

ОТВЕЧАЯ ВЫЗОВАМ ВРЕМЕНИ

Мироненко Максим Владимирович

ООО «Газпромтранс»

Аннотация

За последние 20 лет компания «Газпромтранс» прошла долгий путь развития и становления, что позволило ей создать прочный фундамент для успешной работы на рынке грузоперевозок. В ее основе лежит не только регулярное внедрение современных управленческих и производственных решений в бизнес-процессы, но и возвращение молодых квалифицированных специалистов в разных областях. Все это дает возможность компании уверенно реагировать на внешние вызовы и своевременно принимать соответствующие решения, что особенно актуально в условиях нестабильной макросреды.

Ключевые слова

Логистика перевозок, передовые решения, товарные группы, маршруты, инфраструктурные проекты, цифровые программы.

- **Вы окончили факультет МБДА МГИМО. Какие отличительные особенности выпускников данного факультета вы можете назвать?**

- Несмотря на то, что я окончил МБДА МГИМО в 2000-м году, предположу, что и тогда, и сейчас выпускникам нашего факультета присущи такие качества, как системность мышления, быстрота реакции, нетривиальные подходы к решению различного рода задач, умение видеть картинку целиком, одновременно фокусируясь как на общих и глобально важных вещах, так и, при необходимости, проваливаясь в детали. Это умение быть востребованным в любой отрасли и в любой сфере деятельности, проявляя чудеса универсальности. Ну и конечно это набор различных «soft skills»: умение выстраивать и поддерживать отношения, слушать и слышать различные точки зрения, вести переговоры.



Текущая ситуация еще раз доказала, что в любых вызовах скрыты возможности для дальнейшего развития. Задача – своевременно обнаружить их и правильно выстроить работу по их использованию.

- **Как в «Газпромтрансе» относятся к новоиспеченным специалистам? Из каких вузов к вам чаще всего приходят выпускники?**

- Замечательно относимся. Мы всегда очень ждем выпускников как профильных для нас учебных заведений, так и любых других, так как нам нужны специалисты в самых разных областях. Наша компания постоянно развивается, появляются новые рабочие места, растет наша потребность в специалистах.

Так, например, с февраля 2023 года «Газпромтранс» начал отгрузку продукции Ковыктинского газоконденсатного месторождения в Иркутской области, чему предшествовало создание нашего Иркутского филиала, уже седьмого по счету. Реализация этого проекта потребовала создания «с нуля» новой инфраструктуры: железнодорожных путей, мощностей по наливу конденсата в цистерны, объектов для обеспечения подготовки и ремонта локомотивов и подвижного состава. Сегодня мы ведем активное наполнение штата Иркутского филиала новыми сотрудниками самых различных специальностей. И мы в серьезной степени делаем ставку на молодежь. Ведь инфраструктура филиала – это инфраструктура нового поколения: здесь внедряются самые передовые технические, цифровые решения – как раз то, что близко, интересно и понятно молодежи, что, надеюсь, побуждает их рассматривать Иркутский филиал и в принципе нашу компанию как очень интересное и перспективное место работы.

В любом случае, в «Газпромтрансе», независимо от места работы, мы даем хороший старт выпускникам учебных заведений. В частности, мы разработали качественные учебные программы, направленные как на быстрое развитие профессиональных навыков, так и на совершенствование личностных компетенций. Также у нас развито наставничество. Работает Совет молодых ученых и специалистов – коллеги активно

участвуют в научных конференциях, мероприятиях общенационального масштаба. Например, в октябре молодые сотрудники «Газпромтранса» стали победителями конкурса «Проекты молодежных инициатив» на Всероссийской неделе охраны труда. Молодые специалисты участвуют в научно-практических конференциях творческой молодежи, где презентуют свой вклад в решение актуальных для компании задач. Они также активно вовлекаются в рационализаторскую деятельность, осваивают инструменты ТРИЗ – теории решения изобретательских задач, в скором времени становясь соавторами интересных рационализаторских проектов. У нас интересно работать и развиваться, так как мы любим пробовать все самое новое. К примеру, у нас в компании создано несколько центров компетенций. Они занимаются и внедрением программных роботов для выполнения рутинных операций, и применением инструментов ТРИЗ (теории решения изобретательских задач), и изучением новейших средств связи для цифровых проектов, а также помогают сотрудникам освоить систему корпоративного планирования Optimacros и электронный документооборот, популяризируют культуру непрерывных улучшений – lean.

Мы стараемся растить кадры еще со студенческой скамьи. Регулярно приглашаем студентов на практику, где стремимся дать те знания и навыки, которые будут востребованы после их трудоустройства. В частности, минувшим летом студенты и аспиранты Российского университета транспорта (МИИТ) и Сибирского государственного университета путей сообщения занимались научно-исследовательской работой на железнодорожном мосту через реку Юрибей, расположенном на полуострове Ямал. Они получили практические навыки геодезических работ, электротомографии, измерения температуры грунтов, вибродиагностики опор, воздушно-лазерного сканирования моста с подходами. Данные, полученные в ходе практики, были учтены в работе по изучению поведения конструкций мостовых переходов, расположенных в арктической зоне.

«Газпромтранс» выступает с образовательными инициативами, и они находят большой отклик у администраций регионов нашего присутствия. Так, мы получили поддержку ЯНАО, непосредственно от губернатора Ямало-Ненецкого автономного округа Дмитрия Андреевича Артюхова по организации обучения студентов Ямальского многопрофильного колледжа по специальности «Организация перевозок и управления на транспорте». С сентября в колледже начал обучение первый поток. Кстати, конкурс на него составил три человека на место. Для студентов создан класс со всем необходимым демонстрационным оборудованием, разработана качественная учебная программа. Вскоре, надеемся, выпускники колледжа придут к нам на работу в качестве востребованных у нас специалистов.

А за плечами наших сотрудников различные высшие учебные заведения – Российский университет транспорта (МИИТ), Московский и региональные государственные университеты путей сообщения, МГУ, МФТИ, РАНХиГС и даже МГИМО.



Наша работа с персоналом основана на гибких подходах к мотивации, реализации социальной политики. С прошлого года мы перешли на управление персоналом по компетенциям, обеспечиваем системное развитие сотрудников, развиваем управленческий потенциал.

- Каким образом изменились экспортные грузоперевозки в России за последние несколько лет?

- За последние два года произошли значительные изменения в направлениях экспортных грузопотоков в России.

Мы наблюдали и продолжаем наблюдать последовательную перестройку поставок с традиционных рынков Запада в пользу Дальнего Востока, стран Центральной и Средней Азии, а также стран «глобального Юга». По состоянию на конец 2023 года доля поставок в указанном направлении выросла в среднем на 8-9%. Подобная тенденция будет только усиливаться.

Конечно, в зависимости от конкретной товарной группы, динамика изменений отличается. Так, в сегменте перевозок самого массового для сети ОАО «РЖД» каменного угля доля поставок в адрес Дальнего Востока и портов Азово-Черноморского бассейна выросла совокупно на 8-10%, торговля через западные погранпереходы и порты Северо-Запада снизилась на аналогичную величину. В тоннаже переориентация потоков угля уже составила порядка 20-25 млн тонн в год.

В сегменте перевозок нефтепродуктов и сжиженного углеводородного газа (СУГ) следует отметить стремительно растущую роль поставок в адрес стран Центральной и Средней Азии, где доля направления выросла по нефтепродуктам с 4% до 8%, а по СУГ с 0,5% до 11%. Помимо традиционных рынков Кыргызстана, Узбекистана и Таджикистана, быстрорастущий спрос наблюдается на рынках Ирана, Афганистана, Пакистана.

В перспективе до 2030 года ОАО «РЖД» реализуются масштабные инфраструктурные проекты по увеличению пропускной способности Восточного полигона для наращивания поставок в страны АТР, включая Китай, с которым активно развиваются сухопутные погранпереходы. В результате, как прогнозируется, объем грузоперевозок к 2035 году увеличится до 260 млн тонн (со 164 млн тонн в 2023 году).

В районе Азово-Черноморского бассейна также идет работа по расширению пропускной способности для увеличения поставок в страны Африки и Ближнего Востока.

Следует также отметить развитие коридора «Север – Юг» для выхода на рынки Центральной Азии, включая Индию, объем перевозок которого к 2030 году должен вырасти до 30-35 млн тонн. Его отдельные маршруты: Транскаспийский, Западный и Восточный будут проходить через 11 стран и ускорят торговлю со странами Персидского залива, Центральной Азии и Африки. Одно из основных преимуществ этого транспортного коридора

– сокращение более чем в два раза расстояния перевозок, в частности, в сравнении с транспортировкой по морю через Суэцкий канал. Это повлечет за собой снижение стоимости перевозок. Инвестиции в развитие коридора «Север – Юг» до 2030 года составят 280 млрд рублей и будут сопряжены с масштабным строительством железнодорожной и автомобильной инфраструктуры, пограничных пунктов пропуска и так далее.

- С какими вызовами сталкивается компания в условиях турбулентности рынков и санкционного давления?

- Необходимо отметить, что не только наша компания, но и в целом наша страна работает в условиях беспрецедентного санкционного давления.

Сложно представить, но против нашей страны введено примерно 18 тысяч санкционных действий, мы работаем в условиях запретов на торговлю и ввоз продукции со стороны недружественных стран. Помимо этого, необходимо отметить возросшие риски безопасности, в том числе в IT-сфере, необходимость оперативного проведения импортозамещения, в том числе программного обеспечения и информационных систем, а также необходимость внедрения новых подходов к работе с персоналом, например, сотрудников требуется адаптировать к новым условиям работы. Но мы не сидим сложа руки и оперативно вырабатываем конкретные мероприятия по снижению, а в ряде случаев – и полному нивелированию влияния этих вызовов.



Мы намерены перевести в цифру не только грузовые перевозки, но и процесс доставки вахтового персонала, создать единое информационное пространство с клиентами.

- Если говорить о новых вызовах - как они повлияют на дальнейшую деятельность «Газпромтранса»?

- Если совсем коротко, то изменение логистики перевозок приводит к увеличению среднего расстояния перевозки и к необходимости задействования большего количества подвижного состава, который необходимо либо привлекать на рынке (арендовать), либо строить на вагоностроительных предприятиях, что означает немалые инвестиции.

И эта ситуация заставляет нас концентрировать максимум усилий на обеспечении роста производительности и эффективности использования подвижного состава, минимизируя время, которое он проводит под любыми видами операций. Мы поставили целью обеспечение еще более жесткого контроля за движением и оборачиваемостью вагонов, за непроизводительным простоем вагонов на выгрузке продукции, в пути следования. Для реализации этой задачи уже оперативно разработан и внедрен ряд управленческих и производственных решений, применяются современные информационные системы, которые помогают принимать

оперативные решения.

Так, например, недавно мы получили свидетельство Федеральной службы по интеллектуальной собственности о государственной регистрации программы для ЭВМ, которая представляет собой рекомендательную систему оптимизационного распределения парка вагонов. Это наша собственная инновационная разработка, обеспечивающая нам гибкость и эффективность логистических процессов.

Приведу еще один пример. В Астраханском филиале в 2023 году заработала автоматизированная система коммерческого осмотра вагонов, которая использует технологии цифрового зрения и позволяет исследовать вагоны на предмет повреждений. Теперь специалисты оперативно получают информацию и о дефектах, и о степени отклонения неисправных деталей и узлов от нормативных значений.

- Упомянутые вами вызовы требуют адаптации персонала к работе в новых реалиях – какой ответ дает «Газпромтранс» на них?

- Сотрудникам не всегда может быть легко оперативно перестроиться на работу в новых системах и воспринять новые реалии в целом. Но главное в данном случае – не бояться нововведений. С тем комплексом мероприятий, той системной работой в рамках управления персоналом, которую мы ведем сегодня, воспринимать новшества, адаптироваться к новым реалиям коллеги могут намного быстрее и эффективнее.

Наша работа с персоналом основана на гибких подходах к мотивации, реализации социальной политики. С прошлого года мы перешли на управление персоналом по компетенциям, обеспечиваем системное развитие сотрудников, развиваем управленческий потенциал. В частности, проводим непрерывное обучение – как внешнее, так и внутреннее. Мы серьезно расширили возможности нашего корпоративного университета, разработали корпоративные обучающие тренинги. Интересно, что некоторых бизнес-тренеров мы смогли вырастить непосредственно в компании, и они читают курсы, очень востребованные сотрудниками. Понимать новое помогают и передовые методы обучения, например, технологии виртуальной и дополненной реальности – обучающегося можно погружать в изучаемый им процесс с помощью специальных сенсорных устройств и детально разбирать все его этапы и особенности.

Текущая ситуация еще раз доказала, что в любых вызовах скрыты возможности для дальнейшего развития. Задача – своевременно обнаружить их и правильно выстроить работу по их использованию. Поэтому, несмотря на то, что сложная внешняя ситуация скорректировала некоторые наши прогнозы, в целом мы удовлетворены общим результатом нашей работы.



«Газпромтранс» нацелен на формирование и развитие в среде сотрудников культуры непрерывных улучшений, внедрение принципов бережливого производства. Это доступный и мощный инструмент повышения эффективности.

- **Какие проекты в рамках цифровой трансформации вы сейчас реализуете?**

- Наши проекты объединены в цифровые программы и охватывают все ключевые направления деятельности. Каждая из программ состоит из нескольких проектов. В сумме их более 70, и 34 определены ключевыми.

Есть проекты, реализацией которых мы особенно гордимся, поскольку именно «Газпромтранс» стал пионером их создания и внедрения в железнодорожной отрасли.

Так, например, в 2020 году именно в инновационной лаборатории «Газпромтранса» зародился проект «Цифровой помощник диспетчера». Этот программный комплекс позволяет нам оптимизировать управление парком вагонов. Он показывает нужное количество подвижного состава для выполнения планов по перевозкам, определяет оптимальный порожний рейс для вагонов. С помощью этого инструмента обеспечивается минимизация затрат с учетом безусловного исполнения плана погрузки. Человеку так быстро и качественно обработать большие массивы данных не под силу. И на основе этих данных требуется оперативно принять решения, а они напрямую влияют на экономические показатели. Напряженный трехлетний труд над проектом в 2023 году увенчался получением Свидетельства Федеральной службы по интеллектуальной собственности о государственной регистрации рекомендательной системы оптимизационного распределения парка вагонов «Цифровой помощник диспетчера» в реестре программ для ЭВМ.

Еще один интересный проект – «Цифровой двойник локомотива». Мы в компании задумались над внедрением электронных помощников и цифровых систем для обеспечения эффективной эксплуатации тягового подвижного состава. Поставили себе задачей создать точную виртуальную копию локомотива с указанием характеристик всех его составляющих, с демонстрацией в режиме реального времени состояния узлов и агрегатов, расхода топлива и так далее. На основании получаемых данных можно как оперативно выявить неисправности в работе тепловоза, так и точнее спрогнозировать сроки его ремонта, снизив таким образом затраты на него.

Актуальной для «Газпромтранса» является реализация проекта «Цифровая грузовая станция». В октябре мы подали в Роспатент заявку на «Дексу» – роботизированный комплекс коммерческого осмотра подвижного состава с применением технологии компьютерного зрения. Астраханский филиал «Газпромтранса» сейчас тестирует работу комплекса. Надеемся, в скором будущем он будет установлен и в других филиалах.

Мы намерены перевести в цифру не только грузовые перевозки, но и процесс доставки вахтового персонала, создать единое информационное пространство с клиентами. Это обеспечит простоту, прозрачность работы, в режиме реального времени позволит контролировать выполнение заявок.

А в Ямальском филиале мы сейчас реализуем проект «сквозной» цифровой трансформации. Он охватывает как производственные процессы – мониторинг и диагностику текущего состояния инфраструктуры, логистики, так и управленческие – управление персоналом, подготовку управленческой отчетности.

Кстати, достижения «Газпромтранса» в области цифровизации неоднократно были отмечены наградами ПАО «Газпром».



Мы стараемся растить кадры еще со студенческой скамьи. Регулярно приглашаем студентов на практику, где стремимся дать те знания и навыки, которые будут востребованы после их трудоустройства.

- **Каковы перспективные планы развития компании?**

- Мы продолжим реализацию цифровых проектов и дадим старт новым. Так, в Иркутском филиале предстоит внедрить программный комплекс «GetRail». Планируется дальнейшее развитие электронного документооборота с клиентами и поставщиками.

Мы также смогли оценить потенциал использования искусственного интеллекта. Так, в частности, в «Газпромтрансе» мы успешно разрабатываем и внедряем программных роботов для автоматизации процессов. Планируем пойти дальше: в частности, задействовать нейросети для облегчения сотрудникам процессов знакомства и работы с внутренними документами. Мы присоединились к Кодексу этики в сфере искусственного интеллекта (ИИ), вскоре в компании заработает центр компетенций по внедрению ИИ.

«Газпромтранс» нацелен на формирование и развитие в среде сотрудников культуры непрерывных улучшений, внедрение принципов бережливого производства. Это доступный и мощный инструмент повышения эффективности. В нынешнем году мы вошли в национальный проект «Производительность труда», организовали обучение сотрудников принципам бережливого производства, взрастили в своей среде тренеров, запустили с Региональным центром компетенций Москвы пилотный проект в Оренбургском филиале. Недавно сотрудники «Газпромтранса» на корпоративной конференции по бережливому производству представили свои доклады о результатах внедрения lean-проектов в разных областях производственной и управленческой деятельности. После знакомства с ними коллегам стало еще более очевидно, насколько велик потенциал у перехода на путь бережливого производства, и насколько этот инструмент универсален, применим к любой сфере деятельности. Кстати, уровень владения наших сотрудников этим инструментом оценен очень высоко: команда «Газпромтранса» в ноябре стала серебряным призером III Кубка по рационализации и производительности в секции «Оптимизация железнодорожных перевозок».

В наших планах также дальнейшее совершенствование работы с персоналом. В 2022 году мы перешли на управление персоналом по компетенциям и обеспечиваем системное развитие управленческого потенциала компании. Планируем внедрить цифровые проекты для принятия эффективных управленческих решений, продолжать развитие образовательной экосистемы, поддерживать и развивать наш имидж как привлекательного работодателя.

Об авторе

Мироненко Максим Владимирович – генеральный директор ООО «Газпромтранс», 108814, Россия, г. Москва, посёлок Газопровод, 101, корп. 9.

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: исследование не имело спонсорской поддержки.

Для цитирования: Мироненко М.В. (2024). Отвечая вызовам времени, 4(6), стр. 93-101

Поступила в редакцию: 20.10.2023

Принята к публикации: 05.11.2023