**«Не могу простить людям безответственность и безразличие», — Александр Дюков в интервью Forbes**

**Генеральный директор «Газпром нефти» Александр Дюков поговорил с Forbes об управлении, цифровых технологиях в нефтедобыче и судьбе российского футбола**

Руководитель «Газпром нефти» Александр Дюков входит сразу в два рейтинга Forbes — «200 богатейших бизнесменов России» и «20 директоров-капиталистов». В обоих случаях это стало возможным благодаря миноритарному пакету акций «Сибура», который Дюков приобрел по программе мотивации менеджмента нефтехимического холдинга. Он возглавлял «Сибур» чуть более трех лет, но именно его наряду с нынешним руководителем Дмитрием Коновым называют архитектором успеха «Сибура»: компания, которая в 2000-е едва сводила концы с концами, теперь стоит более $13 млрд.

Оставаясь в совете директоров «Сибура», Дюков уже без малого 12 лет руководит «Газпром нефтью». За это время производственные показатели компании выросли в два раза, EBITDA — более чем в три. Дюков гордится тем, что «Газпром нефть» больше не региональная компания, и мечтает превратить ее в пример эффективности и технологичности для всей отрасли. Откуда такие амбиции?

**«Газпром нефть» заняла третье место по нефтедобыче в 2017 году, обогнав «Сургутнефтегаз». Была ли у вас такая задача?**

Наша стратегическая цель — выйти на объем добычи 100 млн т в год к 2020 году. И мы к ней уверенно приближаемся. Задачи обогнать «Сургутнефтегаз» у нас не было. О том, что вышли на третье место в стране по объемам добычи, вообще узнали от журналистов. Хотя, не буду скрывать, это стало приятной новостью.

**А какие цели вам ставили в 2006 году, когда вы пришли?**

В «Газпроме» в 2006 году как раз была принята стратегия нефтяного бизнеса группы «Газпром». Она скорее задавала основные направления развития: рост добычи, в том числе за счет разработки запасов, прежде всего нефтяных оторочек, которые находились на балансе «Газпрома», увеличение объемов и глубины переработки нефти, развитие сбытовой сети. Позже, в 2008 году, была принята стратегия развития «Газпром нефти» до 2020 года, которая содержала в том числе количественные цели. Это и существенное увеличение ресурсной базы более чем до 2 млрд т, и высокие темпы роста добычи с выходом на те самые 100 млн т нефтяного эквивалента в год, и рост объемов переработки в России до 40 млн т, а также 100%-ная реализация нефтепродуктов через премиальные каналы продаж.

**Что представляла собой компания в 2006 году?**

На тот момент прошел примерно год, как «Газпром» купил «Сибнефть». Это было удачное приобретение: средняя по размеру, но достаточно эффективная компания, с запасами, добычей, с НПЗ в Омске и 50%-ной долей в «Славнефть-ЯНОСе», с собственными нефтебазами и сбытовой сетью, правда небольшой и работающей под разными брендами. Главной проблемой компании на тот момент было начавшееся по объективным причинам падение добычи. Рост был только на Приобке, которую незадолго до этого ввели в эксплуатацию. Остальные месторождения находились на третьей или четвертой стадии разработки, когда пик добычи уже пройден.

**Государственный акционер пришел в частную компанию... Это все же совсем другая корпоративная культура.**

Когда я пришел в «Газпром нефть», в корпоративном центре из команды Романа Абрамовича почти никого не осталось. Они ушли и унесли с собой свою корпоративную культуру. Дочерние же общества были достаточно сильно обособлены, жили преимущественно в ярко выраженной культуре принадлежности. Но в принадлежности не к компании, а к своему предприятию или даже скорее к одной из групп работников внутри этого предприятия — со своими правилами, неписаными законами, традициями по принципу «мы так делали всегда». Интересы всей компании были не в приоритете. А корпоративный центр воспринимался зачастую настороженно, если не враждебно. Читалось при общении между строк: «У вас, конечно, власть. Но что вы знаете о наших заботах». Это было прежде всего наследием советского времени. И с такой проблемой на самом деле столкнулись многие крупные российские компании.

**Как вы меняли эту культуру?**

Революций устраивать не стали, изменения происходили эволюционно. Амбициозные цели, которые мы ставили, вынуждали все подразделения корпоративного центра и дочерние общества активнее взаимодействовать между собой. Мы несколько изменили нашу операционную модель, перешли на линейно-функциональную модель управления, начали более широко использовать принципы проектного управления, в том числе гибкие, так называемые agile-подходы к управлению, проводили активное горизонтальное ротирование сотрудников. Сотрудники начали себя видеть в периметре всей компании, понимать перспективы роста и ротации, профессионального развития. Было и прямое продвижение новых ценностей, новой корпоративной культуры — культуры правил и успеха. Сейчас мы уже движемся по спирали культур к культуре согласия и творчества.

**То есть на базе «Сибнефти» была создана новая компания?**

Думаю, да. Кардинально изменился масштаб и география бизнеса. Сегодня «Газпром нефть» можно назвать по-настоящему крупной компанией, которая по объемам добычи жидких углеводородов (нефти и конденсата) входит в мировой топ-10 публичных нефтяных компаний. С 2006 года мы в два раза увеличили не только добычу, но и объем наших запасов, в два с половиной раза увеличили объем нефтепереработки. Появились новые направления бизнеса, например, бункеровка в морских портах, заправка воздушных судов в аэропортах. За это время мы реализовали несколько уникальных по своей сложности и масштабу проектов, запустив добычу на шельфе Арктики, на полуострове Ямал, на Гыдане, в Ираке. Соответственно, это потребовало совсем другого уровня технологического оснащения, чем 10 лет назад. И если в начале 2000-х годов «Сибнефть» была интересна западным компаниям прежде всего как держатель запасов или поставщик нефти на нефтеперерабатывающие заводы Европы, то сегодня наши коллеги из ведущих международных компаний воспринимают «Газпром нефть» как равноценного партнера, с которым можно идти в очень амбициозные проекты. Это уже совсем другой уровень диалога.

**Каковы ваши следующие цели?**

Мы и после 2020 года намерены наращивать добычу темпами выше средних по рынку, чтобы закрепиться в мировом топ-10. Но все же будем стремиться делать еще больший акцент на качественные изменения, на максимизацию рентабельности используемого капитала и прибыли на каждый добытый нами баррель. Мы хотим стать мировым отраслевым бенчмарком, эталоном по эффективности, безопасности, технологическому оснащению.

**У «Газпром нефти» уже сформировался имидж компании, которая увлекается технологиями, в том числе цифровыми.**

Увлекается? У нас к этому очень серьезное отношение. Почему-то в массовом сознании нефтяной бизнес уже давно воспринимается как очень традиционный, где технологии не меняются десятилетиями. Но вообще-то современная нефтянка — это инновационная и наукоемкая отрасль, в которой ежегодно происходят серьезные технологические изменения. Повторюсь, для «Газпром нефти» постоянный рост технологического развития является одним из ключевых приоритетов. И это не самоцель, а средство для решения конкретных бизнес-задач, для укрепления конкурентоспособности. Та же Мессояха — самое северное нефтяное месторождение в России.

Традиционный подход к разработке Мессояхской группы месторождений принес бы нам огромные убытки. И только применение новых технологических решений позволило ввести в эксплуатацию эти месторождения и добывать нефть не только с вполне приемлемой для себя рентабельностью, но и с большими отчислениями в бюджет. При цене $50 за баррель за все время эксплуатации этого месторождения бюджет получит более 1 трлн рублей.

**Что конкретно меняют цифровые технологии в вашем бизнесе?**

Они помогают на каждом этапе производственного процесса дополнительно повышать эффективность. Цифровая трансформация компании, которую мы начали какое-то время назад, пронизывает всю цепочку создания стоимости — от поиска новых запасов до эксплуатации месторождений, от переработки до реализации нефтепродуктов. Цифровые технологии не изменят суть нефтяного бизнеса, но позволят быстрее, эффективнее и дешевле принимать и исполнять решения.

**Сейчас у всех на слуху блокчейн, искусственный интеллект… В  нефтянке им есть реальное, не ради моды, применение?**

Мы хайп точно не ловим, находим только реально эффективное применение этим технологиям в нашем бизнесе. Блокчейн можно использовать в закупках, в системах коммерческого учета нефти и нефтепродуктов по количеству и качеству, недавно мы также протестировали эту технологию в логистике — при управлении цепочкой поставок оборудования на нашу арктическую станцию «Приразломная». Что касается искусственного интеллекта, то он уже помогает нам принимать более качественные решения и делать это быстро при разработке месторождений, при управлении НПЗ, сбытовой сетью.

**Что в целом ожидает нефтяную отрасль, есть прогнозы?**

Что будет со спросом и предложением, какими будут цены на нефть в среднесрочной и долгосрочной перспективе, не знает по большому счету никто. С уверенностью, на мой взгляд, можно сказать только о том, что нефть будет востребована и через 10, и через 20, и через 30 лет, кто бы что ни говорил. При этом конкуренция будет обостряться, в том числе межтопливная. Поэтому на нефтяном рынке важно стремиться к тому, чтобы стать еще более эффективным, безопасным, иметь высокий уровень технологической оснащенности, гибкий портфель активов, быстро принимать решения и оставаться финансово устойчивым.

**При какой минимальной цене на нефть вы можете работать?**

При цене $15 за баррель мы продолжим добычу нефти даже на нашем Приразломном месторождении в Арктике. Мы можем выдержать очень низкие цены.

**То есть недавнее падение цен на нефть не стало для вас шоком?**

За время моей работы в компании мы пережили два периода очень низких цен: это 2008–2009 и 2014–2015 годы. Оба «Газпром нефть» прошла безболезненно. У нас большой запас прочности. Конечно, вносились корректировки в нашу инвестиционную программу, но я бы не назвал их существенными.

**Правильно ли, что мы присоединились к соглашению ОПЕК?**

Да. Без участия России вероятность заключения соглашения была бы значительно ниже. В среднесрочной и долгосрочной перспективе балансировка рынка выгодна всем — и производителям, и потребителям. И, конечно, сделка очень важна для бюджета нашей страны.

**Вы чувствуете угрозу со стороны сланцевой нефти?**

Я бы сказал, что сланцевая нефть или ее аналоги — это скорее не угроза, а возможность для российской нефтяной отрасли. Та же Баженовская свита способна дать дополнительно миллиарды тонн извлекаемых запасов и, по сути, начать второй этап освоения Западной Сибири. Наша задача сейчас — подобрать правильный ключ к этим нетрадиционным запасам.

**Как идут поиски ключа, особенно в условиях санкций?**

«Газпром нефть» начала тестирование технологий по разработке Баженовской свиты еще в 2013 году. Сегодня создан полностью российский комплекс технологий — мы провели его успешные испытания еще в 2016 году. Сейчас мы занимаемся, что называется, доводкой этих технологий. Основные работы идут на Пальяновской площади Красноленинского месторождения, где развернут полноценный испытательный полигон. В рамках проекта мы активно сотрудничаем с МГУ, РГУ, МФТИ, Сколтехом, с российскими поставщиками оборудования. Мы заинтересованы также в участии других нефтяных компаний, некоторые из них уже включились в совместную работу. У нас заключено более 15 соглашений о намерениях по сотрудничеству в рамках проекта. Мы считаем разработку Бажена общеотраслевой задачей. И рады, что государство считает так же: в прошлом году наш проект по разработке Бажена получил статус национального.

**Какая там сейчас себестоимость добычи?**

Для достижения безубыточности накопленная добыча на скважину должна достигнуть 35 000 т при суммарных затратах на бурение, закачивание и освоение скважины в размере не более 300 млн рублей. Мы все ближе к этим показателям. Чтобы выйти на эти цифры, важно не только усовершенствовать технологии, но и наработать навыки их применения.

**У нас на нефтяном рынке очень серьезные игроки — Игорь Сечин, Вагит Алекперов, Владимир Богданов. У всех свои интересы, которые они защищают в высоких кабинетах. Тяжело там с ними бороться?**

Лишь в очень редких случаях нам приходится конкурировать с другими компаниями в высоких кабинетах, как вы их называете. Гораздо чаще мы совместно отстаиваем интересы отрасли, убеждаем, что те или иные решения будут лучше в том числе и для бюджета.

**Бывает, что для «Газпром нефти» лоббированием занимается «Газпром» или это ваша задача?**

Обращаемся в «Газпром» крайне редко.

**До «Газпром нефти» вы работали в смежной отрасли, но все-таки не руководили нефтяными компаниями.**

В настоящий момент я руководитель-нефтяник. Считаю ли я себя универсальным управленцем? Пожалуй, да. По крайней мере, об этом говорит опыт предыдущей работы: я управлял предприятием в транспортной сфере — морским портом Санкт-Петербург, потом возглавил «Сибур». Успех руководителя, я считаю, на две трети зависит от наличия базовых знаний и навыков в управлении, а также так называемых soft skills. Они универсальны. Хотя, конечно, профессиональные компетенции в конкретной отрасли тоже важны.

**Что самое важное для лидера, управленца сегодня?**

Управленца или лидера?

**Вы разделяете эти понятия?**

Мягко говоря, эти понятия не являются идентичными. Управленцы — про эффективные процессы, про настройку и отлаженное функционирование уже существующих систем. А лидеры — про изменения, про создание новых моделей и способность увлечь этими изменениями других людей. Конечно, нужно стремиться быть лидером, который владеет управленческими навыками: постоянно ищет возможности для прорывов, disruptive-решений, способен повести за собой людей к новым целям, но при этом умеет и текущие процессы эффективно отладить.

**Российская бизнес-модель очень абсолютистская — такова атмосфера, в которой живут сегодня многие компании. Для вашей компании она приемлема?**

С тем количеством задач, которые мы решаем, с тем количеством проектов, которые одновременно ведем, эта модель управления просто невозможна. Она приведет к тому, что мы будем добиваться в лучшем случае 5–10% из запланированного. И мне кажется, что вы несколько упрощаете, когда говорите, что у нас в стране такая модель наиболее применима. Это стереотип. Во многих российских компаниях уже давно поняли, что эффективность сотрудника кратно повышается, если он начинает чувствовать свою ответственность и вовлеченность в процесс.

**То есть делегирование — это еще и способ мотивации?**

Да, но оно не должно быть бездумным. Делегирование предполагает понимание, кому ты делегируешь, может ли он с этой задачей справиться. Также оно предполагает наличие у сотрудника соответствующих ресурсов. Если нет условий для выполнения задачи, то требовать результат несправедливо. И третье: делегирование совсем не исключает контроля. Хотя, конечно, если бы мы жили в эпоху, когда не нужен контроль, производительность была бы гораздо выше, потому что любой контроль требует ресурсов — времени, денег, усилий.

**Контроль бывает разным. Можно контролировать весь процесс, внутренне не доверяя подчиненным, или только результат.**

Так и задачи бывают разные. Есть задачи, которые можно выполнить за 10 минут или за пару дней. А есть задачи, которые решаются на протяжении долгого времени, в течение года или дольше. В этом случае, конечно, нет необходимости осуществлять проверки каждый день, но определенный контроль нужен — не с целью поймать на чем-то, а с целью понять, как развивается ситуация, какой дополнительный ресурс нужен, чтобы твой коллега эффективно справился с задачей.

**Вы даете своим подчиненным право на ошибку?**

Если ошибка — результат безответственного или нечестного поведения сотрудника, то она требует наказания. Но что касается права на ошибку — да, оно есть. Все мы ошибаемся. История любой успешной компании — это всегда история в том числе и ее ошибок. No pain, no gain. Поэтому главное — пробовать. Иначе успеха точно не будет.

**А сами вы совершали серьезные ошибки?**

Всякое бывало. В России многие боятся совершить ошибку и из-за этого не готовы брать на себя ответственность. Есть страх, что, допустив ошибку, ты можешь получить ярлык лузера, а к лузеру понятно, какое отношение. Но в ошибках, я считаю, ничего страшного нет, если это, конечно, не умышленные ошибки. Главное — сделать выводы и идти дальше, слишком долго не сожалеть о них. Потому что чувство вины и сожаление — это непродуктивные чувства, которые скорее мешают. В футболе говорят: ничто так не лечит от поражения, как новые победы.

**Что еще, кроме нечестности, вы не можете простить людям?**

Безответственность и безразличие. Если человек безразличен к тому, чем он занимается, ему с нами не по пути.

**А как вам удается в себе поддерживать градус неравнодушия? С годами все притупляется, труднее себя мотивировать.**

Мне нравится созидать и при этом меняться самому.

**Чем работа в «Зените» отличается от работы в «Газпром нефти»? Футбол — это бизнес?**

В «Газпром нефти» я генеральный директор, а в «Зените» — председатель совета директоров. Это разные полномочия и функционал. В «Зените» — это организация работы совета директоров и участие в принятии решений по стратегическим вопросам развития клуба. Является ли футбол бизнесом… В Европе футбол — это бизнес, потому что ведущие европейские лиги создают продукт, который пользуется спросом, можно даже сказать, высоким спросом. Мы пока к этому только стремимся.

**У нас когда-нибудь будет как в Европе?**

Надеюсь. Для этого нужны новые современные стадионы, которые, надо отдать должное, в последние годы у нас строят, в том числе благодаря чемпионату мира по футболу 2018 года. Но, конечно, современных комфортабельных арен должно быть больше. Нужен сам футбол как важная часть продукта, который был бы интересен зрителю. Такой интерес может быть построен на региональном патриотизме, но для этого в клубах должно играть больше своих воспитанников. А значит, нужна гораздо более эффективная работа местных футбольных школ и академий. Или этот интерес может быть построен на футболе, который имеет свой стиль, свое лицо. Желательно, конечно, чтобы и свои воспитанники были, и команды при этом имели свой стиль и играли в футбол, который интересно смотреть.

**Что вы имеете в виду под стилем в футболе?**

Любой футбольный болельщик в мире знает, что Испания — это про технику и про игру в контроль мяча, что Англия — про более вертикальный, более атлетичный футбол, в котором много борьбы. Что в этих чемпионатах играют очень сильные футболисты. И все это, конечно, привлекает болельщиков, причем из разных стран. Даже итальянский чемпионат, где на первом месте тактика и фокус делается прежде всего на организацию обороны, имеет свое лицо.

**А как можно описать стиль российского футбола?**

Не сказать, что он выглядит очень привлекательно. Но в принципе даже то, что есть сейчас, можно продавать лучше. Очевидно, что нашей Премьер-лиге нужен ребрендинг и новое позиционирование.

**Но при этом про зарплаты российских футболистов почему-то ходят легенды.**

В этих легендах много преувеличений, на то они и легенды. Но, конечно, такая проблема есть. И здесь прежде всего надо сказать спасибо лимиту на легионеров. Но это проблема, кстати, не только для клубов, которые несут большие расходы. Это проблема в конечном счете и для самих игроков, и для российского футбола в целом. Зарплаты российских футболистов, по сути, изолируют их от европейского футбола: тяжело пойти на существенное понижение в доходах, которое, как правило, необходимо, если ты хочешь перейти в европейский клуб. Это ограничивает возможности развития наших игроков, они продолжают вариться в собственном соку.

**В рамках работы в исполкоме РФС, который вы возглавляете, вы занимаетесь стратегией развития российского футбола. Что здесь главное?**

На мой взгляд, главной задачей сейчас является развитие детско-юношеского футбола — об этом мы уже давно говорим, но системно проблема подготовки молодых игроков все равно не решена. Нужно больше школ и академий с современной инфраструктурой, нужно больше квалифицированных детских тренеров. Явно назрела реформа юношеских и молодежных соревнований.

**Вы считаете себя состоятельным человеком?**

Давайте определимся в понятиях. Если состоятельный человек — это человек, который может обеспечить свои потребности, то, наверное, да, я состоятельный. Но уже достаточно давно, с 1990-х годов. Мой трудовой стаж составляет почти 30 лет, все это время я много работал.

**Вам к моменту прихода в «Сибур» было всего 35 лет — довольно юный для управленца возраст. Как вы решились взвалить на себя такую махину — с десятками тысяч сотрудников по всей стране? Не страшно было?**

Мне это было в принципе интересно. У меня все-таки уже был опыт руководства достаточно большой организацией — морским портом, где было 10 000 сотрудников. Поэтому страшно точно не было, но в первый год пришлось пройти своеобразный стресс-тест. Переезд, новая отрасль, новая компания. Плюс все проблемы «Сибура»: убытки, отрицательные чистые активы, огромный долг, банкротства и прочее.

**Пришлось что-то изменить в себе?**

Конечно. Честно говоря, что-то существенно изменить в себе, тем более во взрослом возрасте, достаточно сложно. Новые вызовы даже физически могут быть болезненны, организм тебе говорит: «Слушай, зачем тебе это, оставь все как есть». Но умение меняться — это как раз одно из лидерских качеств, на мой взгляд.

**Какие, на ваш взгляд, самые серьезные вызовы для российской экономики?**

Качество государственного и корпоративного управления. Если мы его поднимем, будут обеспечены совсем другие темпы роста, и тогда можно будет говорить об опережающем экономическом развитии.

**Вы работали в частной, а теперь в государственной компании. Тем не менее обе компании успешны, хотя существует мнение, что государственные компании априори менее эффективны.**

Если посмотреть на то, как развивается «Газпром нефть», то можно уверенно сказать, что бывшие частные владельцы компании передали актив в очень надежные и эффективные государственные руки.

**То есть проблема не в присутствии государства?**

Проблема может быть только в отсутствии качественного управления.