями (УБЭП) ГУВД Иркутской области вместе с двумя понятыми и тремя автоматчиками в масках вошли в опустевший на время офис (почти все сотрудники разошлись по кафе и столовым) и направились в бухгалтерию. Навстречу визитерам вышли сотрудницы бухгалтерии – оказалось, что они были одними из немногих, кто предпочитал обедать на рабочем месте. Главный бухгалтер Ольга Гершкевич, услышав, что следователь собирается изъять всю (!) бухгалтерскую документацию компании за шесть лет работы, применила оригинальную тактику. Она широким жестом указала на десяток шкафов, забитых папками, и сказала понятым: «Мы сейчас с вами будем копировать каждый документ, потому что мы не можем отдать подлинники и остаться ни с чем». Следователь пытался что-то возразить, но главбух гнула свою линию. Понятые сразу уловили суть – им придется провести здесь целый день, если не дольше, и заявили следователю: «Отдавайте паспорта, мы пойдем». Лишившись понятых, убэповец расстроился и мстительно заявил, что сейчас положит главного бухгалтера на пол лицом вниз, чтобы она не мешала ему работать. Слова Ольги Гершкевич сразили вооруженных право-

охранителей наповал: «Видите ли, я сегодня в белом костюме, можно я на пол газетку постелю?..»

Решительная спецоперация все больше напоминала фарс. К этому времени в офис спешно вернулся заместитель генерального директора по правовой работе Евгений Милов и другие представители сильной половины. Они с ходу начали оживленный разговор с визитером, посвященный нарушению юридических процедур и возможным последствиям для самого следователя. В итоге «маски» покинули здание, так ничего и не изъяв. Впрочем, через несколько дней в ИНК пришли налоговые инспекторы, которые начали проверку с пристрастием (к слову, она затянулась на полгода, серьезных нарушений так и не было найдено). Компании удалось добиться признания всех постановлений необоснованными – тем не менее эта история стала первым тревожным звонком...

– Александр Петрович, так чем мы вас обидели? – Николай Буйнов посмотрел на собеседника – заместителя генерального директора ИНК по управлению персоналом. Александр Малюков (имя изменено – авт.), расположившийся у окна, отвел взгляд, встал вполоборота и принялся выстукивать пальцами невнятный ритм по пластику подоконника. Невысокого роста, в стандартном темном костюме, он, казалось, не имел не то что особых – никаких примет. Высокие залысины, ранняя седина, очки с затемненными стеклами, выражение вселенской усталости на лице – так или примерно так выглядели в этом городе тысячи людей в возрасте от 40 до 50. «Идеальная внешность для шпиона, – подумал вдруг совладелец нефтяной компании. – Не зацепишься взглядом».

Происходящее напоминало ключевую сцену спектакля.

Действие происходило в июле 2007 года в тесном кабинете дополнительного иркутского офиса ИНК на улице Сухэ-Батора. Помимо Буйнова, прислонившегося к офисному шкафу, и Малюкова, что стоял на свободном пятачке у окна, мизансцену составляли двое сотрудников ФСБ, деловито разбиравшие бумаги, и заместитель генерального директора ИНК по внутреннему административному контролю Владимир Колганов. Он занял позицию в дверях.

– Ничем, – после долгой паузы тихо ответил Малюков, – я делал это, потому что мне угрожали.

– Признаюсь, даже сейчас не могу поверить, что такое бывает, – Николай Буйнов был явно ошарашен. Он повернулся к Владимиру Колганову. Тот был спокоен, словно происходящее было не апогеем драмы по разоблачению «крота», а обычной рабочей встречей, посвященной не самым важным вопросам:

– К сожалению, бывает, Николай Михайлович.

Буйнов посмотрел на стол Малюкова. Там веером лежали отдельные файлы производственной программы, карты лицензионных участков с координатами кустовых площадок и рабочими пометками, таблицы с дебитом скважин – все это составляло коммерческую тайну и никак не могло случайно оказаться в кабинете заместителя генерального директора по управлению персоналом.

Как оказалось, внешне ничем не примечательный сотрудник ИНК действительно был шпионом рейдеров. За год работы в компании он успел сделать многое для своих настоящих работодателей. Помимо украденной служебной документации кадровик составил подробные досье на совладельцев и топ-менеджеров, включая членов их семей. Но реальный уровень угрозы все причастные ощутили, когда узнали, что он успел принять на работу трех менеджеров среднего звена, рекомендованных «заказчиком».

В 2007 году управление ФСБ по Иркутской области разобла-

чило группу столичных рейдеров, готовивших захват нескольких предприятий в городах региона. Изучая электронную переписку одного из задержанных, сотрудники ведомства вышли в числе прочих и на заместителя гендиректора ИНК. Оперативники, проверявшие весь круг знакомых подозреваемых, связались со службой безопасности ИНК и предложили обратить внимание на Малюкова. Специалисты нефтяной компании отнеслись к этому предложению очень серьезно – в итоге «диверсанта» удалось взять с поличным.

Таковыми были первые эпизоды долгой и бескомпромиссной борьбы иркутских нефтяников со специалистами по отъему чужой собственности. Тогда же Владимир Колганов и его заместитель Александр Дранишников сформулировали основной принцип работы службы внутреннего административного контроля: нужно не просто ловить тех, кто действует против интересов компании, и тем самым показывать хорошую отчетность, нужно выстраивать такую систему, чтобы ни внешний, ни внутренний враг, в принципе не могли причинить серьезного ущерба.

В один из апрельских дней 2008 года у Николая Буйнова было запланировано несколько встреч с деловыми партнерами в иркутском офисе. Очередной посетитель – солидный мужчина в дорогом костюме – назвался Владимиром Пряткиным (имя изменено – авт.) и сразу огорошил хозяина кабинета заявлением, что у него есть... свидетельства о государственной регистрации права собственности на скважины №№ 43 и 71 Аянского лицензионного участка, который осваивала Иркутская нефтяная компания. В связи с чем предложил собственнику ИНК подумать над тем, как организовать взаимодействие в вопросах добычи и, конечно же, распределения прибыли.

Николай Буйнов и юристы компании, прекрасно понимая, кто перед ними, постарались максимально корректно объяснить гостю, что последнего ввели в заблуждение – у него не может быть никаких прав на отдельные скважины, являющиеся неотъемлемой частью участка, лицензия на который принадлежит ИНК. Приватизировать скважины глубокого бурения может только владелец лицензии. Первая встреча закончилась тем, что настойчивому визитеру, который уже начал угрожать нефтяникам, Николай Буйнов в сердцах сказал: «Вот тебе бог, а вот порог!».

Вскоре в УБЭП ГУВД Иркутской области поступило заявление Владимира Пряткина, в котором он просил привлечь к ответственности виновных по факту несанкционированной расконсервации скважин. В отношении неустановленных лиц было открыто уголовное дело по факту кражи нефти на скважине №43 в особо крупных размерах.

Сотрудники УБЭП начали в ИНК массовые допросы. Оперативники посетили Аянский участок и Ярактинское месторождение, где, по словам очевидцев, «в тайге искали какие-то доказательства». Компания в ответ рассылала аргументированные жалобы на незаконные действия областного ГУВД во все инстанции. Через несколько месяцев прокуратура области отменила постановление о возбуждении уголовного дела в отношении руководства компании.

После бурных событий 2008 года наступило относительно затишье, которое продолжалось пять лет. Новая атака рейдеров оказалась не менее впечатляющей. В начале июня 2014 года Следственное управление (СУ) УМВД РФ по городу Грозный возбудило дело по заявлению частного лица, который якобы инвестировал средства в развитие Иркутской нефтяной компании и

не получил свои средства назад вместе с процентами.

В июле в Иркутск прибыли следователь и оперативники из Чеченской Республики. Состоялись допросы управленцев компании в качестве свидетелей, им продемонстрировали, в частности, «договор о взаимном инвестировании», якобы подписанный Мариной Седых в 2009 году. Договор представлял собой довольно грубую подделку, о чем сотрудники компании рассказали следователю.

Компания обратилась с заявлениями к министру внутренних дел РФ Владимиру Колокольцеву и уполномоченному при президенте РФ по защите прав предпринимателей Борису Титову, в которых просила дать правовую оценку действиям оперативников и следователей из Чечни.

Несмотря на очевидную нелепость происходящего, в первые два месяца обращения в высокие инстанции не дали результата. Правоохранители из кавказской республики не отступали, вероятно, получая серьезную поддержку. Компании опять обещали устроить «маски-шоу», в конце августа председатель совета директоров ИНК Николай Буйнов был вызван повесткой для проведения следственных действий в Грозный. В случае неявки его обещали «подвергнуть приводу».

Вскоре информация об этой истории попала в местные и федеральные СМИ. История получила огласку, с вопросом о проблемах ИНК в федеральные министерства обратились региональные власти. Горячая фаза миновала только в конце осени. Уголовное дело было закрыто прежде всего благодаря слаженной командной работе подразделений компании. Удалось достаточно быстро провести экспертизы, доказавшие, что «документы», на которых базировалось уголовное дело, являются фальшивкой.

Глава 5

Свои в таежном краю



Операция «Дизель»

Конец декабря 2012 года выдался в Катангском районе Иркутской области особенно морозным. Температура поднималась выше минус 40 градусов только после полудня, когда низкое северное солнце слегка отогревало засыпанные снегом кроны вековых сосен. Воздух словно звенел. В небольшой русско-эвенкийской деревушке Бур шла привычная зимняя жизнь: мужчины давно ушли в тайгу на охоту добывать «сибирскую валюту» – соболя, а также – сохатого, оленя, козу. У охотников, как известно, один зимний месяц год кормит. Волки, будто чуя отсутствие в деревне вооруженных людей, ночами выходили к околице, жадно вдыхали заиндевевшими ноздрями дым, пахнувший вареным мясом, и всматривались в опустевшие улицы. В эти часы оставшиеся в деревне охотничьи собаки начинали яростно лаять, отгоняя хищников назад в темный лес.

В долгие зимние вечера единственным развлечением для жителей Бура становилось телевидение, которое напоминало о том, что где-то за сотни километров есть совсем другая жизнь, другие города и страны. Свет в деревне давали только восемь часов в сутки. С утра этого хватало, чтобы успеть затопить печь, приготовить завтрак и дожидаться восхода солнца, а вечером основными потребителями электричества становились телевизоры. В полночь, независимо от того закончилась передача или нет, свет выключали. Старенькая дизельная электростанция, завезенная в деревню по зимнику еще в прошлом веке, гудела, сочилась маслом, искрила, но продолжала выдавать киловатты.

До Нового года оставалось четыре дня, до полуночи – три часа, можно было еще посмотреть несколько выпусков новостей

или пару серий нового фильма. Но тут произошло то, чего в Буре боялись уже давно. Сначала погас свет, а через долю секунды исчез согревавший души северян звук работающего дизеля...

...Марина Седых отложила недочитанную книгу и потянулась к лампе, чтобы выключить свет. «Завтра три итоговых совещания, надо бы хорошенько выспаться», – подумала она. В тишине резко прозвучал звонок сотового телефона, на вибрирующем экране светилась надпись: «Чонский Сергей, мэр района». «Ну, ему-то чего нужно ночью. Дня что ли мало?» – Марина Седых коснулась сенсорного экрана:

– Слушаю, Сергей Юрьевич, почему не спите, с наступающим хотите поздравить?

– Прошу прощения, Марина Владимировна, что беспокою, не до праздников нам сейчас – дизель в Буре сгорел.

– Вот как? Не раньше и не позже, Новый год же на носу. Какие запчасти нужны?

– Да какие там запчасти, совсем сгорел, восстановлению не подлежит. Садик, школа, больница, котельная – все село без света сидит. Того и гляди котел и трубы разморозим.

– А в правительство (областное – авт.) звонили? Что они говорят? Что предлагают?

– В правительстве обещают помочь, на следующий год включают в программу, а через год по зимнику доставят новый дизель.

– Через год? Ладно, продержитесь пару дней, посмотрим, что у нас с объектов можно снять и в Бур перебросить.

– Спасибо, Марина Владимировна, не знаю, как и благодарить, но рассчитаться нам нечем.

– Ничего страшного, мы как правительство – только наобо-

рот, дизель поставим завтра, а мероприятие включим в соглашение о сотрудничестве на следующий год. Так что вам это ничего стоить не будет...

Операция под условным названием «дизель – эвенкам» продолжалась двое суток. Именно столько времени потребовалось привычной к работе в северных широтах службе главного инженера, чтобы найти на одном из объектов практически новую дизельную станцию мощностью 60 кВт, перебросить ее за 200 километров по непроходимой тайге в Бур, запитать электроэнергией котельную, подать тепло в больницу, школу и детский сад, зажечь свет в домах северян. Новый 2013 год жители деревни встретили в умеренно романтической обстановке – как положено, при свечах, но всё же с работающими телевизорами и горящими гирляндами...

Мужской разговор

Прочные партнерские отношения с коренными малочисленными народами сложились у Иркутской нефтяной компании в конце 2008 – начале 2009 годов. Одним из условий продолжения сотрудничества с ЕБРР была рекомендация привести в соответствие с международными стандартами экологическую и социальную деятельность ИНК, наладить сотрудничество с общинами коренных малочисленных народов.

На разведку в самый северный район Иркутской области в феврале 2009 года отправили небольшую группу во главе с директором департамента экологии ИНК Алексеем Дьяковым и ученым-этнологом, доцентом Иркутского госуниверситета Михаилом Туровым. Первым в списке было село Токма, располо-

женное на юге Катанского района, в котором тогда проживали 97 русских и эвенков, промышлявших в основном охотой. Небольшая часть охотничьих угодий располагалась на Ярактинском месторождении. До населенного пункта добрались по лесовозной дороге, превращавшейся в едва различимый сорокакилометровый зимник. На высоком берегу замерзшей реки Непа путешественников встретило село Токма – залитые солнцем дома, дворы с бесконечными поленницами дров вдоль покосившихся заборов.

В назначенный час в небольшом зале с деревянными скамьями собралась большая часть жителей села – такой высокой явки на общественные слушания в ИНК не встречали больше нигде. Токминцы смотрели на приезжих пристально, как через прицел карабина – кто такие, зачем явились? Не смущаясь любопытных (и не очень дружелюбных) взглядов, представители компании раздали собравшимся фирменные буклеты, календари. Кое-как оформили импровизированную сцену, для наглядности поместили на найденной вешалке карту района. Бодрым голосом гости рассказали о разработке Ярактинского месторождения, экологии, спонсорской помощи муниципалитетам. Когда закончили, в зале повисла мертвая тишина. А потом поднялся шум. Собравшиеся одновременно стали выкрикивать со своих мест:

- Вы что нам тут приехали картинки показывать?
- А вы знаете, у нас медикаментов нет, продукты стоят дорого!
- Вертолет летает редко, билеты дорогие!
- Зверь из тайги ушел!
- Вся ваша помощь остается в райцентре!

– Дизель старый, солярки нет!

Подвел итог заместитель председателя общины Николай Гордеев:

– Так дело не пойдет, мы будем жаловаться в ООН, комиссару!

Бурная реакция, впрочем, не сильно удивила представителей ИНК. Они прекрасно понимали этих людей. Токминцы олицетворяли приезжих сразу со всеми, к кому были настроены враждебно – и с чиновниками, и с бизнесменами. Районное начальство не появлялось здесь уже несколько лет. Все приходилось решать своими силами. Попытки гостей объясниться и сменить тон разговора были безуспешны. Выпустив пар, местные вышли покурить на крыльцо, а после и вовсе разошлись по домам.

Несмотря на эмоции, бушевавшие в тот вечер, иркутской делегации вместе с токминцами удалось составить список первоочередных задач и заключить соглашение о сотрудничестве. Помощь селу оказали оперативно: вскоре ИНК отправила в село два КАМАЗа с досками для ремонта школы и сада, собрала игрушки для детей общины, перевела средства на оплату охотничьих лицензий, передала для нужд общины газовый конденсат. Представители ИНК стали каждый год посещать Токму, и постепенно таежные охотники признали их своими.

В короткие сроки Иркутская нефтяная компания заключила соглашения о социально-экономическом сотрудничестве со всеми общинами коренных малочисленных народов севера, которые имели охотничьи угодья на лицензионных участках недр, приобретенных ИНК. Документы о сотрудничестве также были подписаны с двумя общественными организациями: эвенкий-

ским культурным центром и союзом содействия КМНС Иркутской области.

Президент региональной общественной организации «Союз коренных малочисленных народов Севера Иркутской области» Нина Вейсалова – о сотрудничестве с ИНК

– У эвенков есть обычай «Нимат» – делиться после охоты с сородичами добытым мясом, рыбой. Так даже одинокие женщины, больные старики никогда не остаются без пропитания. Этот обычай основан на доброте, взаимопомощи. Нам кажется, что Иркутская нефтяная компания следует этому древнему обычаю. ИНК уже много лет помогает общинам в Катангском районе, разработала для своих сотрудников правила поведения в местах проживания эвенков. Представители компании регулярно посещают наши стойбища и села.

Взрыв из прошлого

Почти 15 лет зоной ответственности компании остается поселок Верхнемарково Усть-Кутского района. Место это для нефтянки знаковое – 18 марта 1962 года здесь вырвался из-под земли первый фонтан нефти. Событие, с которого фактически началась история освоения новой нефтегазовой провинции – Восточной Сибири. Правда, к полномасштабной промышленной разработке Марковского месторождения нефтяники приступили десятки лет спустя – уже в новом тысячелетии. А взявшейся за это дело Иркутской нефтяной компании досталось не только

«черное золото» марковской земли, но и серьезный багаж экологических проблем, вызванных подземными ядерными испытаниями, которые проводились в этом районе в 1970-е годы.

Первая волна «марковской нефтяной лихорадки», начавшаяся после эпохального открытия 60-х, принесла на своем гребне огромное количество энтузиастов со всех уголков необъятной страны. В Ленскую нефтегазоразведочную экспедицию старались попасть самые лучшие геологи, буровики и операторы по добыче нефти и газа. Небольшой сельскохозяйственный поселок, вдруг ставший знаменитым на весь СССР центром нефтеразведки, семимильными шагами двинулся к светлому будущему, готовясь вскоре превратиться в город Нефтеденск.

Здесь массово строились новые улицы со знаковыми названиями: Геологов, Нефтяников, Фонтанная, а количество учеников марковской школы всего за одну пятилетку увеличилось вчетверо – с 225 до 970 человек. Тем временем геологоразведочные партии продвигались все дальше на север, где ими были открыты гораздо более многообещающие месторождения, чем Марковское – с его относительно небольшими запасами. Вслед за ними так и не состоявшийся Нефтеденск покинула большая часть «старателей черного золота»...

10 сентября 1977 года в нескольких десятках километров от Верхнемарково был произведен подземный ядерный взрыв под кодовым названием «Метеорит-4» мощностью 7,6 килотонны тротилового эквивалента. Сегодня о его предназначении можно только догадываться, хотя одна из версий гласит, что заряд был подорван «для интенсификации добычи нефти». Даже для ученых этот инцидент остается загадкой. Информация о ядерных взрывах в Иркутской области была засекречена, а документы

вывезены в Москву еще в советские годы.

После проведения взрыва питьевая вода в водозаборных скважинах Верхнемарково стала существенно хуже. Вероятно, это случилось из-за того, что произошел сдвиг пластов коренных пород и в воду попали нефть и соляные растворы с большей глубины.

В действительности небольшое землетрясение, вызванное «Метеоритом-4», оказалось лишь верхушкой айсберга. Взрыв разрушил продуктивные горизонты залежей углеводородов, пластовое давление возросло, и нефть с грунтовыми водами начала сама выходить на поверхность. Поселок довольно быстро окружили так называемые нефтепроявления. Эти озера нередко начинали гореть, и тогда их тушили всем миром с помощью подручных средств, ведь ближайшая пожарная часть находилась в Усть-Куте, в 130 км от Верхнемарково. Воздух в поселке отравлял не только дым этих пожаров, но и меркаптан – весьма неприятно пахнущий газ-спутник нефти.

С началом перестройки стало еще хуже: к экологическим проблемам добавились и многочисленные бытовые. Это затяжное коммунально-экологическое бедствие продолжалось до 2000 года, пока на Марковское месторождение не пришла ИНК. В первую очередь компания установила на нефтепроявлениях насосное оборудование, которое стало собирать выходящую на поверхность нефть и перекачивать ее в резервуары для дальнейшей транспортировки. А вокруг самих черных озер были сооружены защитные дамбы. ИНК не только возобновила добычу на давно законсервированных скважинах, но и пробурила новые. В результате столь интенсивной откачки нефть практически полностью прекратила свои «самовольные вылазки» на по-

верхность земли, а черные озера нефтепроявлений значительно сократились.

Этим компания не ограничилась: для оперативного тушения возможных возгораний в поселке и его окрестностях был приобретен пожарный автомобиль. Проблему питьевой воды решили бурением новой водозаборной скважины, а острый дефицит топлива перекрыли поставками газа по цене 6 копеек за 1000 кубических метров.

...Социальную ответственность нельзя ограничить во времени. Вникнув в проблемы севера и начав помогать, компания не думает останавливаться. Каждый год приносит новые заботы. ИНК по-прежнему ведет борьбу с остатками нефтепроявлений и несет бессменное шефство над всей социальной сферой поселка. На средства компании для школ приобретается мебель и оргтехника, сельских клубов – концертное и мультимедийное оборудование, библиотеки обновляют книжный фонд. Адресную помощь получают ветераны и малоимущие.

Вечная проблема сельской «социалки» – инженерные коммуникации – тоже каждый год оказывается в фокусе внимания ИНК. В сентябре 2013 года, когда ночные температуры уже опускались ниже нуля, в Верхнемарково готовились запускать систему отопления. Благо, на марковские газотурбинные установки нефтяники поставляют топливо в несколько раз ниже его себестоимости, а значит, и тарифы на тепло- и электроэнергию здесь самые низкие в Иркутской области. Но системы отопления в детсаду и школе находились в плачевном состоянии, и денег на их ремонт катастрофически не хватало. В администрации уже не в первый раз перекраивали бюджет, но расходную часть сократить не удавалось – это означало, что накануне долгой зимы прове-

сти ремонт ветхих инженерных сетей не удастся. На помощь снова пришли нефтяники: мобилизовали бригаду ИНК, приобрели новое оборудование, оперативно заменили в садике регистры и трубы теплоснабжения, а в школе – спускные краны в системе отопления.

На следующий год перемерзла система водоотведения в единственной местной больнице – чинить ее вновь пришлось экстренно сформированной бригаде нефтяников. В ИНК, впрочем, не впервые отзывались на просьбы марковских медиков – в свое время именно на деньги нефтяников были приобретены оборудование для зубоврачебного кабинета и санитарный автомобиль.

Перечень социальных проблем, с которыми компания борется вместе с жителями Верхнемарково, был бы неполным без ремонта дорог и утилизации мусора. В полутора километрах от окраины поселка ИНК построила современный полигон по утилизации твердых бытовых отходов (ТБО), который бесплатно принимает мусор у жителей поселка. Запуску полигона предшествовал масштабный субботник по расчистке несанкционированных свалок. Летом 2013 года за четыре дня сотрудникам компании удалось вывезти более 500 тонн мусора. Было очищено восемь гектаров, с земель общего пользования наконец-то убрали копившиеся десятилетиями кучи металлолома – вросшее в землю наследство Ленской экспедиции, работавшей здесь в 60-е годы.

...Первые годы своей жизни компания старалась «не отсвечивать». Своих проблем было более чем достаточно. О деятельности ИНК средства массовой информации почти ничего не сообщали, одну-две публикации в год можно было не брать

в расчет. Соответственно, о существовании компании знали единицы. ИНК упорно работала день за днем, создавая фундамент будущего успеха.

В один из таких похожих друг на друга дней в кабинет генерального директора вошел человек с белой тростью. Представитель областного общества слепых и слабовидящих попросил заправить служебную машину бензином. Автомобиль выделили по линии областного министерства социального развития, а позаботиться о топливе, как это у нас водится, забыли. Отказать не повернулся язык. Так был заключен первый договор о благотворительной помощи. А в 2007 году было подписано долгосрочное соглашение о сотрудничестве с администрацией Иркутской области. За считанные годы благотворительный бюджет ИНК вырос с двух до семидесяти миллионов рублей.

Николай Буйнов – о ценностях компании

– Неудобно говорить – вот, наша компания такая порядочная, какие мы молодцы. Судить посторонние люди должны. Но одно могу сказать – основатели ИНК (Михаил Буйнов, Борис Синявский и Владимир Кокорин – авт.) втроем заложили в эту компанию те ценности, которые до сих пор живут. Научили уважать людей, любить свой край, свою страну. Это, наверное, громкие слова, но так и есть.

Глава 6

Остаемся рисковать



Как не поймать «козла»?

Может показаться, что всю свою историю компания решала проблемы, связанные с транспортировкой и подготовкой нефти, а собственно с добычей не испытывала никаких трудностей. Однако эти времена миновали. Вопрос роста производства и увеличения поставок в ВСТО становился с каждым годом все актуальнее.

Иркутская нефтяная компания сделала ставку на современные технологии интенсификации добычи. Прежде всего, гидродарыв пласта (ГРП), или фрекинг. Термин стал известен благодаря сланцевой нефти, добыча которой произвела настоящую революцию сначала в сырьевом секторе США, а потом и всего мира. В результате производители сланцевой нефти сегодня добывают более 4,5 млн баррелей в день – почти половину того, что производит Саудовская Аравия или Россия.

Метод был известен с середины прошлого века, но развитие (и главное – масштабное применение) получил гораздо позже. Технология, сделавшая рентабельной разработку сланцевых месторождений за рубежом, не могла остаться без внимания тех, кто работает в Восточной Сибири, где нефть тоже традиционно считается трудноизвлекаемой.

В 2011 году Николай Буйнов съездил в США, где еще раз убедился, что в нефтедобывающей отрасли произошла технологическая революция. Вернувшись в Россию, он собрал производственников и сказал, что «хотим мы этого или нет, но компании нужно готовиться к внедрению многостадийного ГРП». К проведению эксперимента компания подошла в 2013 году.

За спиной уже был успешный опыт обычного ГРП, а вот многостадийный гидроразрыв предстояло осуществить впервые. В качестве пробной площадки было выбрано Даниловское месторождение, скважина №302. И вот, сразу после МГРП абсолютно «сухая» скважина дает промышленный приток нефти – 80 тонн в сутки! Позже, правда, он стабилизировался на уровне 35-40 тонн, но и это было весьма неплохо.

Однако несколько дней спустя произошло событие, которое омрачило радость буровиков, но без которого первый фрекинг не был бы таким полезным и поучительным. Выяснилось, что на скважине поймали «козла». Для департамента бурения во главе с Юрием Бабуриным, недавно пришедшим на работу в ИНК, это означало очень большую проблему.

На профессиональном жаргоне «поймать козла» – засорить скважину. То есть внутри эксплуатационной колонны остался застывший пропант – гранулированный материал, напоминающий обычный песок. Отсюда и второе название «козла» – «запесочка». Термин пришел в нефтянку из металлургии. Когда в царское время работники были недовольны хозяином, то в домну, где плавился металл, пускали воду – печь приходила в негодность. Застывший металл называли «козлом». В случае с МГРП причиной возникновения «козла» становится тот же человеческий фактор – неверные расчеты или ошибки в работе подрядчика.

Озадаченность нефтяников можно легко понять: самое тяжелое последствие при «запесочке» – выход скважины из работы, а значит, потеря времени, сил и десятков миллионов рублей. Чтобы избежать худшего сценария, пришлось принимать экстренные меры: привлекать бригаду колтюбинга, чтобы вымыть «пробку», а потом ставить бригаду капитального ремонта скважин (КРС), сно-

ва проводить подготовительные работы и только затем повторно проводить МГРП. К счастью, скважину №302 удалось спасти.

Несмотря на то что технология широко используется в мире, притирка МГРП к условиям Восточной Сибири шла довольно долго. В течение нескольких месяцев департамент бурения ИНК жил на промысле, отлаживая процесс на Даниловском месторождении. В ожесточенных спорах с подрядчиками создавались новые стандарты проведения фрекинга.

Юрий Бабурин, заместитель генерального директора по бурению и КРС, о доработке МГРП

– Адаптировать технологию пришлось, поскольку у нас более плотные, твердые породы. В доступном сравнении: разница между проведением МГРП в Западной и Восточной Сибири – это как пробивать кулаком стену – гипсокартонную или бетонную. Соответственно, нам пришлось почти вдвое увеличить давление пропанта – до 600-700 атмосфер. Представляете, что это такое? Если струю толщиной с палец под таким давлением направить на эти стены, то она прошьет их. Она спокойно режет даже железо.

Дорабатывать оборудование МГРП под условия Восточной Сибири компании помогало ЗАО «ОКБ Зенит», красноярское предприятие, которое сотрудничает с крупнейшими сервисными и добывающими компаниями («Роснефть», «Шлюмберже», «Сургутнефтегаз»). Завод закрытый, с жесткой дисциплиной и высокой культурой производства, отсюда и минимальное количество брака, и умение находить решения нестандартных задач.

Общими усилиями процесс в компании постепенно налажился: еще в марте 2014 года бригады стояли по 4,5 месяца на одной скважине, чтобы сделать порты (6-8 отверстий в скважине) для МГРП. К 2015 году на это стало уходить в 20 (!) раз меньше времени – всего пять-шесть дней.

Географическое положение месторождений ИНК, впрочем, принесло, помимо трудностей, и свои плюсы. На руку иркутским нефтяникам сыграл тот факт, что глубина залегания углеводородного сырья – свыше 2,5 км. Кроме того, сверху лежит долерит – очень крепкая магматическая горная порода – толщиной около ста метров. Мощный экранирующий пласт вкуче с глубиной залегания сводит экологические риски к нулю. А такие риски в иных условиях существуют. Например, при добыче сланцевой нефти в США и даже в Западной Сибири, где нефть может находиться на глубине всего в 200 метров, МГРП способно пробить водоносные пласты. Это стало причиной того, что в некоторых странах – Франции, Нидерландах, Болгарии, – и отдельных штатах США (Нью-Йорк, Вермонт) в 2011-2014 годах на фрекинг был введен запрет.

Технология ГРП заслужила неоднозначную репутацию еще и по другой причине. В материалах, используемых для гидроразрыва пласта, содержатся химикаты, которые в итоге попадают в нефть и оказывают разрушительное действие на цистерны и трубопроводы при транспортировке. Однако в ИНК углеводородное сырье сначала отправляется на установку подготовки, где проходит тщательную очистку: из него выпаривают воду, удаляют серу и парафин. Получившаяся товарная нефть соответствует ГОСТу, то есть никаких опасных примесей не содержит.

Лучше всего многостадийный гидроразрыв зарекомендо-

вал себя на Даниловском и Марковском месторождениях, в их нефтяных пластах нет воды.

Особенно впечатляющие результаты были получены на Марковском НГКМ. Месторождение с момента своего открытия в 1962 году никогда не работало в полную силу, даже когда его освоением занялась ИНК. За тринадцать лет эксплуатации из его недр не было добыто и 100 тыс. тонн нефти, тогда как на Яракте ежемесячная добыча к 2013 году уже превысила 200 тыс. тонн. Марковское месторождение все это время рассматривалось скорее как газоконденсатное. После проведения пробного МГРП на первой же скважине приток нефти увеличился в пять раз. После применения МГРП Марковское месторождение пережило второе рождение, ежегодная добыча сырья выросла в пять раз. Технологическая революция на отдельно взятом месторождении состоялась. Ежегодно ИНК проводит примерно 15 операций МГРП. Интенсификация добычи позволила иркутским нефтяникам вывести предприятие на новый уровень, строить амбициозные планы по дальнейшему росту добычи и не бояться выхода месторождений на «полку», за которым, как правило, следует постепенный спад.

Хрупкое равновесие

Одним фрекингм дело, впрочем, не обошлось – ИНК решила вовлечь в оборот сернистую нефть. До сих пор скважины с сернистой нефтью, пробуренные на Большетирском и Ярактинском месторождениях, консервировали, поскольку такое сырье агрессивно к металлоконструкциям. К тому же высокую планку сорта восточносибирской нефти, изначально заданную при поставках в магистральный трубопровод, нужно было соблюдать

неукоснительно, а повышенное содержание серы значительно ухудшало качество продукта.

Получать товарную нефть из сырья с повышенным содержанием серы можно, применяя оборудование из нержавеющей стали (материала, на который сероводород не оказывает разрушительного действия) – поэтому компания решила построить специальную установку подготовки сернистой нефти и – в перспективе – газа.

Наконец компания достигла равновесия добычи и транспорта нефти. Впрочем, продолжается такая идиллия, как правило, недолго. Время от времени нефтяникам приходится добавлять на ту или иную «чашу весов» новые проекты – именно так продолжается развитие компании, ее движение вперед. Значительные изменения произошли и в сфере транспорта сырья, прежде всего это касается развития сети межпромысловых нефтепроводов.

Построенный в начале 2000-х с таким трудом полевой нефтепровод ПМТП-150 (ранее исправно служивший для транспортировки сырья со всех объектов компании) был заменен новым подземным трубопроводом большего диаметра.

В то же время увеличилась добыча на Ичёдинском месторождении, и возить с него нефть автоцистернами стало нерационально. Посчитав потенциал Ичёды, специалисты компании поняли, что блок подготовки снова может создать проблемы, так как установка на Яракте уже не справляется с растущими объемами. На первых порах решили обойтись имеющимися мощностями: модернизировали дожимную насосную станцию на Ярактинском месторождении (изначально она не была предназначена для доведения нефти до категорийного товарного качества). В результате мощности по подготовке нефти увеличились почти на 50%

от показателя 2014 года. От Ичёды до дожимной станции, которая фактически превратилась в установку подготовки нефти, был проложен нефтепровод. Хрупкое равновесие снова было на время найдено. В среднесрочной перспективе начнется строительство еще одной УПН – уже на Ичёдинском месторождении.

Все шло к тому, что рано или поздно рост добычи и транспортировки на промысле должен был упереться в точку «икс» – врезку в ВСТО. Построенный почти пять лет назад приемо-сдаточный пункт «Марковское» был рассчитан на прокачку 4,5 млн тонн нефти в год. А уже в 2014 году добыча перевалила за 4 млн тонн, на 2015 был намечен рост до 50%. Руководство ИНК обратилось в «Транснефть» с просьбой выдать новые техусловия, позволяющие нарастить пропускную способность по ВСТО.

За проект нефтяники взялись с прежним азартом – работа по расширению приемо-сдаточного пункта и прокладке трубопровода шла круглые сутки. Меньше чем за год были построены новые насосные станции, резервуарный парк и другие объекты. Итогом стала врезка трубы диаметром в 720 мм (вдвое больше прежнего) в магистральный нефтепровод, остановленный на 2,5 суток для планового обслуживания. Это задел на будущее: модернизированный приемо-сдаточный пункт позволяет ежегодно прокачивать до 14 млн тонн нефти. Объемов должно хватить в обозримом будущем, а дальше – новый цикл развития производственных мощностей и инфраструктуры месторождений.

«Некрасивые самолеты не летают»

Монетизация газовых запасов – вопрос, ответ на который в ИНК искали не один год. Предыдущий опыт показал, что исполь-

зованное в сайклинг-процессе оборудование было весьма дорогостоящим, закачка газа в пласт дохода не приносила, а вложения нужно было окупать. Дело стало за коммерчески успешным проектом.

Возникновение газового направления в бизнесе ИНК было вполне закономерным. На балансе компании, помимо природного газа, есть и попутный нефтяной. Как можно извлечь из этого выгоду, учитывая, что в радиусе тысячи километров нет газотранспортной инфраструктуры?

Решение одно – извлечь из добываемого газа ценные, востребованные на рынке компоненты – газовый конденсат, пропан, бутан, этан и гелий. А все остальное закачать обратно в пласт. Такая схема позволила бы компании не только получить дополнительную прибыль, но и интенсифицировать добычу.

В первую очередь построили пробную установку подготовки природного и попутного нефтяного газа на Ярактинском месторождении. Она была дополнена еще двумя инфраструктурными объектами – продуктопроводом до Усть-Кута и комплексом приема, хранения и отгрузки сжиженных углеводородных газов, который позволит отправлять покупателям по железной дороге пропан и бутан.

Однако это был только первый этап проекта. Планы ИНК более амбициозны. В оборот планируется вовлечь также газ с Марковского месторождения. Вершиной проекта должен стать газоперерабатывающий завод – самый сложный технологический объект по производству продукта с высокой добавленной стоимостью – полиэтилена. Во всех смыслах красивая идея, осуществление давних планов по диверсификации бизнеса и снижению зависимости от нефтяных котировок. Но как оценить стоимость

предприятия? Как понять, будет ли полиэтилен, произведенный в Иркутской области, конкурентоспособен в сравнении с аналогичной продукцией стран АТР?

На момент, когда ИНК только приступала к первому этапу проекта, газовая тема оставалась для компании новой. Иркутские нефтяники остро нуждались в привлечении внешних экспертов-консультантов. Так в ИНК появилась команда Toyo Engineering, одной из ведущих мировых компаний в области инжиниринговых услуг, во главе с Сусуми Охара.

Уже имея опыт общения с японскими партнерами, руководители газового направления рассчитывали на их высокую квалификацию и настойчивость в достижении цели. Охара-сан полностью оправдал ожидания: вместе со своими специалистами он дал исчерпывающую оценку первому этапу газового проекта, жестко отстаивал интересы ИНК в переговорах с подрядчиками.

Когда компания подошла к детальной проработке проекта газоперерабатывающего завода, в работу включился другой представитель Toyo Engineering – Хисаши Хаяши, внешне и внутренне – истинный японец, профессионал высокого уровня с колоссальным опытом реализации и менеджмента проектов. В ИНК сразу отметили его собранность и пунктуальность: на первую встречу он привез все рабочие материалы, распечатанные и сброшюрованные в формате А5, переписку с членами рабочей группы, ручки трех цветов, блокнот для записей определенного формата. Перед разговором он всегда аккуратно раскладывал их перед собой.

Работы в рамках технико-экономического обоснования строительства Усть-Кутского завода полимеров начались с договоренности с японским торговым домом Itochu о том, что они бу-

дут покупать у ИНК весь полиэтилен. Решение было логичным: невозможно производить полиэтилен без потребителя, все газохимические заводы четко ориентированы на определенный рынок. Поняв, что схема экономически обоснована, стали считать, сколько же будет стоить сам завод.

...Наступил 2013 год. Стоял холодный январский день. Начальник департамента реализации газовых проектов Татьяна Маринченко, проработавшая в компании всего несколько месяцев, смотрела в иллюминатор вертолета и пыталась собраться с силами. «Татьяна-сан», как называл господин Хаяши, чувствовала, что заболевает. Шутка ли – облететь Ярактинское и Марковское месторождения вдоль и поперек на стареньком, продуваемом всеми ветрами Ми-8, осматривая будущие площадки под объекты газопереработки. На земле под минус 40, что говорить о температуре за бортом. И как только Марина Владимировна может бесконечно мотаться по северам! А если это не Яракта, а Данилово, или еще дальше – Северная Могда? За последующие годы работы в ИНК Татьяне Маринченко не один раз придется быть единственной женщиной на совещаниях по развитию газового бизнеса. Максимум – одной из двух. Вторая, как нетрудно догадаться, генеральный директор Иркутской нефтяной компании Марина Седых. Впрочем, Татьяна Маринченко никогда не испытывала особого дискомфорта: и соотечественники, и иностранные коллеги всегда были подчеркнута уважительны к ней, даже в моменты наиболее горячих дискуссий.

Плюсом стало то, что японские коллеги относятся к заказчику с определенным пиететом, он для них всегда прав. Поэтому работать с ними оказалось достаточно легко. Кроме того, партнеры всегда честно предупреждали о возможных опасностях.

В результате Toyo Engineering подготовило детальное технико-экономическое обоснование (ТЭО) строительства Усть-Кутского завода полимеров, где каждая фраза была выверенной и несла максимум информации.

Имея на руках ТЭО, в течение нескольких месяцев Татьяна Маринченко вместе с директором департамента долгосрочного планирования и оценки рисков Сергеем Сикиржицким и менеджером проектов Людмилой Чернявской изо дня в день до позднего вечера сидели и буквально по деталям собирали технико-экономическую модель развития газового бизнеса ИНК, все его этапы. Порой возникали неожиданные идеи, и команда с энтузиазмом бралась за их проработку. «Это невозможно, такого не бывает», – утверждала Людмила Чернявская. И сама же первая принималась рушить стереотипы, чтобы идея оказалась жизнеспособной. Рано или поздно пазлы складывались в одну картинку. Регулярно к рабочей группе присоединялся Николай Буйнов. С чем-то соглашался, что-то отклонял.

Татьяна Маринченко – об особенностях газового проекта

– Специфика газового проекта такова, что постоянно появляются новые задачи, которые все время усложняются. Иногда эти изменения бывают крайне неожиданными и трудозатратными для исполнителей. Один раз Николай Михайлович Буйнов попросил, чтобы специалисты Toyo Engineering просчитали характеристики трубопроводов вплоть до веса труб. Первая реакция Хаяши была: «Это невозможно! Объем информации нулевой». От этих слов я поникла, переживая, что не смогу выполнить

порушение руководства. И, видя это, он, как самурай, изрек: «Не волнуйся, я же мужчина, я не дам тебя в обиду». Потом посидел-подумал, что-то проанализировал, и в итоге искомая величина была найдена, пусть с каким-то уровнем приближения.

В ходе обсуждения появилось 12 вариантов развития трубопроводной системы. Нешуточная дискуссия развернулась, когда решался вопрос о том, где разместить установку по разделению газа. Маринченко и Чернявская настаивали, что строить надо в районе поселка Верхнемарково. Буйнов, посмотрев этот вариант, сказал: «Эта схема некрасивая, а некрасивые самолеты не летают», – и предложил проводить фракционирование в Усть-Куте. Впоследствии проектная организация тоже рекомендовала именно этот вариант.

Неординарно ИНК подошла к проектному решению по строительству продуктопровода. Одна труба была рассчитана на транспорт сразу нескольких видов сырья: сначала пропан-бутана, потом к нему добавлялся газовый конденсат и затем – этан. У выбранного варианта оказалось много плюсов. Во-первых, одну трубу всегда проще и строить, и эксплуатировать, чем несколько. Во-вторых, ее не надо модернизировать при появлении на следующих этапах новых продуктов.

Это была идея-прорыв. По российской нормативно-технической документации нельзя транспортировать по трубе сырье с содержанием этана более 15%. Первоначально, когда разрабатывалась система транспорта товарной продукции, предполагалось строить в одном коридоре отдельные продуктопроводы для метана, этана, пропан-бутана. Это была бы нелегкая зада-

ча, к тому же еще и разбросанная по временной шкале. Помог опыт Северной Америки – там действуют трубопроводные системы, которые транспортируют нестабильный продукт с содержанием этана более 15%.

Совместно с проектировщиком – Украинским нефтегазовым институтом – были разработаны специальные технические условия. Это первый подобный опыт в России, но ИНК уже не раз рисковала (чего стоят истории с ПМТП и сайклинг-процессом) и побеждала. С проектом всё получилось и на этот раз. Утвержденные специальные технические условия компания получила в апреле 2015 года, а уже 24 июля проект одобрила Главгосэкспертиза.

В большом проекте эффективного освоения газовых запасов остается еще много открытых вопросов. Это сбыт метана, газификация населенных пунктов на севере Иркутской области, использование гелия, производство сжиженного природного газа...

«Газпром» по российскому законодательству остается единственным экспортером природного газа и пока не дает доступа в трубопроводную систему «Сила Сибири» независимым недропользователям. Вероятность того, что ИНК сможет направить в «Силу Сибири» свое сырье, пока близка к нулю. Компания неоднократно поднимала этот вопрос на переговорах в Минэнерго, но безрезультатно. «Газпром» занимает жесткую позицию: собственной ресурсной базы монополиста для наполнения трубопровода достаточно.

ИНК активно участвует в решении вопросов газификации Усть-Кута и надеется, что при грамотной координации действий региональных и местных властей и газоснабжающих организаций сетевой газ станет доступен местным жителям.

Еще одна «красивая задача на будущее», как говорят в ИНК, производство сжиженного природного газа (СПГ). Красивая, потому что экологически чистое топливо может заменить традиционный «грязный» уголь в котельных на берегу Байкала. Этот вид топлива можно использовать также в судоходстве. Однако СПГ – не самый дешёвый ресурс, да и рынок сбыта ограничен логистикой, поэтому решение «красивой задачи» пока откладывается.

Впереди также освоение запасов гелия. Газ Ярактинского и Марковского месторождений содержит гелий в объемах, привлекательных для его промышленного извлечения. Это вызов, который ставит перед ИНК сама природа. Разумный хозяин должен эффективно распорядиться доставшимся ему ресурсом. Однако, для того чтобы решить задачу с выгодой для ИНК, необходимо использовать самые передовые технологии извлечения газа и решить инфраструктурные проблемы. Кстати, не так просто занять свою нишу на вполне стабильном мировом рынке гелия.

Были идеи, от которых компания впоследствии все же отказывалась. Например, проект получения газовых бензинов по технологии GTL. У этого технического решения, как и любого другого, была своя точка конкурентоспособности. И производство GTL в условиях Восточной Сибири эту точку пройти не смогло. Финансовая модель показала, что процесс слишком дорогой и энергоемкий.

Николай Буйнов – о планах по развитию газового бизнеса

– Принятые решения по газу – достаточно хрестоматийные, но они не были для нас такими уж простыми,

как может показаться. Мы их пережили, в муках родили. Думаю, что, если мы реализуем весь проект, впоследствии наш пример войдет во многие учебники. Задача выполнена пока только на бумаге, а не в железе. Пока это еще по большей части планы, и только в 2018 году, когда весь проект заработает, мы сможем сказать, что «да, мы это сделали».

Революционные кадры

К 2014 году ИНК стала признанным лидером сектора независимых добывающих компаний. Ее приводили в пример как бизнес-структуру, которая построила мощное производство практически с нулевого уровня, растет небывалыми темпами и имеет солидный запас прочности. В том же году компания закончила строительство и оснащение собственного офиса. По сути, он стал плодом коллективного разума. Подразделения ИНК участвовали в разработке дизайна и планировок, проектировании инженерных сетей и систем связи. Сейчас, после экономического шторма, который начался во второй половине 2014 и не закончился до сих пор, кажется, что это был золотой период в истории компании. Но, похоже, преодоление – термин, определяющий суть ИНК на любой стадии ее развития.

Период условного благоденствия был омрачен не только мощной атакой рейдеров. Очередным серьезным барьером стали не внешние, а внутренние обстоятельства. Система управления бизнес-процессами и, что логично, ряд менеджеров высшего и среднего звена перестали соответствовать уровню, которого достигла компания.

Основатели не могли не замечать тревожных сигналов, поступавших с разных этажей большого здания. В красной зоне в разные периоды оказывались такие направления, как промышленная безопасность, снабжение, логистика, строительство и управление персоналом. Компания, совсем недавно объединявшая сотню-другую специалистов, быстро превратилась в корпорацию с многотысячным коллективом. Новые проекты становились все более масштабными и разветвленными, требовали параллельной реализации большого числа процессов. Ошибка на любом из этих этапов могла стоить компании слишком дорого.

Структурные проблемы и человеческий фактор усиливали и без того серьезные риски нового направления – создания газового бизнеса. Добыча, переработка и транспорт газа требуют более жестких мер промбезопасности, даже в сравнении с нефтью. К тому же ИНК намеревалась резко увеличить ежегодную добычу нефти и газоконденсата – почти на два млн тонн.

Кадровая революция планировалась достаточно давно, но начало ее все время откладывалось. Жесткие законы развития бизнеса на некоторое время сошлись в клинче с принципами выстраивания взаимоотношений в компании, основанными на дружеских связях.

Марина Седых и Николай Буйнов подчеркивают, что многие руководители, отвечавшие долгое время за производство, пришли из добывающих компаний, но не все они относились к первому эшелону. Поэтому управленческий кризис, связанный с нехваткой опыта, отсутствием специального образования, был предопределен. Если сначала помогали энтузиазм и умение работать на износ, в авральном режиме (что в принципе бывает по-

лезным на стадии стартапа), то по мере развития компании эти качества стали мешать детальной проработке проектов и строгому соблюдению графиков.

Николай Буйнов – о кадровых изменениях

– Тема большая, очень непростая. Я не хочу умалять заслуг кого бы то ни было, но объективно жизнь все на свои места расставила. Мы начали превращаться в богадельню, и это очень плохо. «Мы хорошие ребята, мы все это построили, и чего вы от нас хотите, мы не можем прыгнуть выше головы», – позиция некоторых наших бывших сотрудников. А компания-то идет вперед, она остановиться не может! Конечно, мы и сами, наверное, виноваты в том, что компания ушла дальше, а люди остались на прежнем уровне. Они работали, им некогда было учиться. Но объективно, наверное, и им нужно было сказать: я дальше не могу тянуть, давайте помогайте. Не было такого – тянули до последнего.

Масштабные кадровые перестановки руководство ИНК считает одним из самых важных этапов в истории компании. Процесс замены не менее 15 топ-менеджеров, отвечающих за ключевые направления, начался весной 2015 года, и в планах основателей завершить его как можно быстрее.

Марина Седых – о привлечении новых менеджеров

– Уходят и те наши коллеги, кто работал в компании давно, но это жизнь, это нормально. Они сами это понима-

ют. Благодаря тому, что компания сегодня на слуху и на виду и достигла таких показателей за рекордно короткий срок, у нас есть возможность привлечь очень серьезных специалистов, лучших в нефтегазовой отрасли страны.

Было бы неверно полагать, что кадровые решения коснулись только управленцев высшего звена. Еще в начале 2015 года Николай Буйнов, регулярно выезжающий на месторождения (обычно это поездка на машинах по промышленным объектам, кустовым и буровым площадкам, каждый день – с утра до позднего вечера), на встрече с инженерно-техническим персоналом Ярактинского НГКМ высказал те же мысли. Управленцы любого уровня должны учиться и самосовершенствоваться день за днем, если они не хотят стать обузой для компании.

Особенно основателя компании, инженера по образованию, возмутили слова одного из руководителей производственного участка. Тот заявил Буйнову, что расчеты, связанные с режимом эксплуатации установки, должны вести подрядчики, которые ее монтируют, либо это задача проектного института. «Меня в свое время учили совсем иначе. Инженер, тем более такого уровня, должен решать подобные задачи сам», – не согласился Николай Буйнов. В течение полугода перестановки произошли на всех уровнях, начиная с руководства некоторых цехов и заканчивая инженерами и мастерами, отвечающими за отдельные производственные участки.

Новые управленцы быстро встраиваются в формат компании, принимая ее ценности – честность, ответственность, взаимоуважение. Они отмечают особую рабочую атмосферу, общий настрой на сотрудничество и искреннее желание помочь

коллеге. «Новые менеджеры принимают наши правила игры, а не тем людям здесь не удастся закрепиться», – уверена Марина Седых. С ней согласен и Николай Буйнов: «Кто-то останется и принесет пользу, кто-то, возможно, не задержится – жизнь покажет».

Впереди у обновленной команды непростая задача – попытаться сохранить межличностные связи, особую атмосферу, обеспечивающие эффективную командную работу в условиях функционирования жесткой системы управления бизнес-процессами. Подход основателей в сфере кадровой политики поддержали и партнеры, считающие, что компании удастся выстроить эффективную систему менеджмента.

**Представитель ЕБРР в совете директоров
АО «ИНК-Капитал» Ерун Ондерделинден –
о новом этапе развития**

– В самом начале ИНК была под управлением очень талантливых руководителей, благодаря которым она быстро росла. Но в какой-то момент стало понятно, что она стала слишком большой, и надо рассредоточить менеджмент, ведь ключевые люди не могут заниматься всем. Это непростой, долгий процесс, но уровень управления уже действительно стал выше, возросла прозрачность. Сейчас менеджмент продолжает совершенствоваться профессионально.

При этом компания не теряет предпринимательский дух, не превращается в машину без души. ИНК постоянно ищет баланс в сочетании черт профессиональной круп-

ной корпорации и гибкой, инновационной частной компании. Убежден, что у руля должен быть харизматичный лидер, душа компании. У ИНК такие лидеры есть, и они хотят работать долго в таком же режиме и качестве. Это гарантирует стабильную работу компании и ее успехи в будущем.

Взгляд за горизонт (вместо эпилога)

15 лет истории Иркутской нефтяной компании вместили слишком много событий – даже сжатый пересказ ключевых эпизодов разросся до объема книги. Ее главные действующие лица, начинавшие долгий путь еще в конце 1990-х годов, конечно, не могли себе представить, что промежуточный итог будет именно таким.

Основатели компании напоминают героев культовой книги братьев Стругацких про институт практической магии – живут скорее в будущем, чем в настоящем. Времени на рефлексии и воспоминания почти не остается. Компания стремительно движется дальше. Впереди покорение очередной вершины – добыча 10 млн тонн нефти ежегодно, освоение новых лицензионных участков и месторождений, газопереработка и газохимия.

...Кабинеты генерального директора и председателя совета директоров расположены в одной из двух башен нового офисного здания компании. За поляризованными стеклами – панорама Большого Литейного проспекта, которому, похоже, предстоит стать сердцем делового Иркутска – его вторая линия еще не построена.

– Наши принципы помогают нам идти вперед. Мы можем

позволить себе не оглядываться, не бояться, что кто-то вспомнит темную историю из нашего прошлого и начнет нас шантажировать, – отвечает Марина Седых на вопрос интервьюера. – Мы потратили много сил и здоровья, все делая по закону – с самого первого дня. Именно это дает нам возможность выжить на таком достаточно серьезном рынке.

Спокойным, даже будничным тоном генеральный директор говорит о планах, от которых захватывает дух. Но, по ее словам, несмотря на очевидные успехи, проект создания и развития частной нефтяной компании пока нельзя считать завершенным.

– Примерно через три года отстроим систему, которая не будет требовать ручного управления, и тогда я смогу сказать, что проект состоялся, – говорит Марина Седых. – Компания должна работать с наемными топ-менеджерами. Ведь иногда собственники, стоящие у руля, могут только мешать развитию. Но на этом этапе без «моторности» Николая Михайловича, без упорядоченности, которая при моем участии создается, систему не выстроишь. Пока считаю, что мы нужны компании.

Председатель совета директоров ИНК Николай Буйнов считает главным итогом 15-летия то, что компания «выжила, не дала себя сломать»: «В здравом уме за деньги, наверное, этот путь не пройдешь. Это делается за идею. Все равно есть задача что-то здесь изменить, сделать по-настоящему, именно здесь, в Восточной Сибири. Первоначально это был такой юношеский максимализм. Мы состоялись».

Собственники ИНК регулярно получают предложения продать компанию. Многочисленные переговоры на эту тему давно позволили Николаю Буйнову сформулировать свою позицию:

«Практически каждый год нам говорили дословно: «А не зарвались ли вы, ребята, может, уже стоит остановиться, поделиться, отдать по-хорошему или по-плохому?» Но я ведь тоже не вчера родился. И еще до того, как сформировалась Иркутская нефтяная компания, я уже был состоявшимся человеком. Поэтому всегда возникает вопрос: принесет ли новый акционер или инвестор то, что мы не сможем сделать сами? Если вдруг действительно получится что-то новое, полезное и перспективное, как в случае с ЕБРР, то можно садиться за стол переговоров.

Впрочем, основатели не зацикливаются на том, что будет после окончательной отладки системы управления. Гораздо интереснее говорить о том, какой эффект дадут новые технологии интенсификации добычи; что будет после завершения каникул по НДС; какое оборудование будет оптимальным для газового проекта; подтвердятся ли прогнозы по запасам новых участков.

...Ежедневно в центре Иркутска в главном офисном здании ИНК идут напряженные производственные совещания. Башни из стекла и бетона смотрят на север – там, в семи сотнях километров от столицы Восточной Сибири, расположены основные активы компании, туда держат курс самолеты с очередной вахтой нефтяников, вылетающие из иркутского аэропорта.

Высококласные буровики, операторы по добыче и переработке, энергетики, механики, сварщики съезжаются из десятков регионов нашей страны и ближнего зарубежья, ведь имя Иркутской нефтяной давно перешагнуло рубежи не только одного региона, но и всей Сибири.

С каждым годом расширяется производственная база ИНК – в глухой тайге появляются залитые светом острова кустовых

площадок и объектов подготовки углеводородного сырья, строятся десятки километров трубопроводов, ЛЭП и внутрипромысловых дорог. Иркутская нефтяная компания вовлекает в орбиту своих масштабных проектов многие десятки подрядных организаций и тысячи специалистов. Сегодня она – один из форпостов новой индустриализации Восточной Сибири. Ее команда – достойная смена тех, кто в советские времена строил Байкало-Амурскую магистраль, гидроэлектростанции и заводы, города и поселки, кто искренне желал, чтобы большая страна была могучей и процветающей. Успех ИНК стал возможен благодаря нескольким поколениям настоящих тружеников. Осознавая глубокий символизм этих незримых связей, компания продолжает развиваться, решительно отвечая на вызовы времени – с упорством и верой в себя, как это свойственно истинным сибирякам. Сибирякам не по происхождению, а по духу.

Апрель – октябрь 2015 года

СОДЕРЖАНИЕ

«Так об этом пишут газеты...»	3
ГЛАВА 1. Точка отсчета	7
Марш победы на тонущем корабле	9
Любительская лига	17
Теория элементов	23
ГЛАВА 2. Дело труба	31
Армейское ноу-хау	33
Дар убеждения	36
Сто вагонов до «станции Яракта»	39
Экспериментарий на промысле	43
Вошли во вкус	45
Бесконечная вахта Ефремова	49
ГЛАВА 3. Нефтяная лихорадка	59
Сколько стоит «медвежий угол»?	61
Три самурая	66
Экспедиция в перчатках на босу ногу	73

ГЛАВА 4. Место под солнцем	77
Пионер – всем пример	79
Остаться в живых	86
Диалоги о рыбалке	89
«Уходим завтра в море...»	95
Сюрприз от Минфина	99
Казус Мышевского	102
«Шпион, выйди вон!»	107
ГЛАВА 5. Свои в таежном краю	115
Операция «Дизель»	117
Мужской разговор	119
Взрыв из прошлого	122
ГЛАВА 6. Остаемся рисковать	129
Как не поймать «козла»?	131
Хрупкое равновесие	135
«Некрасивые самолеты не летают»	137
Революционные кадры	145
Взгляд за горизонт (вместо эпилога)	150

Литературно-художественное издание

**Нефть: большая игра
для маленькой компании**

Авторский коллектив:

Е. Арбузова, С. Евчик, В. Елясов,
Ю. Писарева

Редактор-консультант: М. Седых

Ответственный корректор: А. Кокин

Дизайн обложки, шмуцитула: О. Киселева

Макет и верстка: И. Русанова

Отпечатано в: ООО «Издательство Поликор»,
660049, г. Красноярск,
ул. Дубровинского, 58

