

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_10_232

**РАЗВИТИЕ КООПЕРАЦИИ В СФЕРЕ ПРОЕКТНО-
ИЗЫСКАТЕЛЬСКИХ РАБОТ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ НА
ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ЛУКОЙЛ И ТЮМЕНСКОГО
ИНДУСТРИАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА**
**DEVELOPMENT OF COOPERATION IN THE FIELD OF DESIGN AND
SURVEY WORK IN THE OIL AND GAS SECTOR ON THE EXAMPLE
OF LUKOIL AND TYUMEN INDUSTRIAL UNIVERSITY**



Горинь Евгений Богданович, заместитель генерального директора, ООО НИПИ Нефтегазпроект, РФ, г. Тюмень, ул. Мельникайте, 70, E-mail: gorineb@nipingp.ru

Gorin Evgeny Bogdanovich, Deputy General Director, NIPi Neftegazproekt LLC, 70 Melnikaite St., Tyumen, Russia, E-mail: gorineb@nipingp.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу взаимодействия нефтегазовых предприятий в проектно-изыскательской деятельности в современных условиях с вузами выпускающих специалистов для отрасли. Проводится анализ преград такого сотрудничества. Статья раскрывает актуальные кадровые проблемы направления проектирования нефтегазовой отрасли и потенциальные барьеры в сфере сотрудничества вузов с компаниями, выступающими заказчиками проектно-изыскательской деятельности, имеющие государственное участие. Рассматривается положительный пример такого сотрудничества компании ЛУКОЙЛ и Тюменского Индустриального

Университета. Так же приведен пример модели «Тройной спирали» Генри Ицковича.

Abstract. The article is devoted to the analysis of the interaction of oil and gas enterprises in design and exploration activities in modern conditions with universities that produce specialists for the industry. The obstacles to such cooperation are being analyzed. The article reveals the current personnel problems of the oil and gas industry design direction and potential barriers in the field of university cooperation with companies that act as customers of design and survey activities with government participation. A positive example of such cooperation between LUKOIL and Tyumen Industrial University is being considered.

Ключевые слова: кооперация, проектно-изыскательская деятельность, ЛУКОЙЛ, Тюменский Индустриальный Университет, нефтегазовые компании

Keywords: cooperation, design and exploration activities, LUKOIL, Tyumen Industrial University, oil and gas companies

В современных реалиях, где политические процессы, влияющие на рынки, меняются молниеносно, санкционная политика недружественных стран, падения цен на нефть и колебания курса валют — все это приводит к жесткой конкуренции среди предприятий за ресурсы и «место под солнцем». Не обошло это и сферу проектирования в нефтегазовом секторе. Компаниям все сложнее на рынке получать необходимые объёмы работ, встраиваться в ценовые коридоры. Тяжелее стало просчитывать рентабельность небольшим проектным институтам в связи с тем, что заказчики, как правило, не считаются с проблемами проектировщиков и могут менять правила игры прямо по ходу выполнения контракта, обосновывая это изменениями на рынке и сменой своих инвестиционных программ. Немаловажными для сферы проектирования стали кадровые проблемы, старые специалисты уходят, новые приходят неохотно. Эксперты утверждают, что для молодых

людей основные критерии труда сейчас: легкость, простота, «приятность», без каких-либо трудностей.

У вузов, выпускающих профильных специалистов для отрасли проектирования, студенты, которые проходят обучения, как правило, предоставлены самим себе в части поиска места практики для закрепления своих знаний. Не у многих вузов имеются ресурсы для направления студентов на практику в профильные предприятия. Чаще всего договора с предприятиями, в части практики студентов между вузами и компаниями, носят формальный характер.

У созданных вузами малых инновационных предприятий, использующихся также и для прохождения практики студентов (МИП), специализирующихся на проектировании, существует большая проблема получения заказов. Единственный путь — это тендерная система, которая несовершенна и имеет крупные недочеты. [1] В ходе участия в некоторых тендерах просто невозможно получить крупный подряд из-за ряда причин, которых в данной статье мы рассматривать не будем. Так же не будем затрагивать модели так называемой «Тройной спирали» Генри Ицковича, которая более походит к американским вузам, атлантической системы образования или европейской теоретической системы концепции разработанной группой во главе с Валенией Галан-Мьюрос [2].

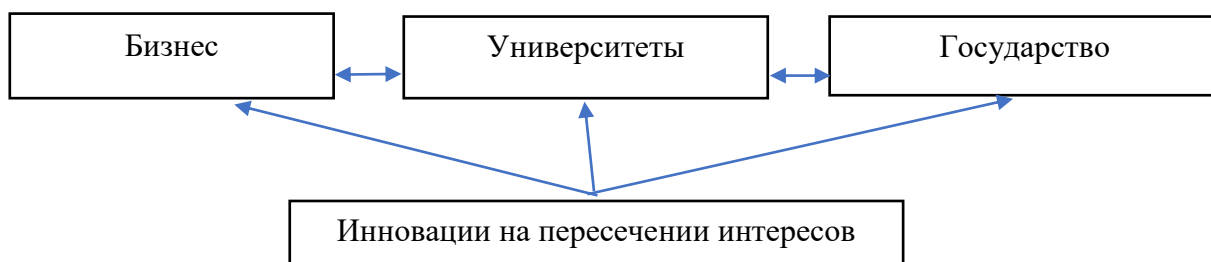


Рис.1 Пример модели «Тройной спирали»

Рассмотрим примеры наших Российских реалий, где в основе образования кооперации лежит модель бизнес-университеты (наука), а

государство находится, в лучшем случае, в связях с участниками по отдельности. С учетом вышеизложенного предлагается в данной статье рассмотреть создание некой кооперации, а, возможно, и так называемого симбионта-единого организма между нефтяными компаниями и вузами выпускающих профильных специалистов. Данная схема работы уже реализуется в нескольких крупнейших нефтяных и газовых компаниях. Так, некоторые компании оказывают и реализует материальную и техническую помощь в так называемых профильных классах, в основном это происходит в общеобразовательных заведениях, где компания подбирает себе на будущее сотрудников среди одаренных детей. В основном нефтегазовые компании, в лучшем случае, обращаются в вузы с целью проведения научных исследований или обучения своих сотрудников, либо укрепляют сотрудничество в рамках действующих договоренностей и соглашений [3,4].

Нефтегазовые компании, в основном, неохотно идут на использования ресурсов вуза в своей непосредственной работе. Как правило, все заканчивается бесконечными совещаниями и презентациями для отчета своему руководству и, как итог, предложение компаний поучаствовать вузу в тендерных процедурах, где вуз изначально находится в проигрышной ситуации по сравнению с частным бизнесом по ряду многочисленных причин. Поступающие предложение от вуза заключить соглашение о бестендерном сотрудничестве на определённые виды работ у представителей компаний вызывает недоумение и отказ, ссылаясь на регламенты и положения. Особенно это свойственно нефтегазовым компаниям с государственным участием. В связи с этим нужна смена парадигмы нефтегазовых компаний с государственным участием, выработка некой концепции помощи вузам, постановка вузов в приоритетное положение перед остальными участниками рынка. Ни в коем случае данную концепцию не стоит рассматривать, как ограничения конкуренции на рынке. Как

показывает анализ, возможный объём работ, выделенных вузу — это малая крупица потребностей компаний.

Наилучший пример такого сотрудничества на рынке конечно показывает компания ЛУКОЙЛ. Это одна из крупнейших публичных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний в мире, на долю которой приходится около 2% мировой добычи нефти и около 1% доказанных запасов углеводородов. Руководство компании ЛУКОЙЛ летом 2012 года решилось на эксперимент и приняло решение о передаче проектно-изыскательских работ (ПИР) в профильный ВУЗ - Тюменский Государственный Нефтегазовый Университет (на тот момент). В то же время в вузе была создана экспериментальная структура, специализирующаяся на ПИР — это компания ООО НИПИ Нефтегазпроект, имеющая на данный момент 100% долю участия университета. В ходе этого был создан некий симбионт заказчик-работа-наука-ВУЗ. В процессе эксперимента данная схема показала себя с наилучшей стороны. Таким образом, заказчик путем заключения соглашения с вузом передал часть своих проектно-изыскательских работ на бестендерной основе, согласно своей производственной программе, а вуз, со своей стороны, с привлечением ресурсной-научной базы университета, данные объём работ реализовывал, так же привлекая для этого и студенческий потенциал. В последствии студенты, проходящие практику в проектном институте вуза после окончания учебы приходили для дальнейшей работы в структуры ЛУКОЙЛ, а также пополняли ряды рынка проектировщиков, тем самым наполняя отрасль пока начинающими, но все-таки специалистами.

Данный эксперимент показал себя настолько удачным, что компания ЛУКОЙЛ растиражировала его на другие профильные вузы в нашей стране. Так, в Уфимском государственном нефтяном техническом университете создана аналогичная структура с подобным функционалом. Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Ухтинский

государственный технический университет, а также университет города Волгограда были задействованы в данной схеме работы компании ЛУКОЙЛ.

Как показал эксперимент, от данной кооперации выигрывают все участники. Так, на примере Тюменского Индустриального Университета, в рамках реализуемого проекта, за счет прибыли ООО НИПИ Нефтегазпроект, осуществляется создание и модернизация имущественного комплекса института, ремонт учебных корпусов, покупка необходимого оборудования и т.д., что с учетом проблематики недофинансирования отечественного образования, а в особенности высшего, является одним из направлений решения финансовых проблем вузов.

ЛУКОЙЛ же, в свою очередь, фактически сократил часть операционных расходов за счет сокращения затрат на проектную часть, а также высвободил ресурсы для других направлений вида проектных работ. В ходе реализации проектных программ используется и научный потенциал вузов, в том числе и для внесения модернизации в проектируемые объекты, а также замена материалов, которые подходят под современные реалии, в том числе и в экологическом спектре, что помогает двигаться компании к промышленному прогрессу и разрабатывать передовые решения. И основное немаловажное: ВУЗ готовит студентов для нефтегазовой отрасли, которые непосредственно в будущем перейдут на работу в данную компанию, пополняя ряды сотрудников [8].

ЛУКОЙЛ доказал, что кооперация ЛУКОЙЛ-ВУЗ работает, и частичный отход от тендерной системы (которая достаточно несовершенна), а также передача проектно-изыскательских работ в вуз на безтендерной основе, показала высокую эффективность. Данный подход поддерживает как сами вузы, так и научный потенциал и науку учебных заведений в целом.

В связи с этим данную схему кооперации в проектно-изыскательской деятельности возможно и нужно использовать в других крупных нефтегазовых компаниях, например, с государственным участием таких, как

Газпром нефть, Роснефть и т.д. Но тут возникает риторический вопрос: а нужно ли это самим компаниям с государственным участием? В основном, в ходе попыток подобного предложения вузами они упираются в бюрократию и неповоротливость компаний в данных вопросах, а также банальное нежелание и непонимание отдельных руководителей направлений нефтегазовых компаний с государственным участием что-либо менять. Есть регламент, все работает, в связи с этим сдвинуть маховик прогресса никто не торопится. Но если углубиться в ряд проблем, таких, как тендерные процедуры, где нефтяные компании, выступают заказчиком проектно-изыскательских работ, то окажется, что в основном у компаний есть желание только сэкономить и основным критерием отбора является цена выполняемых проектных работ, что не может не сказываться на качестве проектируемых объектов, где цена не равно качеству. После исполнителей, выбранных по принципу - чем ниже цена, тем лучше, возникают в последствии колоссальные финансовые потери на строительстве объектов ввиду некачественной исполненной документации. Возможным выходом из этого может стать кооперация с вузами, где партнерские отношения минимизируют как некачественные проектные решения, так и финансовые затраты в будущем, что не раз доказало кооперация компании ЛУКОЙЛ с Тюменским Индустриальным Университетом. Немаловажным также является то, что скорость принятия решений при кооперации увеличивается в разы, в современных реалиях и изменяющейся политической и финансовой обстановки, это имеет бесспорно большое значение.

В связи с новыми реалиями общества в нашей стране, скорость цифровизации, изменений социально-экономических условий для взаимодействия с вузами, нужно выработать собственную модель государство-вуз-бизнес, а не оглядываться на мировой опыт, который не всегда нам подходит ввиду особенностей нашего государства. В России нужно создавать необходимую среду, где бизнес и университеты будут

объединены не на бумаге с красивыми докладами «наверх», а с конкретными результатами (тем более необходимые примеры такого сотрудничества в России уже имеются).[5,6] В том числе и к руководителям вузов в ходе реализации данных проектов должны предъявляться дополнительные требования, такие как «коммерческая хватка», опыт сотрудничества с бизнесом, способность выстраивать долгосрочные партнерства. Другими словами - хороший ученый и специалист, не означает хороший управленец и бизнесмен. Поэтому в тех вузах, где руководители не могут выстроить отношения бизнес-вуз, как правило, происходит отток компаний, желающих взаимодействовать с учебным заведением, либо взаимодействие совсем сводится к нулю. Ослаблению взаимодействия так же способствует скорость принятия решений, то есть бизнес работает в парадигме «все надо было сделать еще вчера». ВУЗы же напротив медлительные по своей природе, что не может не сказываться на взаимодействии с бизнесом. В ходе кооперации изменения должны происходить с обеих сторон [7].

Как итог, кооперация бизнес-вуз работает. Пример тому приведен выше — это компания ЛУКОЙЛ. Несомненно, со своими недочетами, шероховатостями, но имеющийся результат вызывает только положительные оценки экспертов. [9] И в итоге осуществляется взаимодействие университета и бизнеса, формируется инновационный потенциал, оптимизируются процессы проектирования и т.д. И что немаловажно — это наша отечественная работающая модель, хотя и имеет схожесть с мировыми примерами. [10,11] В связи с этим предлагается использовать вышеуказанную работающую модель кооперации не только с компаниями частного бизнеса, но и вовлекать крупные корпорации с государственным участием в сотрудничества с вузами России, внося необходимые изменения в регламенты и положения для преодоления бюрократических барьеров, с целью наибольшей эффективности использования.

Список источников

1. Горинь Е.Б. Риски для компаний, осуществляющих проектно-изыскательские работы на объектах нефтегазового комплекса, «Экономика: вчера, сегодня, завтра». Научный журнал 2023г №10 стр.29
2. Искович Г. Тройная спираль. Университеты-предприятия-государство. Инновации в действии: пер. с англ./пер. с англ. А.Ф. Уваров. Томск: Изд-во ТУСУР, 2010
3. Кларк Б. Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации / под ред. Д. Александрова ; пер. с англ. А. Смирнова. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. — 240 с
4. О реализации проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизмов государственно-частного партнерства и концессионных соглашений в рамках федерального проекта «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров» национального проекта «Наука и университеты»: постановление Правительства РФ от 28 июля 2021 г. № 1268. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/608087059>.
5. О реализации проекта по созданию инновационной образовательной среды (кампусов) с применением механизмов государственно-частного партнерства и концессионных соглашений в рамках федерального проекта «Развитие инфраструктуры для научных исследований и подготовки кадров» национального проекта «Наука и университеты»: постановление Правительства РФ от 28 июля 2021 г. № 1268. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/608087059>.
6. Об образовании в Российской Федерации: федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162745>.

7. Сидорова А.А. Государственное управление. Электронный вестник (Электронный журнал) 2012 №33 URL: <https://istina.ipmnet.ru/publications/article/1234199/>
8. Стратегические цели компании ПАО «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]- Режим доступа <https://lukoil.ru/Sustainability/sustainabledevelopmentmanagement/Strategicgoals>
9. Сидорова А. А. Сотрудничество университетов и бизнеса: направления взаимодействия // Вестник РУДН. Серия: Экономика. — 2019. — № 2. — С. 290—302
10. Galan-Muros V., Davey T. The UBC ecosystem: putting together a comprehensive framework for universitybusiness cooperation // The Journal of Technology Transfer. — 2017. — Mar. — Vol. 44, no. 4. — P. 1311–1346. — DOI: 10.1007/s10961-017-9562-3. — URL: <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3>.
11. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem // International Journal of Technology Management. — 2009. — Vol. 46, no. 3/4. — P. 201–234. — DOI: 10.1504/ijtm.2009.023374.

References

1. Gorin` E.B. Riski dlya kompanij, osushhestvlyayushhix proektno-izy'skatel'skie raboty` na ob`ektax neftegazovogo kompleksa, «E`konomika: vchera, segodnya, zavtra». Nauchny`j zhurnal 2023g №10 str.29
2. Iskovich G. Trojnaya spiral`. Universitety`-predpriyatiya-gosudarstvo. Innovacii v dejstvii: per. s angl./per. s ang. A.F. Uvarov. Tomsk: Izd-vo TUSUR, 2010
3. Klark B. R. Sozdanie predprinimatel'skix universitetov: organizacionny`e napravleniya transformacii / pod red. D. Aleksandrova ; per. s angl. A. Smirnova. — M. : Izd. dom Vy`sshej shkoly` e`konomiki, 2019. — 240 s

4. O realizacii proekta po sozdaniyu innovacionnoj obrazovatel'noj sredy` (kampusov) s primeneniem mexanizmov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva i koncessionny`x soglashenij v ramkax federal'nogo proekta «Razvitie infrastruktury` dlya nauchny`x issledovanij i podgotovki kadrov» nacional'nogo proekta «Nauka i universitety`»: postanovlenie Pravitel'stva RF ot 28 iyulya 2021 g. № 1268. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/608087059>.
5. O realizacii proekta po sozdaniyu innovacionnoj obrazovatel'noj sredy` (kampusov) s primeneniem mexanizmov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva i koncessionny`x soglashenij v ramkax federal'nogo proekta «Razvitie infrastruktury` dlya nauchny`x issledovanij i podgotovki kadrov» nacional'nogo proekta «Nauka i universitety`»: postanovlenie Pravitel'stva RF ot 28 iyulya 2021 g. № 1268. — URL: <https://docs.cntd.ru/document/608087059>.
6. Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii: federal'ny`j zakon ot 29 dekabrya 2012 g. № 273-FZ. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102162745>.
7. Sidorova A.A. Gosudarstvennoe upravlenie. E`lektronny`j vestnik (E`lektronny`j zhurnal) 2012 №33 URL: <https://istina.ipmnet.ru/publications/article/1234199/>
8. Strategicheskie celi kompanii PAO «LUKOIL» [E`lektronny`j resurs]- Rezhim dostupa <https://lukoil.ru/Sustainability/sustainabledevelopmentmanagement/Strategicgoals>
9. Sidorova A. A. Sotrudnichestvo universitetov i biznesa: napravleniya vzaimodejstviya // Vestnik RUDN. Seriya: E`konomika. — 2019. — № 2. — S. 290—302
10. Galan-Muros V., Davey T. The UBC ecosystem: putting together a comprehensive framework for universitybusiness cooperation // The Journal of Technology Transfer. — 2017. — Mar. — Vol. 44, no. 4. — P. 1311–1346. — DOI: 10.1007/s10961-017-9562-3. — URL: <https://doi.org/10.1007/s10961-017-9562-3>.

11. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': toward a 21st century fractal innovation ecosystem // International Journal of Technology Management. — 2009. — Vol. 46, no. 3/4. — P. 201–234. — DOI: 10.1504/ijtm.2009.023374.

© Горинь Е.Б., 2025. *Московский экономический журнал*, 2025, № 10.