РЫНОК › с. 14

РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ БОРЬБА С «ЗАВИСИМОСТЬЮ»
Потребление голубого топлива в Евросоюзе продолжает падать

КУЛЬТУРА › с. 40

ИНТЕРЕСНЫЙ СЦЕНАРИЙ
На вопросы журнала отвечает кинодраматург Александр Бородянский

ТРАНСПОРТИРОВКА › с. 46

ОПТИМИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ
Интервью генерального директора ООО «Газпромтранс» Максима Мироненко

ГАЗПРОМ

| КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ ПАО «ГАЗПРОМ» | WWW.GAZPROM.RU | №11 2023 |

ТЕМА НОМЕРА

КОМАНДА МЕЧТЫ

«Зенит» – это клуб, культурный феномен, состоящий из игроков, тренеров, болельщиков и легенд, объединенных одной славной историей › **с. 6**

- Элитные апартаменты с отделкой
- Безупречные пентхаусы с дровяными каминами и террасами
- В двух минутах от Центрального парка и двух километрах от Кремля
- Коллекционные виды Москвы
- Wellness & SPA
- Сервис пятизвездочного отеля 24/7

СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ПАО «ГАЗПРОМ»

GRAVION

DOM-CULT.RU
+7 (495) 106 98 94

Реклама. Рекламодатель: ООО «Гравион». ИНН 7743101153. Застройщик: АО «Специализированный застройщик «Варшава». Проектная декларация на сайте наш.дом.рф

ГАЗПРОМ
КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ ПАО «ГАЗПРОМ»
№11 2023

Главный редактор
Сергей Правосудов
Редактор
Денис Кириллов
Ответственный секретарь
Нина Осиповская
Фоторедактор
Татьяна Ануфриева
Обозреватели
Владислав Корнейчук
Александр Фролов

Фото на обложке: Вячеслав Евдокимов/ФК «Зенит»

Перепечатка материалов допускается только по согласованию с редакцией

Журнал зарегистрирован в Министерстве РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовой информации. Свидетельство о регистрации ПИ N77–17235 от 14 января 2004 г.

Отпечатано ООО «Первый издательско-полиграфический холдинг» Санкт-Петербург, ул. Менделеевская, д. 9

Учредитель ПАО «Газпром»

Адрес редакции:
117997, г. Москва, ул. Наметкина, д. 16, корп. 6, комн. 216
Телефоны: +7 (495) 719 1081, 719 1040
Факс: +7 (495) 719 1081
E-mail: gazprom-magazine@mail.ru, magazine@gazprom.ru

Тираж 10 150 экз.
Распространяется бесплатно

ФОТО: ПАО «Газпром»

1 ноября в рамках Петербургского международного газового форума – 2023 состоялась торжественная церемония ввода в эксплуатацию новых объектов для подачи сетевого газа российским потребителям.

В мероприятии приняли участие председатель Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации Валентина Матвиенко, Председатель Правления ПАО «Газпром» Алексей Миллер, министр энергетики РФ Николай Шульгинов, первый заместитель председателя Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации, секретарь генерального совета партии «Единая Россия» Андрей Турчак, генеральный директор ООО «Газпром межрегионгаз» Сергей Густов, главы российских регионов.

В трех регионах России – Ульяновской, Ленинградской и Саратовской областях – введены в эксплуатацию межпоселковые и внутрипоселковые газопроводы. Созданы условия для газификации потребителей в селах Малая Борла и Большая Борла (Ульяновская область), в деревнях Ольгино, Марьино и Владимировка (Ленинградская область), в с. Подгорное (Саратовская область). В том числе в селах Большая Борла, Подгорное и д. Марьино первые потребители уже подключились к газовым сетям.

В пяти субъектах РФ природный газ подан на объекты теплоснабжения. В Амурской области введена в эксплуатацию газовая котельная 54-го квартала в г. Свободном. Она заменила дизельную котельную, к которой ранее были подключены 43 жилых многоквартирных дома, два детских сада, школа и поликлиника.

В Ивановской области начала работу газовая котельная нового цеха готовой продукции животноводческого сельхозпредприятия в д. Иванково Фурмановского района.

В Карачаево-Черкесской Республике природный газ подан на котельную Тебердинского национального парка. Ранее она работала на мазуте. Для курорта Теберда эта котельная – третий, финальный объект теплоснабжения, который переведен на экологичное топливо.

В Республике Мордовия на газ переведена котельная Рождество-Богородичного Санаксарского мужского монастыря XVII века. Ранее она работала на угле и дровах.

В Челябинской области подан газ на новую газовую котельную г. Златоуста. Она предназначена для повышения надежности теплоснабжения города.

В Нижегородской области введен в эксплуатацию реконструированный газопровод-связка между газораспределительными сетями г. Бор и ГРС-3 в Нижнем Новгороде. Теперь доступ к газу получат новые потребители региона.

В восьми регионах РФ потребители получили доступ к сетевому газу по итогам догазификации. Речь идет о домовладениях в с. Волжское (Астраханская область), д. Фофанцево (Вологодская область), городе-курорте Анапа (Краснодарский край), г. Чудово (Новгородская область), микрорайоне «Пихтовая стрелка» г. Перми (Пермский край) и г. Уссурийске (Приморский край).

Кроме них, с угля на газ переведены котельные двух школ – в с. Михайлово-Александровка Ростовской области и с. Кузовка Тульской области.

«Газификация – это прежде всего улучшение качества жизни для наших граждан. «Газпром» продолжает активную работу, чтобы преимуществами природного газа смогли воспользоваться как можно большее число жителей России. Для нас это приоритетное направление деятельности. Все поручения президента Российской Федерации Владимира Владимировича Путина по социальной газификации четко выполняются. Мы совершенно уверенно идем к достижению цели по обеспечению стопроцентной технически возможной сетевой газификации страны», – отметил Алексей Миллер.

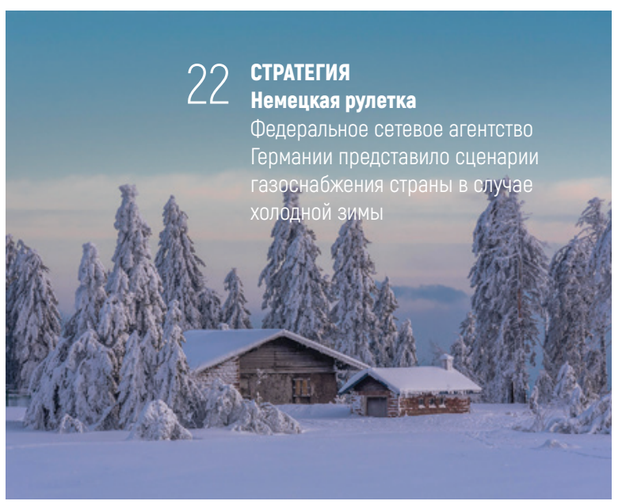
СОДЕРЖАНИЕ

6 **ТЕМА НОМЕРА**
Команда мечты
«Зенит» – это клуб, культурный феномен, состоящий из игроков, тренеров, болельщиков и легенд, объединенных одной славной историей

1 **ОТ РЕДАКЦИИ**
Газификация восточных регионов

4 **КОРОТКО**
Инвестпрограмма
Газ для Узбекистана
Литейный комплекс
Рост поставок в Китай
Климатическая стратегия
Строители – чемпионы

14 **РЫНОК**
Разрушительная борьба с «зависимостью»



22 **СТРАТЕГИЯ**
Немецкая рулетка
Федеральное сетевое агентство Германии представило сценарии газоснабжения страны в случае холодной зимы

26 **ДИСКУССИЯ**
Бредовая работа или самоуправление?

34 **ИСТОРИЯ**
СССР был обречен?

40 **КУЛЬТУРА**
Интересный сценарий
На вопросы журнала отвечает кинодраматург Александр Бородянский

46 **ТРАНСПОРТИРОВКА**
Оптимизация и развитие
На вопросы журнала отвечает генеральный директор ООО «Газпромтранс» Максим Мироненко

ИНВЕСТПРОГРАММА

24 октября Совет директоров ПАО «Газпром» утвердил инвестиционную программу и бюджет (финансовый план) компании на 2023 год в новых редакциях. Общий объем финансирования инвестиционной программы на 2023 год составит 1965,66 млрд рублей – на 334,34 млрд рублей меньше по сравнению с первоначальной программой, утвержденной в декабре 2022 года.

Корректировка параметров инвестиционной программы на 2023 год связана, в частности, с изменением макроэкономических показателей и рыночной конъюнктуры.

Одобренный финансовый план обеспечит покрытие обязательств ПАО «Газпром» без дефицита, в полном объеме. Решения по привлечению заемных средств в рамках Программы заимствований планируется принимать, исходя из рыночных условий, ликвидности и потребности ПАО «Газпром» в финансировании.

Инвестиционная программа на 2023 год предусматривает средства для финансирования приоритетных проектов. В их числе: дальнейшее развитие новых центров газодобычи – Ямальского, Якутского и Иркутского, магистрального газопровода «Сила Сибири», газоперерабатывающего комплекса «Газпрома», а также проекты, обеспечивающие пиковый баланс газа.

ГАЗ ДЛЯ УЗБЕКИСТАНА

7 октября состоялась торжественная церемония, посвященная началу поставок российского природного газа потребителям Республики Узбекистан через территорию Республики Казахстан.

В мероприятии приняли участие Президент Российской Федерации Владимир Путин, Президент Республики Казахстан Касым-Жомарт Токаев, Президент Республики Узбекистан Шавкат Мирзиеев, Председатель Правления ПАО «Газпром» Алексей Миллер, министр энергетики Республики Казахстан Алмасадам Саткалиев и министр энергетики Республики Узбекистан Журабек Мирзамахмудов.

Поставки российского газа организованы по специально выделенному маршруту на базе системы магистральных газопроводов «Средняя Азия – Центр». Для этого на территории Казахстана задействованы газопроводы «Средняя Азия – Центр IV» и «Средняя Азия – Центр V».

Для создания выделенного маршрута специалисты национальных газовых компаний Казахстана и Узбекистана в сжатые сроки при содействии специалистов «Газпрома» выполнили диагностические и ремонтно-восстановительные работы на газотранспортных объектах, построили новую газовую инфраструктуру. На территории России «Газпром» провел техническое перевооружение приграничной газоизмерительной станции, расположенной в Саратовской области рядом с компрессорной станцией «Александров Гай».

ЛИТЕЙНЫЙ КОМПЛЕКС

10 октября на территории особой экономической зоны «Узловая» в Тульской области началось строительство крупнейшего в России специализированного литейного комплекса.

На предприятии будет освоено производство лопаток для промышленных, энергетических и судовых газовых турбин. Такие турбины «Газпром» широко использует, в частности, на объектах добычи и транспортировки природного газа, переработки углеводородного сырья, выработки электроэнергии и тепла для потребителей.

Лопатки – это ключевой и самый сложный в изготовлении элемент газовых турбин. В процессе эксплуатации именно лопатки испытывают наибольшее воздействие динамических нагрузок и сверхвысоких температур. Поэтому они обладают ограниченным сроком службы и нуждаются в регулярной замене.

Специализированный литейный комплекс «Газпрома» войдет в число самых современных и высокотехнологичных предприятий страны. Здесь будет осуществляться полный цикл литейных операций: подготовка материалов, изготовление литейных форм, выплавка

специализированной стали, механическая обработка деталей лопаток, проведение исследований и лабораторный контроль качества изделий.

Строительство литейного комплекса планируется завершить в 2025 году. Выпуск первой партии продукции ожидается в 2026 году.

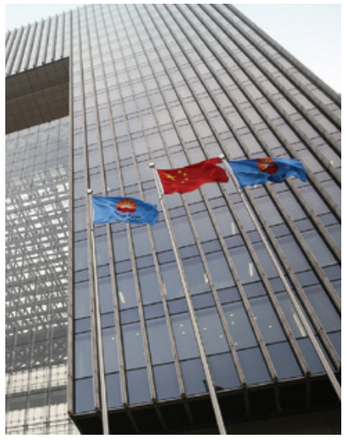
РОСТ ПОСТАВОК В КИТАЙ

19 октября в Пекине состоялась рабочая встреча Председателя Правления ПАО «Газпром» Алексея Миллера и Председателя Совета директоров CNPC (Китай) Дай Хоуляна.

Стороны обсудили широкий круг вопросов двустороннего стратегического сотрудничества. В частности, дана высокая оценка надежным поставкам газа из России в Китай по «восточному» маршруту – газопроводу «Сила Сибири».

Отдельное внимание было уделено реализации проекта поставок по «дальневосточному» маршруту. В настоящее время ведется проектирование газопровода.

Алексей Миллер проинформировал Дай Хоуляна о ходе проектных работ по проекту газопровода «Союз Восток» на территории Монголии. Он станет продолжением перспективного российского газопровода «Сила Сибири – 2».



В ходе встречи «Газпром» и CNPC подписали Дополнительное соглашение к Договору купли-продажи газа по «восточному» маршруту на дополнительный объем поставок российского газа в Китай до конца 2023 года.

«В текущем году рост поставок газа по «Силе Сибири» по сравнению с аналогичным периодом прошлого года уже составил 46,6 %. «Газпром» готов и дальше наращивать поставки и надежно обеспечивать китайских партнеров природным газом по согласованным маршрутам», – сказал Алексей Миллер.

ФОТО: ПАО «Газпром», Антон Новодережкин/ТАСС, Денис Атрушкевич/ПАО «Газпром спецгазавтотранс»

КЛИМАТИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ

Совет директоров ПАО «Газпром» утвердил Климатическую стратегию компании до 2050 года. Климатическая стратегия разработана на основе сценариев устойчивого развития «Газпрома» до 2050 года. Документ учитывает цели Российской Федерации по достижению баланса между антропогенными выбросами парниковых газов и их поглощением не позднее 2060 года.

Природный газ – самый экологичный энергоресурс среди ископаемых видов энергии. Благодаря его уникальным свойствам и применению передовых технологий «Газпром» производит продукцию с наименьшей углеродоемкостью среди глобальных энергетических компаний. За счет высокой доли газа в структуре бизнеса «Газпром» уже в значительной степени адаптирован к низкоуглеродному тренду развития мировой экономики.

В стратегии определены приоритеты дальнейшей работы компании в области низкоуглеродного развития. «Газпром» будет и дальше развивать газификацию регионов России и содействовать переводу транспорта на природный газ. Так, за счет газификации в 2022 году обеспечено сокращение выбросов парниковых газов в объеме 1,446 млн т CO_2-экв., за счет перевод транспорта на газомоторное топливо – 2,8 млн т CO_2-экв.

СТРОИТЕЛИ – ЧЕМПИОНЫ

Сборная команда ПАО «Газпром» показала наивысший результат на III Международном строительном чемпионате. Мероприятие состоялось 17–20 октября в «Экспофоруме» в Санкт-Петербурге.

На соревнованиях «Газпром» представляли 166 сотрудников около 30 ведущих дочерних и подрядных организаций. Сборная команда стала лидером по количеству медалей в основной лиге состязаний – завоевала 32 медали (9 золотых, 14 серебряных и 9 бронзовых) в 22 командных и индивидуальных номинациях. В том числе компания стала первой по количеству золотых медалей.

В рамках чемпионата также состоялись состязания студентов, обучающихся в профильных высших и средних учебных заведениях. Сборная студенческих строительных отрядов ПАО «Газпром» заработала две золотые и одну бронзовую медали в командных номинациях студенческой лиги чемпионата.

Международный строительный чемпионат впервые прошел в Санкт-Петербурге и стал самым масштабным в истории мероприятия. В нем приняли участие более 1,5 тыс. специалистов строительной отрасли из России и зарубежья. Общее число участников соревнований и гостей чемпионата составило около 14 тыс. человек.

ПАО «Газпром» выступило соорганизатором чемпионата (интересы компании в вопросах организации представляло ООО «Газпром инвест»).

ТЕКСТ > Владислав Корнейчук

ФОТО > ФК «Зенит», ЦГАКФФД СПб

КОМАНДА МЕЧТЫ

«Зенит» – это клуб, культурный феномен, состоящий из игроков, тренеров, болельщиков и легенд, объединенных одной славной историей

Совсем недавно на церемонии открытия на «Газпром Арене» нового выставочного пространства – «Чемпионский коридор» – председатель правления ФК «Зенит» Александр Медведев сказал: «Наполнение жизни стадиона – не только на поле, но и вокруг поля – это очень важно». А ведь все эти компоненты – выставки, публикации и т.п. – богатой на события зенитовской жизни вместе и создают то, что можно назвать пространством футбольного «Зенита» в самом широком смысле.

Зенитовское сообщество

Летопись клуба постоянно пополняется новыми данными, дописывается, открывается. Сегодня с нами нет многих очевидцев триумфа команды на чемпионате СССР в 1984-м. Что уж говорить о довоенной истории клуба. Связанная с ним память – это теперь не только сухие факты, но еще и легенды, и мифы.

Побывать в «Чемпионском коридоре» (на 20 минут стать чемпионом) может без исключения любой посетитель домашних матчей клуба. Это как грамотное предисловие к хорошему роману. Восприятие произведения-матча от этого только улучшится и обогатится. То же самое можно, наверное, сказать и о зенитовской летописи вообще. Чем она подробней, чем чаще упоминаются в СМИ яркие моменты истории «Зенита», тем больше у клуба осознанных почитателей, тем шире зенитовское наследие.

В октябре на домашней арене сине-бело-голубых, в двух залах, расположенных на третьем этаже трибуны D, состоялась презентация экспозиции, посвященной двум золотым звездам клуба, право на которые было окончательно оформлено еще 7 мая. Тогда многие средства массовой информации процитировали поздравление Председателя Правления ПАО «Газпром» Алексея Миллера: «Пять из пяти. И пять лучей второй звезды на петербургском небосклоне засияли ярко. Празднуй, футбольная столица! Зенит – Чемпион!»

В Российской премьер-лиге (РПЛ) за каждые пять чемпионств присваивается одна звезда; выиграв у «Спартака» в матче 26-го тура (3:2), «Зенит» досрочно стал чемпионом и получил право на вторую звезду.

25 мая, в день рождения «Зенита», главный тренер Сергей Семак через официальный сайт поздравил всех болельщиков и город с 98-летием клуба и, в частности, сказал: «Это серьезная дата. Не сто лет, но уже рядом, очень близко. Я уже поздравил ребят, мы должны делать всё, чтобы приносить пользу своей команде, чтобы наши болельщики и город гордились своими ребятами, своим клубом».

НА ТРЕТЬЕМ ЭТАЖЕ ТРИБУНЫ D СОСТОЯЛАСЬ ПРЕЗЕНТАЦИЯ ЭКСПОЗИЦИИ, ПОСВЯЩЕННОЙ ДВУМ ЗОЛОТЫМ ЗВЕЗДАМ КЛУБА, ПРАВО НА КОТОРЫЕ БЫЛО ОКОНЧАТЕЛЬНО ОФОРМЛЕНО ЕЩЕ 7 МАЯ, КОГДА МНОГИЕ СРЕДСТВА МАССОВОЙ ИНФОРМАЦИИ ПРОЦИТИРОВАЛИ ПОЗДРАВЛЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ ПРАВЛЕНИЯ ПАО «ГАЗПРОМ» АЛЕКСЕЯ МИЛЛЕРА: «ПЯТЬ ИЗ ПЯТИ. И ПЯТЬ ЛУЧЕЙ ВТОРОЙ ЗВЕЗДЫ НА ПЕТЕРБУРГСКОМ НЕБОСКЛОНЕ ЗАСИЯЛИ ЯРКО. ПРАЗДНУЙ, ФУТБОЛЬНАЯ СТОЛИЦА! ЗЕНИТ – ЧЕМПИОН!»

ПЕРВЫЕ ГОДЫ «ЗЕНИТА»

май 1925
При Ленинградском металлическом заводе (ЛМЗ) им. Сталина появилась футбольная команда – прародитель нынешнего ФК «Зенит»

начало 1930-х
Сборная футбольная команда Ленинградского металлического завода им. Сталина дебютировала в чемпионате Ленинграда

1935
«Металлический завод» вышел в финал первенства ВЦСПС

1936
Клуб сменил название на «Сталинец» и был включен в число участников клубных чемпионатов Советского Союза в группе Б

1938
Ленинградский «Сталинец» перебрался в высшую лигу (группа А)

1939
Команда впервые вышла в финал Кубка СССР

Трудно усомниться в искренности наставника: под его руководством команда начиная с 2018 года в каждом из пяти сезонов становилась лучшей в стране.

В то же время количество чемпионств и важно, и, как ни парадоксально, не важно. Как заметил на октябрьской церемонии на «Газпром Арене» Александр Медведев: «И не важно, сколько чемпионских званий выиграно – одно начиная с 1984 года или 10, как у Бирюкова, который начал в 1984-м и 40 лет продолжает побеждать уже как тренер. Важно, что есть преемственность. Что «Зенит» – это не просто футбольная команда, это клуб, это сообщество, это объединение не только игроков и тренеров, но и болельщиков, которых, как мы знаем, миллионы – не только в нашей стране, но и за рубежом. Надеюсь, в этом месте всегда будет много людей, которые будут знакомиться с нашей историей, а потом будут смотреть, что происходит на поле».

Присутствовавший на церемонии трехкратный чемпион России, обладатель Кубка УЕФА (2007/08) и Суперкубка УЕФА (2008) в составе «Зенита» Виктор Файзулин родился в Находке, а потом обосновался в Санкт-Петербурге. То есть получается, что он еще и в качестве горожанина примкнул к зенитовскому сообществу. «Я очень рад, что это пространство появилось, рад, что поучаствовал в этих чемпионствах, – сказал бывший полузащитник «Зенита». – Хотелось бы больше…»

Краткий курс истории ФК «Зенит»

Легендарный клуб, каким мы его знаем сегодня, не должен восприниматься в отрыве от своей истории, от своей легенды. Помнить основные вехи и события, связанные с любимой командой, так же важно, как чествовать ее свежие достижения.

Говоря о футбольных традициях города на Неве, которые сегодня ассоциируются во многом с сине-бело-голубыми, стоит напомнить: первый официальный матч в Российской империи состоялся 24 октября 1897 года между петербургскими командами «Спорт» и «Василеостровским обществом футболистов». А еще раньше, в 1870-х, в городе были футбольные команды, в которых играли жившие в Санкт-Петербурге англичане, шотландцы, немцы.

До того, как в мае 1925 года при Ленинградском металлическом заводе (ЛМЗ) имени Сталина появилась футбольная команда – прародитель нынешнего ФК «Зенит», термины «аут», «офсайд», «пенальти» были известны уже не одному поколению горожан. Да и что-то подсказывает: в том или ином виде античная игра в мяч – гарпастум (одноименный художественный фильм Алексея Германа-младшего рассказывает о футболе в столице Российской империи на заре XX века) – присутствовала в этих краях гораздо раньше. Не здесь ли корни трепетного отношения ленинградцев-петербуржцев к этому виду спорта, к главной команде города?

Месяц и год рождения «Зенита» – май 1925-го. Вместе с тем во второй половине 1920-х футбольные команды Ленинградского металлического завода играли исключительно между собой и в товарищеских матчах с футболистами других предприятий, ни в каких официальных турнирах не участвовали… Не было клубных – сочетание синего, белого и голубого – цветов, не было эмблемы, самое главное – не было клуба. С другой стороны, корни «Зенита» определены доподлинно.

В начале 1930-х сборная футбольная команда Ленинградского металлического завода имени Сталина дебютировала в чемпионате Ленинграда. Название носила «Металлический завод». Тогда на футболках появилась поперечная полоса с пятиконечной звездой в круге, символическое изображение турбины (продукция ЛМЗ).

В 1935 году «Металлический завод» вышел в финал первенства ВЦСПС, а в 1936-м клуб (уже под названием «Сталинец») был включен в число участников клубных чемпионатов Советского Союза в группе Б (первая лига). В 1938 году ленинградский «Сталинец» перебрался в высшую лигу (А). В 1939-м впервые вышел в финал Кубка СССР. В упорной борьбе уступил

«ЗЕНИТ» В ГОДЫ ВОЙНЫ

1940
Футбольную команду называют сегодняшним именем. И у клуба появляется эмблема, похожая на современный клубный логотип

май 1942-го
Первый «блокадный» матч ленинградских «Динамо» и «Зенита»

1944
«Зенит» становится обладателем Кубка СССР и впервые в истории советского футбола прерывает победную серию московских команд

НА «БЛОКАДНЫЙ» МАТЧ 31 МАЯ 1942 ГОДА на поле ленинградского стадиона «Динамо» вышли: В. Набутов; М. Атюшин – В. Иванов; Б. Орешкин – В. Федоров – А. Алов; К. Сазонов – Е. Улитин – А. Федоров – А. Викторов – Г. Московцев («Динамо»). И. Куренков; А. Фесенко – Г. Медведев; А. Зябликов – А. Мишук – А. Лебедев; Н. Горелкин – Н. Смирнов – И. Смирнов – П. Горбачев – В. Лосев («Н-ский завод»). Судья – П. П. Павлов.

чемпиону страны – московскому «Спартаку». Белый и голубой цвета эмблема клуба приобретает в тот период, когда носит гордое имя «Сталинец».

Дело в том, что в 1936 году в СССР были основаны профсоюзные ДСО – добровольные спортивные общества, к которым были приписаны и футбольные команды мастеров. Первые ДСО образовывались по ведомственному принципу и имели свои эмблемы, которые, соответственно, стали логотипами объединенных под эгидой этих обществ спортивных коллективов. Все физкультурники Ленинградского металлического завода имени Сталина с мая 1936 года вошли в спортивное общество

В ФИНАЛЬНЫХ ТУРНИРАХ чемпионатов мира и Европы в составе национальных сборных СССР, России, Чехии, Португалии, Аргентины, Бразилии, Бельгии и Сербии выступали зенитовцы: Александр Иванов, Василий Данилов, Николай Ларионов, Сергей Дмитриев, Александр Кержаков, Вячеслав Малафеев, Владислав Радимов, Владимир Быстров, Павел Мареш, Александр Анюков, Андрей Аршавин, Константин Зырянов, Роман Широков, Виктор Файзулин, Олег Шатов, Юрий Лодыгин, Мигель Данни, Данко Лазович, Николас Ломбертс, Аксель Витсель, Халк, Луиш Нету, Исекьель Гарай.

ЛЕНИНГРАД ПЕРЕЖИЛ ПЕРВУЮ СТРАШНУЮ БЛОКАДНУЮ ЗИМУ, КОГДА ПОГИБЛИ СОТНИ ТЫСЯЧ СОВЕТСКИХ ЛЮДЕЙ, НЕ СДАЛСЯ, УСТОЯЛ. НО НЕМЦЫ ПРОДОЛЖАЛИ АТАКОВАТЬ, В ТОМ ЧИСЛЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ. НЕОБХОДИМО БЫЛО ВСЕМ ПОКАЗАТЬ: ГОРОД ЖИВ, ЛЕНИНГРАДЦЫ ЖИВЫ! СТРАШНЫЕ БЛОКАДНЫЕ МЕСЯЦЫ НЕ СМОГЛИ ИХ УНИЧТОЖИТЬ, СЛОМИТЬ ХАРАКТЕР, ДУХ, СИЛУ ВОЛИ. ЛЕНИНГРАД ПРОДЕМОНСТРИРОВАЛ ВРАГУ: ГОРОД НА НЕВЕ НЕ ПРОСТО ЖИВ, ОН ИГРАЕТ В ФУТБОЛ!

«Сталинец». Спортивные коллективы общества теперь тоже так назывались. Эмблема ДСО «Сталинец» стала логотипом одноименной футбольной команды.

Впрочем, команды, за исключением «Спартака» и «Динамо», эти «знаки отличия», как правило, на футболки не нашивали. Обязательным было соблюдение цветов формы своего ДСО. Но и это не всегда строго соблюдалось.

Наконец в 1940-м футбольную команду с берегов Невы нарекают сегодняшним именем. И у клуба появляется эмблема – не совсем нынешняя «стрелка», но процентов на 90 это уже современный клубный логотип.

Таким образом, оглядываясь назад, мы можем понять, что привычная для каждого зенитовского «болелы» «стрелка», прежде чем прийти к своему теперешнему виду, претерпела немало изменений.

В период Великой Отечественной

Первые годы в качестве «Зенита» – это как раз годы войны. В целом в те годы в Ленинграде большого футбола не было. Что касается футболистов, то многие из них сражались на фронте или работали в тылу. Однако, бывает, футбольное поле становится местом не столько чисто спортивного состязания, сколько идеологической борьбы, духовного противостояния, продолжением битвы воюющих на фронте армий. Так, в частности, произошло в мае 1942-го в Ленинграде, когда на газон стадиона «Динамо» вышли ленинградские динамовцы и игроки команды «Н-ский завод» (впоследствии прошел не один «блокадный» матч). Под вторым названием скрывался Ленинградский металлический завод имени Сталина с игроками «Зенита».

В частности, непосредственно с передовой «выдернули» командира бронекатера лейтенанта Виктора Набутова, в футбольной ипостаси – вратаря «Динамо», впоследствии известного спортивного комментатора. В цехах ЛМЗ трудились зенитовцы А. Зябликов, Б. Грищенко, С. Медведев, А. Лебедев, Н. Смирнов. Футболисты «Зенита» А. Коротков и Г. Медведев были шоферами на Дороге жизни.

Выйти на поле смогли не все заявленные игроки. У кого-то истощение оказалось куда более сильным, чем казалось изначально. Вышедший на поле и недавно выписанный из госпиталя после тяжелой стадии дистрофии полузащитник «Зенита» Анатолий Мишук впоследствии рассказывал: его свалил первый же принятый на голову мяч. А упавшие игроки (падали много) подняться могли иной раз лишь с помощью товарищей. На длинные передачи футболистам не хватало сил…

Для чего нужен был этот матч? Ленинград пережил первую страшную блокадную зиму, когда погибли сотни тысяч советских людей, не сдался, устоял. Но немцы продолжали атаковать, в том числе психологически. С самолетов над нашими позициями разбрасывались листовки: «Ленинград – город мертвых. Мы не берем его пока только потому, что боимся трупной эпидемии. Мы стерли этот город с лица земли». Необходимо было всем показать: город жив, ленинградцы живы!

И Ленинград это показал. Было солнечно, тепло, публика – раненые из соседнего госпиталя – по-настоящему прониклась происходящим футбольным сражением, стала поддерживать свою команду. Страшные блокадные месяцы не смогли уничтожить ленинградцев, сломить их характер, дух, силу воли. Ленинград продемонстрировал врагу: город на Неве не просто жив, он играет в футбол!

В 1944-м (в январе блокада Ленинграда была снята) «Зенит» становится обладателем Кубка СССР и впервые в истории советского футбола прерывает победную серию московских команд.

Наивысшие достижения следующих трех десятилетий – четвертое (1958) и пятые места в чемпионатах страны (1949, 1953, 1976), выход в полуфинал Кубка СССР (1945, 1954, 1961 1977).

Восхождение «Зенита» к двум звездам на эмблеме началось в конце 1970-х, когда в 1978 году команду возглавил Юрий Морозов, признанный авторитет в части применения научных достижений в тренировочном процессе. Морозов был одним из творцов успешного выступления нашей сборной на Олимпийских играх в 1976-м (бронза) и чемпионате Европы в 1988-м (серебро). Агрессивный футбол, привлечение в команду молодых ленинградских игроков привели к тому, что в 1980-м в чемпионате СССР клуб занял призовое третье место. Как следствие – в 1981-м команда впервые сыграла в еврокубках.

В 1983-м Морозова сменил его ученик Павел Садырин, а команда дошла до полуфинала Кубка СССР. В мае следующего года ленинградцы вышли в финал Кубка СССР, но трофей достался «Динамо» (Москва).

Однако именно в тот – 1984-й – год первый и единственный раз в своей истории «Зенит» довольно неожиданно стал чемпионом СССР.

Впрочем, начиная с 87-го для ленинградского, а потом петербургского клуба настал тяжелый период. Достаточно сказать, что половину 1990-х годов команда провела в первой лиге.

В 1999-м под руководством молодого тренера Анатолия Давыдова, незадолго до этого завершившего карьеру, «Зенит» добыл Кубок России, в финале сумев переиграть московских динамовцев.

В следующем сезоне под руководством Юрия Морозова петербуржцы заняли второе место в Кубке Интертото.

В 2001-м же году «Зенит» впервые стал бронзовым призером чемпионата России.

«ЗЕНИТ» – ИСТОРИЯ ДОСТИЖЕНИЙ

1980

В чемпионате СССР клуб занял призовое третье место под руководством Юрия Морозова

1983

Морозова сменил его ученик Павел Садырин, а команда дошла до полуфинала Кубка СССР

1984

Первый и единственный раз в своей истории «Зенит» стал чемпионом СССР

1999

Под руководством молодого тренера Анатолия Давыдова «Зенит» добыл Кубок России

2001

«Зенит» впервые стал бронзовым призером чемпионата России

2003

Клуб завоевал серебряные медали чемпионата России и стал первым и последним обладателем Кубка Российской премьер-лиги под руководством нового тренера Властимила Петржелы

2004

Команда пробилась в групповой этап розыгрыша Кубка УЕФА

2005

Команда дошла до четвертьфинала Кубка УЕФА

ГЛАВНЫЕ ТРЕНЕРЫ ФК «ЗЕНИТ»: Павел Бутусов, Петр Филиппов, Борис Ивин, Константин Егоров, Константин Лемешев, Михаил Окунь, Константин Квашнин, Михаил Бутусов, Иван Таланов, Георгий Ласин, Владимир Лемешев, Николай Люкшинов, Аркадий Алов, Георгий Жарков, Геннадий Бондаренко, Евгений Елисеев, Валентин Федоров, Артем Фальян, Евгений Горянский, Герман Зонин, Владимир Корнев, Юрий Морозов, Павел Садырин, Владимир Голубев, Станислав Завидонов, Анатолий Коньков, Вячеслав Булавин, Вячеслав Мельников, Анатолий Бышовец, Анатолий Давыдов, Михаил Бирюков, Борис Рапопорт, Властимил Петржела, Владимир Боровичка, Дик Адвокат, Лучано Спаллетти, Андре Виллаш-Боаш, Мирча Луческу, Роберто Манчини, Сергей Семак.

ГЛЯДЯ НА ПЕТЕРБУРГСКИЕ МАССОВЫЕ ГУЛЯНЬЯ В ДНИ МАТЧЕЙ, А К ТОМУ ЖЕ ЕЩЕ И ЗНАЯ ЛИЧНО НЕ ОДНОГО МЕСТНОГО ЛЮБИТЕЛЯ ФУТБОЛА, ПОНЕВОЛЕ ВСПОМНИШЬ СЛОВА АЛЕКСАНДРА МЕДВЕДЕВА: «ЗЕНИТ» – НЕ ПРОСТО ФУТБОЛЬНАЯ КОМАНДА, ЭТО ОБЪЕДИНЕНИЕ НЕ ТОЛЬКО ИГРОКОВ И ТРЕНЕРОВ, НО И БОЛЕЛЬЩИКОВ»

БОЛЬШЕ ВСЕГО ИГР В СОСТАВЕ «ЗЕНИТА» ПРОВЕЛ АНАТОЛИЙ ДАВЫДОВ – 456 МАТЧЕЙ. ЛУЧШИМ БОМБАРДИРОМ КОМАНДЫ ЯВЛЯЕТСЯ АЛЕКСАНДР КЕРЖАКОВ – 161 ГОЛ. РЕКОРД ПО КОЛИЧЕСТВУ ЗАБИТЫХ МЯЧЕЙ В ОДНОМ ЧЕМПИОНАТЕ СТРАНЫ ПРИНАДЛЕЖИТ АНАТОЛИЮ КОРОТКОВУ – 22 ГОЛА В ПЕРВЕНСТВЕ 1950 ГОДА. В СОСТАВЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СБОРНОЙ ЧАЩЕ ОСТАЛЬНЫХ – 77 РАЗ ВЫХОДИЛ АЛЕКСАНДР КЕРЖАКОВ.

конец 2005

Контрольный пакет акций футбольного клуба приобрела Группа «Газпром»

2007

«Зенит» стал чемпионом России под руководством Дика Адвоката

2008

Клуб выиграл два международных трофея – Кубок УЕФА и Суперкубок УЕФА

Дальнейший тренерский кризис, возникший в связи с тяжелой болезнью Морозова, завершился приглашением чешского специалиста – «Зенит» возглавил Властимил Петржела.

В 2003 году клуб завоевал серебряные медали чемпионата России и стал первым и последним обладателем Кубка Российской премьер-лиги (прошел единственный раз в сезоне 2003 года). В 2004-м команда пробилась в групповой этап розыгрыша Кубка УЕФА. А на следующий год добралась до его четвертьфинала.

В конце 2005 года состоялось, без всякого преувеличения, эпохальное событие, с которого начинается новый этап в истории клуба. Контрольный пакет акций футбольного клуба приобрела Группа «Газпром».

Зенитовская история с «Газпромом»

Возможности ленинградского «Зенита» часто значительно уступали возможностям многих команд советского футбольного чемпионата. Несмотря на это, «Зенит» всегда оказывал достойный отпор сильнейшим клубам, хотя того же чемпионства в 1984 году от него мало кто ожидал.

Новейшая во всех смыслах история «Зенита» началась после того, как в его жизни стал участвовать «Газпром». Кстати, участие это осуществлялось еще до 2005 года, просто имело более скромные объемы. В 1997 году титульным спонсором команды стал «Газпром Лентрансгаз», а два последующих года на футболках вместе с «зажигалкой» красовалось название «Газпром Газэнергофинанс». В 2000 году на форме «Зенита» появился логотип «Газпром».

Владельцем «Зенита» в те годы был Банкирский дом «Санкт-Петербург». Конкурировать с ЛУКОЙЛом и РЖД ему было трудно. Требовался новый уровень вложений.

С приходом в 2005-м в клуб «Газпрома» возможности «Зенита» стали расти по мере развития команды и клуба в целом.

Для начала ставилась задача завоевать первый в своей истории титул чемпионов России. Она была выполнена в кратчайшие сроки после прихода в клуб «Газпрома». Команда под руководством Дика Адвоката в последнем туре опередила московский «Спартак».

В 2007-м «Зенит» стал новым чемпионом России. Мало того, в следующем сезоне клуб выиграл два очень почетных международных трофея – Кубок УЕФА и Суперкубок УЕФА.

Первый трофей добыт «Зенитом» в розыгрыше 2007/08 года в финальном матче благодаря голам Игоря Денисова и Константина Зырянова в ворота шотландского клуба «Рейнджерс». Тогда команда под руководством Дика Адвоката впервые в своей истории стала обладателем европейского кубка – победителем турнира, проводящегося среди клубов УЕФА. Наш Павел Погребняк, забивший 11 голов в 15 матчах розыгрыша Кубка, стал лучшим бомбардиром турнира.

Второй кубок «Зенит» получил за победу в одноматчевом турнире, который проводится с 1973 года и выявляет сильнейшего в поединке между победителями двух главных турниров УЕФА – Лиги чемпионов и Кубка УЕФА. Суперкубок УЕФА был выигран «Зенитом» в Монако, где обладатель Кубка УЕФА – 2007/08 играл с победителем розыгрыша Лиги чемпионов – 2007/08. Мячами в ворота «Манчестер Юнайтед» отметились Павел Погребняк и Мигель Данни.

Разумеется, на завоевании «Зенитом» в 2008 году еврокубков его история не закончилась. Просто, с одной стороны, от клуба стали ждать сопоставимых побед. С другой, престижные футбольные трофеи перестали быть для Санкт-Петербурга экзотикой.

Под эмблемой «Зенита»

Футбольный клуб города на Неве – особенная гордость его жителей. В известном смысле не петербуржцам этого не понять. Москвичи, жители других городов, оказывавшиеся в Петербурге в дни, когда клуб проводил важные встречи, не могли не поразиться тому, как в едином порыве горожане, повязав «розы» и «вооружившись» сине-бело-голубыми флагами, сначала отправлялись на матч, а после – на Невский проспект. И если уж победа, если уж триумф – то празднует весь город. Глядя на петербургские массовые гулянья в дни матчей, а к тому же еще и зная лично не одного местного любителя футбола, поневоле вспомнишь слова Александра Медведева: «Зенит» – не просто футбольная команда, это объединение не только игроков и тренеров, но и болельщиков». Которое, добавлю от себя, с каждым годом, какие бы санкции ни выкатывали против российского футбола международные спортивные организации, ширится и растет. Клуб и болельщики с такой историей просто не могут не быть победителями. ■

ТЕКСТ › Александр Фролов

ФОТО › Detlef W. Schmalow/BASF SE, фотобанк 123RF, Michael Sohn/dpa/picture-alliance, RAG/steve.haider.com, China News Service/VCG/ТАСС

РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ БОРЬБА **С «ЗАВИСИМОСТЬЮ»**

Потребление голубого топлива в Евросоюзе продолжает падать

Европа рискует потерять за два года 100 млрд куб. м спроса на газ. Падение происходит под улыбки на лицах руководителей Евросоюза, рассказывающих встревоженной общественности, что всё идет строго в рамках плана. Брюссель убеждает, что в целом потребители молодцы, так как им нужно всё меньше и меньше газа. Главные аплодисменты достаются не домохозяйствам, а промышленности, которая исключительно в силу небывалой сознательности использует всё меньше и меньше голубого топлива, опасаясь, что малейший рост приведет к новому витку энергетического кризиса.

Когда в Мадриде выпадает снег

Французские министры предлагают ввести запрет на импорт солнечных панелей, произведенных в Китае. Предложение было сделано после того, как европейские промышленники признали очевидную вещь: они не могут конкурировать с китайскими компаниями. Ближе к концу статьи мы объясним, как это связано с газовым рынком Евросоюза.

А пока немного статистики. За первые три квартала текущего года, по данным Евростата, потребление газа в ЕС составило 215,24 млрд куб. м. Разумеется, пока рано говорить об окончательных итогах года. Тем более что мы не знаем, будет ли зима холодной или теплой.

Температуры наружного воздуха будут важны при подведении итогов не столько 2023 года, сколько текущего отопительного сезона. Если холода ударят в феврале или марте, как уже бывало, то энергосистему ЕС ждет непростое испытание, ведь возможность суточного отбора из подземных хранилищ газа (ПХГ) окажется

$800

за 1 тыс. куб. м достигали газовые котировки на рынке Великобритании в 2013 году

гораздо ниже отметок, характерных для начала сезона отбора.

Кроме того, нет предпосылок для избытка предложения в мировом масштабе. А это важно в текущей ситуации по той простой причине, что холода обычно не ограничиваются одной только Европой. Они охватывают и Азию, и даже Северную Америку. Газ в такой ситуации нужен всем, за него приходится конкурировать. Вспомним, как зимой 2021 года в Мадриде выпадал снег, как в 2013 году на рынке Великобритании происходили локальные скачки газовых котировок до $800 за 1 тыс. куб. м.

Также вопросы возникают по поводу ветра – он является исключительно непостоянным энергоносителем. Выработка ветроэлектростанций может в течение недели измениться в три-четыре раза, непредсказуемым образом влияя на потребление голубого топлива.

Это лишь перечисление рисков, которые характерны для любого отопительного сезона в ЕС.

Обратите внимание, что перечисленные проблемы били по потребителям и совсем недавно (в начале 2020-х годов), и 10 лет назад. Просто в условиях энергетического кризиса, о завершении которого легкомысленно заявляли некоторые европейские политики в начале лета текущего года, все риски становятся на порядок опаснее.

Мы не будем загадывать, каким будет этот отопительный сезон в Евросоюзе. Но нетрудно посчитать, что при сохранении динамики спроса, которая наблюдалась в период прошлого отопительного сезона, потребление голубого топлива в Евросоюзе по итогам

Если исходить из статистики Международного энергетического агентства, то в прошлом году ЕС и Великобритания снизили потребление газа на

70 млрд куб. м

355

МЛРД КУБ. М примерно составило потребление природного газа в Европейском союзе в 2022 году

2023 года составит порядка 315–320 млрд куб. м. Чудовищный обвал.

Газовый обман

В 2021 году потребление природного газа в Европейском союзе составило порядка 410–420 млрд куб. м, в 2022-м этот показатель сократился примерно до 355 млрд куб. м. Если исходить из статистики Международного энергетического агентства (МЭА), то в прошлом году ЕС и Великобритания снизили потребление на 70 млрд куб. м. Есть более скромная оценка падения – 60 млрд куб. м. Но это расхождение нельзя назвать принципиально важным.

Само понятие «снизили потребление» не отражает в полной мере суть процесса, так как может возникнуть обманчивое впечатление, будто это стало результатом сознательного решения европейских руководителей и потребителей. Да, сами руководители стран Европы стараются делать вид, будто падение спроса – результат сознательных усилий промышленности, домохозяйств и электроэнергетики под мудрым руководством Еврокомиссии. Более того, они и сейчас морально готовят население к возможным перебоям зимой, намекая на их сознательность и готовность к управлению спросом. Аналогично ведут себя и европейские аналитические организации.

В начале этого года мы отмечали удивительное стремление аналитиков, работающих в Евросоюзе, подчеркнуть эффективность программы сокращения спроса на голубое топливо, реализуемой в ЕС с августа 2022 года. Мы тогда предположили, что действие программы собираются продлить,

Потребление природного газа в Европе в 2022 году по странам и секторам по сравнению со средними показателями в 2020–2021 годах

	Общее потребление	Электроэнергетика	Промышленность	Домохозяйства
Австрия	-8%	10%	-13%	-13%
Бельгия	-16%	-15%	-19%	-14%
Болгария	-13%	10%	-17%	-17%
Чехия	-12%	-3%	-13%	-13%
Германия	-14%	-3%	-18%	-12%
Дания	-22%	-9%	-25%	-25%
Эстония	-22%	N/A	-22%	-22%
Испания	-3%	16%	-14%	-14%
Финляндия	-48%	-58%	-44%	-44%
Франция	-9%	38%	-13%	-13%
Греция	-11%	-2%	-25%	-25%
Хорватия	-19%	23%	-28%	-28%
Венгрия	-11%	-3%	-47%	-8%
Ирландия	-1%	3%	-6%	-9%
Италия	-7%	-1%	-13%	-10%
Литва	-29%	-51%	-27%	-27%
Люксембург	-21%	-39%	-30%	-14%
Латвия	-27%	-48%	-16%	-16%
Нидерланды	-22%	-30%	-21%	-19%
Польша	-12%	-23%	-11%	-11%
Португалия	-7%	4%	-40%	-11%
Румыния	-14%	5%	-18%	-18%
Швеция	-42%	N/A	-42%	-42%
Словения	-8%	8%	-10%	-10%
Словакия	-13%	-47%	-8%	-8%
ЕС27	-12%	-2%	-15%	-15%
Великобритания	-9%	6%	-44%	-12%

Источник: Bruegel

Можно еще отдельно порадоваться, что ветер дует как следует, а не как в 2021-м, когда установленная мощность ветроэлектростанций выросла, а их производительность резко сократилась

для чего необходимо создать благоприятный информационный фон.

Сама программа изначально предусматривала сокращение спроса на газ на 15% с 1 августа 2022 года по 31 марта 2023-го относительно среднего показателя за предыдущие пять лет. Затем ее и правда продлили – до 31 марта 2024-го. Учитывая текущую динамику спроса, в 2024 году вновь придется ее продлевать под разговоры о невероятной эффективности.

Сама программа возникла лишь в качестве удобного ответа на два вопроса. Первый:

В 2022 году спрос на природный газ в Евросоюзе (без учета заполнения хранилищ) упал ниже трехлетнего эталона на

12%

«Почему падает спрос на газ?». Второй: «Почему Еврокомиссия ничего с этим не делает?» Ответ: «Еврокомиссия мудро управляет снижением спроса на 15%!»

Проблема лишь в том, что падение наблюдалось с конца 2021 года. А уважаемые европейские аналитики из Bruegel успели сообщить в первом квартале 2022-го, опираясь на данные статистических ведомств, о падении спроса на газ в промышленном сегменте за январь и февраль на 20%.

Иными словами, мы имеем дело с классическим обвалом, который вызван экономическими проблемами. Более того, не начни Европа обострять конфликт с Россией в прошлом году, ей всё равно пришлось бы продемонстрировать удручающие результаты на газовом рынке. Скорее всего, падение спроса было бы как раз на уровне 60–70 млрд куб. м (если брать потребление в Евросоюзе и Великобритании). Единственное отличие, которое мы бы наблюдали в этой гипотетической ситуации: в 2023 году могло бы начаться восстановление спроса. А без России это оказалось невозможным.

Важнее всего промышленность

Bruegel опирается на публичную европейскую статистику, проводит сравнение текущего спроса с эталоном, в качестве которого выступают среднемесячные показатели за 2019–2021 годы. Это вносит некоторую путаницу с эталоном, от которого отталкиваются Еврокомиссия и Евростат (среднее потребление за пять лет до 2022 года), зато Bruegel составляет удобные таблицы.

В 2022 году спрос на природный газ в Евросоюзе (без учета заполнения хранилищ) упал на 12% ниже трехлетнего эталона. Если посмотреть на четвертый квартал прошлого года, то мы увидим, что в октябре этот показатель снизился на 27%, в ноябре – на 24%, а в декабре – на 13%.

То есть спрос восстанавливался? И да и нет. Да, так как формально снижение в месячном выражении в октябре было заметно больше, чем в декабре. А нет, так как здесь мы видим, какую роль может сыграть погодный фактор. В октябре и ноябре 2022 года была аномально теплая погода. Поэтому основное падение спроса обеспечили домохозяйства, которые в эталонные годы потребляли больше газа из-за необходимости отапливать помещения. А вот декабрь (особенно его начало) выдался холодным.

В первом квартале 2023 года потребление просело на 18% относительно трехлетнего эталона. И здесь стоит заметить, что сравнения с пяти- и трехлетними эталонами – это тоже своего рода попытка немного сгладить проблему газового рынка.

Если потребление в 2019 и 2021 годах было примерно сопоставимым, то 2020-й

В 2022-м тема подземных хранилищ стала, пожалуй, единственной, где можно было продемонстрировать успехи. Но существенные объемы закачки взвинтили цены на европейских газовых биржах до

$3 тыс. за 1 тыс. куб. м

Во втором квартале 2023 года потребление газа в ЕС упало относительно трехлетнего эталона на

20%

демонстрировал заметный провал. Да, на фоне последних двух лет падение 2020 года уже не кажется столь существенным, но всё же оно удобно сокращает средний показатель. Ведь если сравнивать данные за 2022 и 2023 годы напрямую с 2021-м, то может получиться совсем грустно.

Второй квартал принес падение уже на 20%. Можно ли найти в этом падении какие-то плюсы? Разумеется! К примеру, можно обратить пристальное внимание на электроэнергетический сектор и заявить, будто снижение спроса на газ – это положительный знак для всего энергетического баланса Европы, так как голубое топливо замещается другими источниками энергии (в первую очередь – возобновляемыми). Можно еще отдельно порадоваться, что ветер дует как следует, а не как в 2021-м, когда установленная мощность ветроэлектростанций выросла, а их производительность резко сократилась.

Радоваться в XXI веке высокой зависимости развитой экономики от погодных условий – это вообще правило хорошего тона в ЕС.

Но оставим иронию. Спрос на газ со стороны электроэнергетики и домохозяйств действительно очень зависит от погодных условий. О чем мы и говорили в начале статьи. Но есть один сегмент, потребление в котором не зависит ни от температуры наружного воздуха, ни от скорости ветра. Это промышленность.

Спрос на газ со стороны промышленности, по выражению европейских аналитиков, «находился на постоянно пониженном уровне». В 2022 году сокращение к трехлетнему эталону составило 15%, в первом квартале 2023-го – 19%, во втором квартале – 21%. Наиболее свежие данные касаются сентября текущего года. Минус 22%.

Опять же, рано пока говорить об итогах года, но выводы напрашиваются сами собой. Если в наиболее независимом от внешних обстоятельств сегменте, отражающем общее состояние экономики, вы испытываете настолько существенные проблемы, то вряд ли в ближайшем будущем мы увидим резкое восстановление спроса.

Сами европейские промышленники относятся к возможности восстановления в ближайшем будущем с нескрываемым скепсисом. И дело не в хрестоматийном закрытии производств, не в рабочих коллективах, которые отправлены в неоплачиваемые отпуска, и даже не в «перетоке» предприятий на рынки с более дешевыми энергоносителями. Дело в отсутствии избытка предложения.

Промышленность прекрасно понимает, что стоит ей начать наращивать спрос на голубое топливо, как придется вступать в ценовое противостояние с Азией. Если бы «Северный поток» был цел, если бы «Ямал – Европа» не был скован санкциями, то этой проблемы просто не было бы. Потребители получили бы все необходимые им объемы газа. И кризис закончился бы в 2023 году. Но Россия сейчас в полной мере помочь не может. А руководство Евросоюза этой помощи еще и сопротивляется (вспомним о сохранившейся нитке «Северного потока – 2»).

Для кого-то неожиданно оказалось, что в мире есть альтернативные поставщики только для больной Европы, в которой обваливается спрос на энергоносители. А вот альтернативных поставщиков для здоровой (или хотя бы выздоравливающей) Европы – нет.

Парадокс подземного хранения

«Но позвольте! – скажет осведомленный читатель. – А как же европейские ПХГ? Какие могут быть риски у Европы при рекордных накопленных к началу отопительного сезона запасах газа? О каком отсутствии альтернативных поставщиков может идти речь?!»

Дело в том, что подземные хранилища имеют весьма и весьма косвенное отношение к тем рискам, с которыми в течение энергетического кризиса сталкивается Европа. Для разъяснения этого вопроса нам придется напомнить, что в 2019 году многие компании, накапливавшие газ, сильно обожглись. В экономическом смысле. Они закачали газ летом по более высоким ценам, чем те, по которым его получилось продать зимой.

И в 2021 году эти же компании, глядя на стремительно растущие цены, начали осторожничать, опасаясь, что зимой газ вновь окажется дешевле, чем летом. В итоге к отопительному сезону 2021–2022 годов к остававшимся в ПХГ запасам было закачано всего 47 млрд куб. м (на 20 млрд куб. м меньше, чем отобрали предшествовавшей зимой).

В информационном пространстве теме ПХГ уделялось настолько большое внимание, что руководителям Евросоюза стало решительно невозможно ее игнорировать. В 2021 году они старались успокоить общественность.

Падающий спрос и благоприятные погодные условия помогли Евросоюзу. К моменту окончания сезона отбора из хранилищ был извлечен 51 млрд куб. м газа. Оставшийся активный объем составлял примерно 25 млрд куб. м газа. Это один из самых низких уровней за многолетний период наблюдений. Кроме того, это было на 5,5 млрд куб. м меньше, чем в ту же дату 2021 года.

А в 2022-м тема подземных хранилищ стала, пожалуй, единственной, где можно было продемонстрировать успехи. Но существенные объемы закачки взвинтили цены на европейских газовых биржах до $3 тыс. за 1 тыс. куб. м. Это породило споры о том, за чей счет этот банкет.

Теплая зима и низкий спрос со стороны промышленности очень помогли Европе. По данным Gas Infrastructure Europe, отбор из подземных хранилищ завершился в начале апреля 2023-го. Оставшиеся объемы активного газа составили 55,4 млрд куб. м. Восполнять надо было на 25 млрд куб. м меньше, чем год назад. Кстати, во многом поэтому летом нынешнего года не наблюдалось таких чудовищных ценовых скачков, как в августе 2022-го.

В текущий отопительный сезон страны ЕС вошли с хранилищами, заполненными почти на 100% (более 100 млрд куб. м).

При текущем уровне спроса это вроде бы гарантирует высокие шансы на успешное прохождение зимы, даже если погода решит повторить февраль 2021-го. Но мы вынуждены вновь вернуться к вопросу об ограниченности доступного Европе импортного газа, которого может стать еще меньше, если холода охватят всю Евразию. Это риски, которые стали осознаваться даже руководством Евросоюза.

Грозный бесполезный механизм

Здесь придется сослаться на газету Financial Times и ее источники: «Брюссель рассматривает вопрос о продлении срока действия чрезвычайного ограничения цен на газ, введенного в феврале, на фоне опасений, что конфликт на Ближнем Востоке и инцидент на балтийском газопроводе могут вновь привести к росту цен этой зимой».

Оставим на совести авторов этого высказывания избыточное внимание, которое они уделяют тонкой газотранспортной ниточке балтийского газопровода, соединяющего Эстонию и Финляндию. Но главная мысль не вызывает сомнения: потолок цен сохраняется. Стоило бы удивиться, если бы от него отказались.

Но за грозным названием скрывается довольно противоречивый в своей беспомощности механизм. Он начинает действовать автоматически, если цена газа на бирже

В 2013 году Евросоюз уже вводил заградительные пошлины против фотовольтаических панелей из КНР. Тогда разрешалось завозить не более

7 ГВт,

а всё, что свыше этого, облагалось дополнительными поборами

превысит €180 за МВт·ч (примерно $2 тыс. за 1 тыс. куб. м) и задержится выше этой отметки в течение трех рабочих дней непрерывно, а при этом базовая цен СПГ на мировых рынках будет превышать €35 за МВт·ч. Совершение сделок (проводимых сверх лимита) останавливается.

Если задействованный механизм начинает вредить энергобезопасности стран ЕС, то его действие прекращается раньше установленных сроков. К примеру, если сжиженный природный газ начнет перетекать на азиатский рынок, так как там предложат более привлекательную цену.

Этот механизм только в шутку можно называть ценовым потолком. В действительности перед нами избыточный предохранитель от долгосрочных манипуляций биржевыми торгами. Не более того. В условиях ценовой конкуренции, каковая наблюдается в течение всего мирового энергетического кризиса, он бесполезен.

На момент написания этой статьи газовые котировки на нидерландской бирже TTF составляли €46,5 за МВт·ч. С одной стороны, это гораздо ниже предельного уровня. А с другой, это соответствует кризисным ценам лета 2021 года. Впрочем, не все согласны с тем, что кризис начался летом 2021 года.

Вселенная МЭА

Есть разные фантастические вселенные. Например, вселенная «Звездных войн» или вселенная «Марвел». А есть вселенная Международного энергетического агентства.

МЭА работает в направлении альтернативной истории. Поэтому во вселенной агентства мировой энергетический кризис начался не летом 2021 года, а 24 февраля 2022-го.

В начале текущего года мы радовали наших читателей рассказом об этой увлекательной фантастической реальности. Вернуться к данной теме нас заставляет новый «Среднесрочный доклад о рынке газа», опубликованный в октябре текущего года. МЭА добавило новые детали в свою фантастическую вселенную. Впрочем, краеугольный камень фантастической реальности Международного энергетического агентства остался на месте.

В докладе заявлялось, что «начало глобального энергетического кризиса в 2022 году, вызванного вторжением России на Украину, открыло новую эру для мировых газовых рынков после десятилетия их активного роста в период с 2011 по 2021 год». Но было и некоторое развитие ранее озвученных тезисов: «Мировой спрос на газ будет расти в среднем на 1,6 % в год в период с 2022 по 2026 год по сравнению со средним показателем 2,5 % в год в период с 2017 по 2021 год». Виновата в снизившихся темпах, конечно же, наша страна. Или, точнее, ее версия из альтернативной вселенной МЭА, в которой энергетический кризис начался в феврале 2022 года.

Надо помнить, что мы говорим не о нашей действительности с ее причинами и следствиями, а о фантазии на тему. По этой же причине, кстати, не стоит критиковать низкое качество прогнозов Международного энергетического агентства. Они наверняка сбываются со стопроцентной вероятностью в их альтернативной вселенной. В нашей – наоборот.

В этой связи не совсем ясно: нам стоит порадоваться или огорчиться за Евросоюз. МЭА отмечает, что «высокие уровни запасов в Европейском союзе позволяют проявлять осторожный оптимизм в преддверии отопительного сезона-2023/24. Однако есть риски, которые могут легко возобновить напряженность на рынке. Северо-Западная Европа этой зимой не будет иметь доступа к двум источникам, которые раньше были основой ее импорта голубого топлива: российскому трубопроводному газу и месторождению Гронинген в Нидерландах».

2,5%

в год составил рост среднего показателя мирового спроса на газ в период с 2017 по 2021 год, согласно докладу МЭА

Евросоюз в лице своего руководства, кстати, радуется, что доступ к российскому трубопроводному газу ограничен. «ЕС резко сократил свою зависимость от российского ископаемого топлива: <…> произошло сокращение импорта газа со 155 млрд куб. м в 2021 году примерно до 80 млрд куб. м в 2022-м и примерно до 40–45 млрд куб. м в 2023-м».

Складывается впечатление, что у Евросоюза есть какой-то пунктик по поводу зависимостей.

Непрерывная борьба с зависимостью

Европа долгие годы боролась с зависимостью от российского газа. Точнее, была маргинальная группа, которая кричала об этой борьбе. Как показывает практика, группа явно работала не на пользу европейской экономике. Сегодня вчерашние маргиналы на коне, они диктуют актуальную политическую повестку. На их улице праздник. И чем дольше он продлится, тем тяжелее будет экономическое похмелье.

Но зависимость европейцы видели не только в российском газе (нефти и угле). Они вообще склонны находить зависимости повсюду. И вот мы вспоминаем о французских министрах из начала статьи, которые запрещают китайское «солнце».

Ирония ситуации заключается в том, что это не первый раз, когда в ЕС хотят ограничить доступ китайского оборудования на свой рынок. В 2013 году Евросоюз уже вводил заградительные пошлины против фотовольтаических панелей из КНР. Тогда разрешалось завозить не более 7 ГВт, а всё, что свыше этого, облагалось дополнительными поборами. Так пытались спасти европейских производителей и восстановить былое лидерство Евросоюза на мировом рынке оборудования для электростанций, работающих на возобновляемых источниках энергии. Но ни производителей, ни лидерство было уже не спасти. А потом и заградительную пошлину пришлось отменить.

Но и этим не исчерпывается список зависимостей, на которые жалуется ЕС. Так, его беспокоит зависимость от поставок редкоземельных металлов из Китая (40 % импорта в 2022 году). А еще тревожит потенциальная зависимость от китайских аккумуляторов и электромобилей.

Несколько лет назад, анализируя выкрики из Европы о зависимости от России, мы отмечали, что если европейцы будут последовательны и откажутся от российского ископаемого топлива, то они просто поменяют одну так называемую зависимость на другую. Хотя с их стороны более правильно было бы говорить о партнерстве. Ведь именно этот термин они используют в отношении других поставщиков энергоресурсов. Но, видимо, время для осознания таких простых истин пока не пришло. ■

ТЕКСТ › Андрей Егоров

ФОТО › Hermann Schmider/Pixabay, Jan Woitas/dpa-Zentralbild/dpa, AP/TASS

НЕМЕЦКАЯ **РУЛЕТКА**

Федеральное сетевое агентство Германии представило сценарии газоснабжения страны в случае холодной зимы

В начале ноября Федеральное сетевое агентство Германии (Bundesnetzagentur), ныне отвечающее в том числе за энергетическую безопасность, опубликовало новые сценарии газоснабжения на предстоящую зиму. И хотя немецкие чиновники теперь утверждают, что риск перебоев с поставками газа в условиях умеренно холодной зимы является низким, в двух из шести новых сценариев, подготовленных на примере «чрезвычайно холодной зимы 2012 года», Германию ждет заметный дефицит природного газа во второй части отопительного сезона. Еще в одном запасы в ПХГ к концу сезона падают ниже 15%.

Хорошо проинструктированный оптимист

«Мы начинаем отопительный сезон с гораздо лучшей позиции, чем в прошлом году, – заявил глава Федерального сетевого агентства Германии Клаус Мюллер. – Хранилища газа очень хорошо заполнены, а импорт и экономия стабильны. Однако еще слишком рано давать абсолютную ясность. Очень холодная зима значительно увеличит потребление газа. Если оставшиеся поставки российского газа в юго-восточную Европу будут прекращены и эти страны столкнутся с дефицитом, его придется частично поставлять через Германию». По его словам, «сокращение потребления прошлой зимой было замечательным», и он надеется, что немецкие потребители продолжат вести себя так же и в предстоящие месяцы. «Ни у кого не должно быть слишком холодно, но мы просим людей продолжать тщательно обдумывать, как они могут сократить потребление», – сказал руководитель Bundesnetzagentur (BNA) и указал на выгодность бережного расходования газа – среднее домохозяйство Германии сэкономило около €440, используя меньше газа в период с октября 2022 по сентябрь 2023 года. За счет чего это произошло, он разъяснять не стал, но, видимо, вследствие того что немецкие семьи сократили потребление прошлой зимой на 17% (крупная промышленность уменьшила спрос на газ на 26%). Правда, при этом средняя цена газа для домохозяйств выросла на 60% по сравнению с зимой 2019–2020 годов. А это значит, что средняя немецкая семья использовала для отопления газа меньше, но заплатила за это на €560 больше, чем в прежние времена. Впрочем, г-н Мюллер постоянно агитирует сограждан экономить газ, и в прошлом году его ведомство даже запустило душещипательную социальную рекламу на телевидении по этому поводу. Это важная часть политики Берлина по борьбе с энергетическим кризисом.

Средняя немецкая семья использовала для отопления газа меньше, но заплатила за это на

€560

больше, чем в прежние времена

Другое дело, и это признают в самом агентстве, что во время холодов экономические соображения отходят на второй план и никакая пропаганда с этим ничего сделать не в силах. Между тем новые сценарии газоснабжения исходят из того, что зима может быть гораздо морознее прошлогодней.

«Зима, холода, всё как будто изо льда»

Текущие сценарные расчеты Bundesnetzagentur ограничены зимой с чрезвычайно холодными

| СТРАТЕГИЯ |

Действующее регулирование требует, чтобы в начале февраля в ПХГ Германии было не менее

40%

запасов. В двух сценариях из шести эта норма не исполняется

периодами и среднесуточными температурами до –13 градусов, как зимой 2012 года, говорится в сообщении агентства. При этом они основали свое моделирование на том, что потребители всё же сократят потребление на 10% по сравнению со средним показателем за 2018–2021 годы. «Основная причина этого заключается в том, что в холодный год трудно экономить больше. Данные о потреблении за прошлую зиму, которая была довольно мягкой, показывают, что даже относительно короткие периоды похолодания оказали сильное влияние на усилия по сокращению потребления», – подчеркнули в BNA. Согласно статистике ЕС, Германия в 2018–2021 годах с ноября по март потребляла от 45,8 млрд до 50,9 млрд куб. м газа, или в среднем около 48 млрд куб. м. Соответственно, можно предположить, что в холодную зиму Bundesnetzagentur ожидает спрос на уровне примерно 43 млрд куб. м. Это на 15% больше, чем прошлой зимой. Ирония судьбы заключается в том, что аномально холодной зимой 2011–2012 годов Германия потребила чуть меньше газа, чем супертеплой зимой-2022/23. Наглядное доказательство роста роли природного газа в энергобалансе страны.

Кроме того, эксперты агентства исходят из того, что в среднем Германия сможет иметь чистый импорт газа, как прошлой зимой, в объеме 180–230 млн куб. м в сутки. Но во время холодов объем может снижаться до 160 млн куб. м в сутки. По данным Евростата, Германия с ноября 2022 по март 2023 года импортировала около 28,8 млрд куб. м газа, или около 190 млн куб. м в сутки. Следует отметить, что прошлой зимой Германия еще не имела собственных работающих СПГ-терминалов. Сейчас их три. При мощности около 40 млн куб. м в сутки BNA считает, что они будут загружены зимой на текущем уровне в 50% – примерно по 20 млн куб. м в сутки, или 3,1 млрд куб. м за пять месяцев отопительного сезона. И только при развитии самых неблагоприятных сценариев они могут выйти на 90-процентную загрузку, что даст немецкой энергетике еще 2,5 млрд куб. м с ноября по март.

Также в сценарных условиях предусматривается возможность прекращения поставок российского газа в страны Юго-Восточной Европы, в результате чего Германии придется увеличить экспорт своим соседям на 45 млн в сутки. Иными словами, реэкспортировать дополнительно чуть больше газа, чем они будут получать через свои СПГ-терминалы при их загрузке на 90%. Правда, следует отметить, что из России в Европу в последние месяцы поступает почти вдвое больше газа – 80–90 млн куб. м ежесуточно.

И, наконец, в агентстве отмечают, что холода могут привести к сокращению импорта газа в Германию примерно на 35 млн куб. м в сутки, или на 17% от обычного уровня.

Шансы 50 на 50

На начало ноября немецкие ПХГ были заполнены на 99,7%. Тем не менее имеющихся объемов газа достаточно для обеспечения поставок только в трех из шести рассмотренных агентством сценариев. Два самых лучших предполагают, что поставки на СПГ-терминалы идут в плановых объемах, импорт в Германию по трубопроводам и поставки из России в Юго-Восточную Европу стабильны. Тогда при сокращении потребления на 10% в немецких ПХГ к концу марта 2024 года останется 52% запасов (почти как в 2023 году), а если экономии не будет, то запасы сократятся до вполне комфортных 33%.

Если Германии в рамках директив Брюсселя об энергетической солидарности придется увеличить экспорт газа своим соседям на восток на 45 млн куб. м в сутки, возникает вторая группа сценариев динамики газа в ПХГ. При экономии внутренних потребителей в размере 10% всё будет относительно неплохо. К концу сезона в хранилищах останется 23%, и физического дефицита газа на рынке не возникнет. Однако если сэкономить газ не получится, то, по расчетам BNA, к 31 марта в ПХГ останется всего 5% запасов и уже с 6 февраля возникнет дефицит в объеме 480 млн куб. м, или в среднем 9 млн куб. м в сутки.

Последние два сценария исходят из того, что к увеличению экспорта в Юго-Восточную Европу также добавится и ограничение импорта газа в Германию из Бельгии и Нидерландов вследствие холодов. Тогда в экономном варианте к концу марта ПХГ останутся заполненными на 17%, а без сокращения потребления – всего на 2%. К тому же физический дефицит в крайнем случае вырастет до 1,2 млрд куб. м, или до 23 млн куб. м в сутки. В Bundesnetzagentur надеются, что последствия самых негативных сценариев удастся слегка нивелировать за счет увеличения загрузки СПГ-терминалов до 90%.

Впрочем, к проблемам газоснабжения могут добавиться и сложности с законодательством и геологией. Действующее регулирование требует, чтобы в начале февраля в ПХГ Германии было не менее 40% запасов. В двух сценариях из шести эта норма не исполняется, а еще в одном исполняется еле-еле. Кроме того, в среднем уровень в 15% запасов является критичным для нормальной и безопасной работы ПХГ в Германии в долгосрочной перспективе. Два худших сценария предполагают уход ниже этой планки уже во вторую-третью неделю февраля.

«Ситуация с поставками может стать критической в случае неблагоприятного развития событий по двум сценариям. В этих наихудших сценариях рыночная ситуация, при которой низкие температуры повышают национальный спрос, соседним странам требуется больше, а экспорт в Германию сокращается, будет означать, что имеющийся газ не сможет полностью удовлетворить потребности», – делают неутешительный вывод в агентстве.

ТЕКСТ > Сергей Правосудов

БРЕДОВАЯ РАБОТА ИЛИ САМОУПРАВЛЕНИЕ?

В последнее время в мире наблюдаются противоречивые тенденции. С одной стороны, всё больше людей жалуются на то, что они занимаются бессмысленной (бредовой) работой, а с другой – в разных секторах появляются высокоэффективные компании, где люди полны энтузиазма по поводу своей деятельности.

В книге исследователя Дэвида Гребера «Бредовая работа. Трактат о распространении бессмысленного труда» приводятся данные, что, согласно социологическим опросам, порядка 40% людей в США и европейских странах считают, что они занимаются бессмысленной, бредовой работой. И это те, кто осмелился признаться. Скорее всего, таких людей больше. Одновременно в мире наблюдается снижение реальных доходов тех, кто занимается однозначно полезным трудом: учителей, медсестер, воспитателей детских садов, большинства промышленных рабочих. При этом растут зарплаты в финансовой сфере и связанной с ней IT-индустрии. Почему так происходит? Дело в том, что реальная власть в развитых странах перешла в руки финансистов (владельцев крупных капиталов). Их не интересует реальное производство товаров и услуг. Им нужно, чтобы деньги делали деньги. В результате происходят бесконечные эмиссии электронных денег, которые инвестируются в производные финансовые инструменты, существующие в электронном виде и слабо связанные с реальной экономикой. Люди, которые обслуживают этот «бизнес», понимают, что они занимаются бессмысленной, скорее, даже вредной работой. Ведь итогом является неминуемый рост имущественного расслоения, инфляция и бедность большинства населения.

Согласно социологическим опросам, доля людей в США и европейских странах полагающих, что они занимаются бессмысленной, бредовой работой, составляет порядка

40%

Дэвид Гребер приводит рейтинг полезных и вредных специальностей: из тех работников, чей вклад можно подсчитать, наиболее общественно значимыми являются медики-исследователи, которые приносят $9 общей ценности на каждый заработанный ими доллар. Наименее ценными оказались работники финансового сектора, которые в среднем вычитают $1,8 из общей ценности для общества на каждый заработанный доллар. К вредным профессиям относятся также юристы и маркетологи. Поскольку финансовый сектор проник во все без исключения сферы человеческой деятельности, то везде появились люди, которые строчат бесконечные отчеты для финансовых инвесторов и неустанно контролируют тех, кто занят реальным делом.

«Бредовая работа вызывает отчаяние, потому что человеческое счастье всегда связано с ощущением того, что твои действия оказывают воздействие на мир; большинство людей, говоря о своей работе, выражают это ощущение на языке общественной ценности. В то же время они знают, что чем бóльшую общественную ценность приносит их работа, тем меньше за нее заплатят», – пишет Дэвид Гребер. Правящий класс строит свое господство на финансовой зависимости людей и поощряет их чувство зависти. Именно поэтому «бредовая» система продолжает функционировать.

Какой выход предлагает автор? Безусловный базовый доход, который позволит людям отказываться от бредовой работы. Но если сохранится чувство зависти (а куда оно может исчезнуть?), то люди снова будут втянуты в бесконечную гонку друг за другом.

Складывается впечатление, что мир сбился с пути прогресса. Если сотни миллионов людей в наиболее развитых странах заняты бессмысленным трудом и отравляют жизнь себе и окружающим, то это страшно.

Опыт FAVI

Но есть и другое направление развития. Многочисленные примеры высокоэффективных компаний, основанных на принципах взаимопомощи и самоуправления, приводит Фредерик Лалу в книге «Открывая организации будущего». Компании, которые отказались от бюрократии и сделали ставку на доверие и развитие потенциала сотрудников, достигли выдающихся успехов.

Новые компании, которые описывает Фредерик Лалу, действуют в абсолютно разных сферах: промышленность, сельское хозяйство, медицина, образование, торговля и т.д. Я остановлюсь только на одном примере – французском медно-литейном предприятии FAVI.

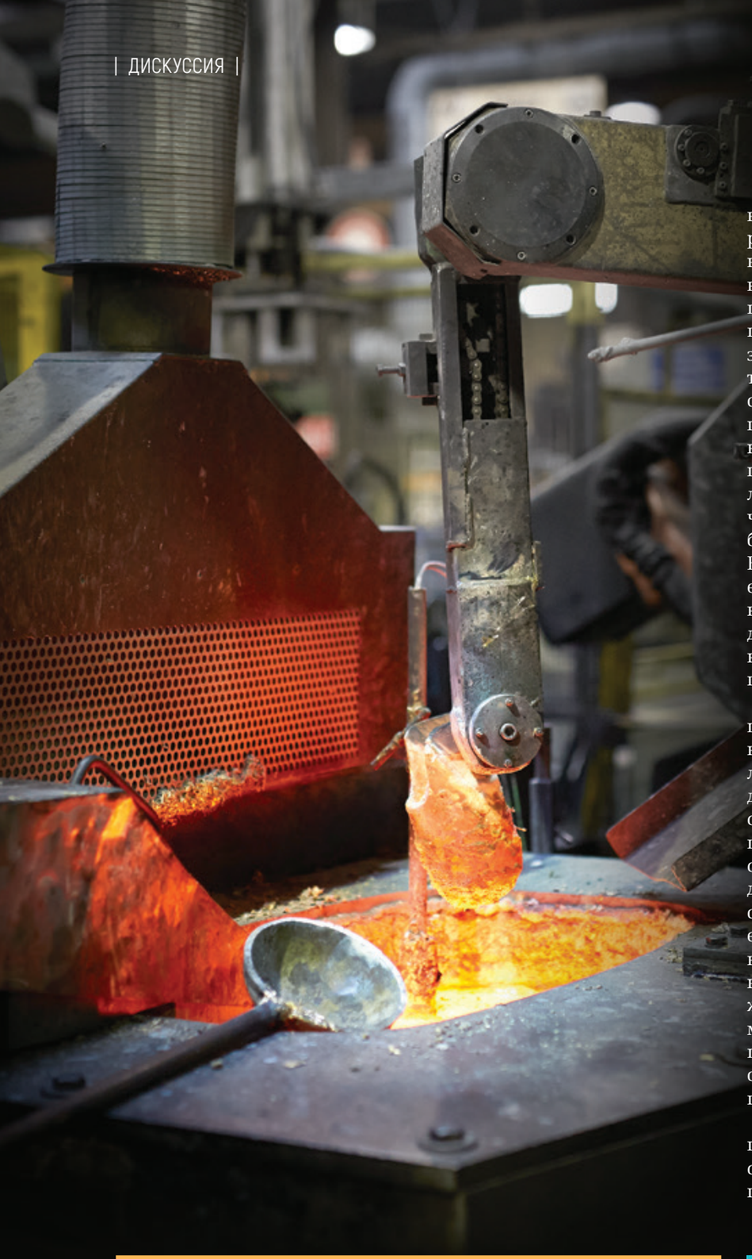
Работа в FAVI требует физического напряжения, она для настоящих синих воротничков. Литейное производство – не сияющий чистотой сборочный цех, где в полной тишине элегантно двигаются роботы. Здесь на рабочих местах грохочут тяжелые куски металла. Мелкосерийное производство FAVI сложно автоматизировать. Тем не менее успех предприятия совершенно неординарен. Все его конкуренты переместили производство в страны Азии, чтобы не упустить возможность сократить затраты на рабочую силу. А FAVI – не просто единственный оставшийся в Европе производитель в своей отрасли: предприятие еще и контролирует 50% рынка вилок для коробок передач. О качестве их продукции ходят легенды, а своевременность поставок почти мифическая. Рабочие гордятся тем, что за 25 лет завод ни разу не задержал поставку готовой продукции заказчику.

FAVI год за годом обеспечивает высокую рентабельность, несмотря на конкуренцию. Текучки кадров здесь практически нет. Число сотрудников компании увеличилось с 80 до 500. Компания платит своим сотрудникам зарплату существенно выше средней (рабочие ежегодно получают часть прибыли предприятия). Компания демонстрирует выдающуюся устойчивость к кризисам, так как ее клиенты дорожат сотрудничеством.

FAVI функционировало как обычный металлургический завод, пока по решению семьи владельцев в 1983 году его не возглавил Жан-Франсуа Зобрис, харизматичный металлург и бывший десантник. Организационная структура компании представляла собой традиционную пирамиду. Но когда Зобрис встал у руля FAVI, предприятие в течение двух лет принципиально изменилось. На заводе работают более 500 человек, которые организованы в 21 команду («мини-заводы»), каждая от 15 до 35 человек. Большинство команд работают на определенного заказчика (команда «Фольксваген», команда «Ауди», команда «Вольво», команда водомерных счетчиков и т.д.). Есть несколько базо-

Складывается впечатление, что мир сбился с пути прогресса. Если сотни миллионов людей в наиболее развитых странах заняты бессмысленным трудом и отравляют жизнь себе и окружающим, то это страшно

ФОТО > sanjeri/iStockphoto, pixelfit/iStockphoto, Guillaume Crochez/FAVI



вых производственных команд (литейная, ремонт пресс-форм, техническое обслуживание) и вспомогательные (конструкторская, контроль качества, лаборатория, администрация, продажи). Каждая действует по принципу самоорганизации, менеджмента среднего звена нет. Нет и правил или процедур, кроме тех, которые команды разработали сами для себя. Административные отделы предприятия почти полностью исчезли. Закрылись отделы кадров, планирования, диспетчеризации, проектирования, информационных технологий, закупок. Их задачи взяли на себя рабочие в командах. Они сами занимаются подбором кадров, закупками и планированием. В FAVI был распущен и отдел продаж. Клиент-менеджер по работе с «Ауди» стал частью команды «Ауди», так же как менеджер по продажам продукции для «Вольво» стал частью команды «Вольво». Над этими менеджерами по продажам нет главы отдела продаж.

Каждую неделю происходит краткое совещание. Менеджер по продажам, например, команды «Вольво» делится с дюжиной коллег информацией, какой заказ поступил. Все дружно радуются, если заказ большой, или огорчаются, если маленький. Тут же на совещании происходит планирование, и команда определяет день отгрузки. Менеджер по продажам теперь отлично понимает производственные процессы и то, каким образом его договоренности с клиентами повлияют на всех членов команды. Когда клиент настаивает на снижении цен, менеджер по продажам вовлекает рабочих в поиск решения: можно ли каким-то образом улучшить процесс или поднять производительность, чтобы сбросить еще несколько центов за единицу продукции?

Менеджеры по продажам не подчиняются главе отдела продаж, фактически они подотчетны своим командам. Никто не дает им плана продаж. Их мотивация в том, чтобы

В основе работы FAVI лежит предположение, что рабочие и другие сотрудники организации – это разумные люди, которым можно доверять, они всё сделают правильно. При такой установке правил и механизмов контроля требуется совсем немного

НА ЗАВОДЕ РАБОТАЮТ БОЛЕЕ 500 ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЕ ОРГАНИЗОВАНЫ В 21 КОМАНДУ («МИНИ-ЗАВОДЫ»), КАЖДАЯ ОТ 15 ДО 35 ЧЕЛОВЕК.

обслужить клиентов наилучшим образом, и в том, чтобы сохранить, а по возможности и увеличить количество рабочих мест на предприятии.

Для тех, кто занят продажами, рабочие в цехах – не безликая сила, все они коллеги, хорошо знакомые по еженедельным встречам. Для менеджеров по продажам дать работу коллегам – мотивация сильнее, чем любой план продаж, который в состоянии измыслить глава отдела продаж. Менеджеры по продажам FAVI всегда обсуждают заказы в терминах занятости, а не в денежном выражении. То есть говорится не «мы получили заказ на $1 млн», а скорее, так: «у нас есть заказ, который обеспечит работой 10 человек».

В основе работы FAVI лежит предположение, что рабочие и другие сотрудники организации – это разумные люди, которым можно доверять, они всё сделают правильно. При такой установке правил и механизмов контроля требуется совсем немного.

До того как Зобрис изменил компанию, там, как и на большинстве промышленных предприятий, действовали сложные системы контроля и надзор за соблюдением дисциплины на рабочем месте. Время прихода и ухода рабочих фиксировалось, регистрировался объем продукции, произведенной каждым станком за час. Каждая минута опоздания и каждая выработка ниже часовой нормы карались штрафом. Зобрис отказался от учета времени прихода и ухода, а также от норм выработки. Многие менеджеры опасались, что производительность труда рухнет, но она повысилась. Когда Зобрис увидел цифры, то стал расспрашивать рабочих, что случилось. И они рассказали ему вот что. Когда ты работаешь за станком, формируется оптимальный физиологический ритм, при котором тело меньше всего утомляется. При старой системе с почасовыми нормами выработки рабочие всегда сознательно замедляли темп производства. Они обеспечивали себе зазор на случай, если начальники решат увеличить норму. Рабочие годами работали ниже своей естественной производительности труда, в ритме, наименее удобном и наиболее утомительном для них. И, разумеется, невыгодном для компании. А после отмены контроля они просто вернулись к удобному и естественному ритму работы.

Доверие к сотрудникам в FAVI простирается гораздо дальше продолжительности рабочего времени и норм выработки. Ключи от машин компании свободно висят на стойке у секретаря. Любой рабочий может выйти из цеха, взять машину и отправиться к поставщику или клиенту, никакого специального разрешения не требуется (однако существует обычай оповещать о поездке коллег, вдруг кто-то захочет присоединиться). Раньше на заводе был склад, и кладовщик выдавал инструменты и расходные материалы только по письменному запросу начальника смены. Выходя куда-либо, кладовщик склад запирал. Сейчас склад всегда открыт, и каждый рабочий может взять что нужно. Ему только надо сделать запись в журнале для заказов. Однажды со склада была украдена дрель. Зобрис повесил на складе объявление: «Украдена дрель. Вы знаете, что, в принципе, мы увольняем даже за украденную туалетную бумагу. Поэтому красть дрель было очень глупо. Особенно если учесть, что никому и никогда не запрещали взять инструмент на вечер или на выходные». Этого оказалось достаточно: краж больше не было. Опыт показывает, что подобное злоупотребление доверием в FAVI случается исключительно редко, как, впрочем, и в других организациях, выбравших путь самоуправления.

Пример поведения рабочего FAVI. В один из моментов рабочий заметил изъян в качестве обработки детали. Он остановил станок и вместе с членом команды, ответственным за качество продукции, просмотрел все уже готовые детали и заготовки. Они не нашли других деталей с браком. Тем не менее рабочий счел нужным обсудить случившееся с менеджером по продажам. Вместе они решили взять ключи от служебной машины и отправиться в восьмичасовую поездку в Германию на завод «Фольксваген». Там они объяснили причину неожиданного визита, и им разрешили осмотреть такие же детали FAVI, доставленные раньше. Все были идеальны, без малейшего дефекта. Трудно описать изумление менеджера «Фольксваген», ответственного за качество продукции. Обычно бракованная деталь от поставщика означает официальное уведомление и обмен юридическими документами – это в лучшем случае. Но чаще всего рабочие не поднимают шума и стараются скрыть проблему, опасаясь репрессий начальства. Этот оператор станка не только взял на себя ответственность за ошибку, но и отправился в дальний путь к клиенту, чтобы лично убедиться, что все возможные проблемы предотвращены!

Описанные случаи могут показаться из ряда вон выходящими, но это проявление особого духа, пронизывающего будни самоуправляющихся организаций.

Эволюция организаций

Страх – сильнейший тормоз. Когда в основе устройства организаций заложены не скрытые механизмы страха, а культура и повседневные методы работы, укрепляющие доверие и ответственность, начинает происходить нечто удивительное. Несложно догадаться, что главные противники внедрения принципов самоуправления – это представители среднего менеджмента. Ведь именно они контролируют работу рядовых сотрудников. В новой системе им просто нет места. Тем более что именно они чаще всего занимаются бредовой работой.

Изучение конкретных примеров новаторских организаций привело Фредерика Лалу к трем главным открытиям:

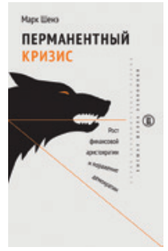
1. **Самоуправление**. Организации эффективно решают задачи любого уровня сложности, используя систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег. В этой системе нет нужды ни в иерархии, ни в консенсусе.
2. **Целостность**. Традиционно организации всегда поощряли сотрудников проявлять на работе только узкопрофессиональные качества, а остальные личностные черты оставлять за дверью. От нас требуют демонстрировать мужественную решимость, уверенность в себе, силу, а сомнения и слабости скрывать. Рационализм царствует, а эмоции, интуиция и выражение духовных потребностей нежелательны и неуместны. В новаторских организациях, напротив, разработан набор согласованных практик, побуждающих заново обратиться к нашей внутренней целостности и быть на работе тем, кто мы есть на самом деле.
3. **Эволюционная цель**. Считается, что новаторские организации живут собственной жизнью и обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности. Членов организации побуждают не стараться предвидеть изменения и контролировать будущее, а вслушаться и понять, чем хочет стать организация, какой цели ей хочется служить.

Здесь справедливо задать вопрос: а кто является собственником эффективных компаний, построенных на основе принципов самоуправления? Если сами работники (кооператив), то это явно прогрессивное направление, а если владельцы крупных капиталов, то уже не очень. Кстати, ни одна из компаний, описанных в книге Фредерика Лалу, не является кооперативом.

Профессор финансов Цюрихского университета Марк Шенэ в книге «Перманентный кризис» обращает внимание на ключевую роль финансового сектора в ухудшении положения простых людей. Гигантские международные банки предпочитают заниматься финансовыми спекуляциями, а не инвестировать в развитие реальной экономики. А как только случается кризис, вызванный неудержимым ростом этих спекуляций, то финансовое лобби заставляет правительства направлять деньги налогоплательщиков на поддержку банков. В результате банкиры богатеют, а государства вынуждены сокращать социальные расходы.

По мере нарастания кризисных явлений в мировой экономике и социальной сфере всё больше людей говорят о своем положительном отношении к социализму. Но под социализмом они часто подразумевают разные вещи: кто-то мечтает о возвращении к классической социал-демократии в духе скандинавских стран или ФРГ, кто-то с ностальгией вспоминает брежневский период СССР, а кто-то сталинский. Есть и те, кто мечтает о коммунизме. Грезить о возвращении в славное прошлое бессмысленно, ведь это невозможно. Сразу вспоминается Солженицын с его призывом к России вернуться к православию времен Сергия Радонежского. Это напоминает старика, который мечтает снова стать молодым.

Если говорить о социализме, то классики марксизма предполагали, что это будет более экономически эффективный строй, чем капитализм. Более развитые производительные силы приведут к росту производительности труда, следовательно, у людей будет больше свободного времени, которое они смогут направить на развитие, творчество, общение, отдых. Пока увеличение эффективности производительных сил приводит к росту доходов богатых, а трудящихся заставляют всё сильнее конкурировать между собой. Рабочие пытаются бороться за свои права с помощью забастовок, демонстраций, пикетов. Работодатели, в свою очередь, стремятся повышать автоматизацию труда и привлекать рабочих на условиях аутсорсинга, минимизируя за счет этого социальные обязательства.



Критики самоуправления задают ключевой вопрос: что делать с не очень талантливыми и трудолюбивыми работниками? А что если человек вообще не любит работать, а предпочитает злоупотреблять алкоголем?

Критики самоуправления задают ключевой вопрос: что делать с не очень талантливыми и трудолюбивыми работниками? А что если человек вообще не любит работать, а предпочитает злоупотреблять алкоголем? Как стимулировать человека к интеллектуальному и духовному развитию? Очевидно, что лучшие предприятия могут привлечь к себе лучших сотрудников. А где будут концентрироваться худшие?

Существует известная схема Абрахама Маслоу, который сформулировал пирамиду потребностей людей, разделив их на пять основных категорий:

1. физиологические: голод, жажда, половое влечение и т.д.;
2. потребности в безопасности: комфорт, постоянство условий жизни;
3. социальные: социальные связи, общение, привязанность, забота о другом и внимание к себе, совместная деятельность;
4. престижные: самоуважение, уважение со стороны других, признание, достижение успеха и высокой оценки, служебный рост;
5. духовные: познание, самоактуализация, самовыражение, самоидентификация.

В последние годы жизни Маслоу много внимания уделял проблеме зла. Он пытался понять, почему люди совершают плохие поступки? Внятного ответа сформулировать он не смог. Все религии пытаются дать ответ на вопрос, как победить зло. Это очень сложно, ведь борьба добра со злом идет внутри каждого человека ежедневно. Идти по пути самосовершенствования и развития очень трудно.

Лидер и племя

Коллективы развиваются по той же схеме, что и личности. Здесь стоит обратить внимание на книгу «Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры» о новых подходах к менеджменту (авторы: Логан, Кинг, Фишер-Райт). Авторы отмечают, что любая организация представляет собой конгломерат небольших сообществ: «Если вы выросли в маленьком городке, подумайте о людях, которые там живут. В каждом таком сообществе живут очень разные люди, и вместе с тем сходства больше, чем отличий, а потому метафора неизменно остается уместной, о каком бы регионе ни шла речь: о Небраске, Нью-Йорке или Куала-Лумпуре. Мы называем подобные небольшие сообщества племенами. Они формируются столь естественно, будто являются

Пирамида потребностей

Источник: Абрахам Маслоу

| ДИСКУССИЯ |

частью нашего генетического кода. Племена в свое время помогли людям пережить ледниковый период, построить поселения, а затем и города. Птицы, как известно, сбиваются в стаи, рыбы ходят косяками, а люди живут племенами».

Племя – это группа людей, в которую входит от 20 до 150 человек. Вот тест на принадлежность к племени: вы, встретив «человека племени» на улице, остановитесь и скажете ему «привет!». Телефоны членов вашего племени наверняка забиты в ваш сотовый, а адреса электронной почты – в компьютер. Когда численность подходит к 150, племя естественным образом распадается на два. Одни племена требуют совершенства от каждого, и они постоянно развиваются. Другие довольствуются лишь минимумом, чтобы не быть уволенными. Что или кто создает такую разницу в производительности? Ответ: вождь, лидер племени.

Лидер концентрирует свои усилия на сплочении, или, точнее, на развитии культуры племени. Если ему это удается, то племя признает его и отвечает ему лояльностью, порой граничащей с культом, готовностью трудиться изо всех сил и добиваться одного успеха за другим. Подразделение или компания, возглавляемые им, становятся для своей отрасли эталоном, начиная с производительности и прибыльности и заканчивая способностью удерживать лучшие кадры. Лидеры превращаются в настоящий магнит для талантов: люди готовы работать даже за сравнительно небольшую заработную плату. Лидер племени поднимается по карьерной лестнице столь быстро, что вскоре молва начинает пророчить ему должность главы компании. Всё дается им с такой видимой легкостью, что люди не могут понять, как у них это получается.

«В каждом племени доминирует определенный тип культуры, которую можно отнести к одному из пяти уровней некоей шкалы. Цель состоит в том, чтобы стабильно удерживаться на четвертом уровне и временами «подпрыгивать» до пятого. При прочих равных условиях культура пятого уровня всегда будет превосходить культуру четвертого, которая, в свою очередь, будет демонстрировать лучшие показатели, чем культура третьего уровня, и т.д. (Пятый уровень нестабилен, но способен приводить к историческим прорывам.) У каждой культуры есть свой стиль речи, или «лейтмотив», который улавливается в любом разговоре членов племени, в их переписке, шутках и даже в простом обмене репликами в коридоре», – пишут авторы.

Первый уровень

К счастью, большинство специалистов пропускают эту стадию: только 2% служащих в США доводилось трудиться в племенах с культурой первого уровня. Этот уровень умонастроений характерен для людей, которые сбиваются в уличные банды. Люди, находящиеся на этом уровне, отчаянно враждебны и объединяются для того, чтобы вместе пробивать себе дорогу в жестоком и несправедливом мире.

ПЛЕМЯ – ЭТО ГРУППА ЛЮДЕЙ, В КОТОРУЮ ВХОДИТ ОТ 20 ДО 150 ЧЕЛОВЕК.

В каждом племени доминирует определенный тип культуры, которую можно отнести к одному из пяти уровней некоей шкалы. Цель состоит в том, чтобы стабильно удерживаться на четвертом уровне и временами «подпрыгивать» до пятого

49%

корпоративных племен США принадлежат к культуре третьего уровня с ее лейтмотивом «Я крутой!»

Второй уровень

В 25% племен, формирующихся на рабочем месте, доминирует культура второго уровня, что представляет собой качественный скачок по сравнению с первым. Эти люди пассивно враждебны и могут с осуждением скрестить руки, хотя почти никогда не бывают настолько заинтересованы в происходящем, чтобы в них вспыхнула искорка страсти. Если смеются, то беззвучно-саркастически и безропотно. Послушаешь, так они все уже видели и им известно, что всё обречено на провал. Человек на втором уровне часто пытается защищать «своих» людей от «вторжения» руководства. Лейтмотив разговоров второго уровня порождает настроение, характерное для апатичных жертв.

Если вам доводилось присутствовать на собрании, где вы излагали и страстно отстаивали новую идею, а на вас смотрели с пассивным безразличием, то, скорее всего, вы попали в культурную среду второго уровня.

Корпоративные племена США, соответствующие характеристикам пятого уровня, составляют менее

2%

Третий уровень

В США культура третьего уровня доминирует в 49% корпоративных племен. Ее лейтмотив звучит так: «Я крутой!» А если приводить фразу полностью, то: «Я крутой, а ты нет!» В культурной среде третьего уровня знание – сила, а потому люди запасаются им, будь оно в виде контактной информации клиентов или слухов о компании. Людям на данной стадии развития культуры племени необходимо побеждать: победа для них – нечто очень личное. Работать и думать лучше и быстрее конкурентов – дело первостепенной важности, потому что конкуренция для них происходит на личностной основе. Результат такого настроя – совокупность «одиноких воинов», нуждающихся в помощи и поддержке и постоянно переживающих разочарование, из-за того что другие лишены их амбиций и умений. Поскольку именно им приходится выполнять тяжелую работу (памятуя о том, что остальные просто не настолько толковы), то и жалуются они, как правило, на нехватку времени или компетентной поддержки.

Четвертый уровень

Между «Я крутой» (третий уровень) и «Мы крутые» (четвертый уровень) лежит глубокая пропасть, целая бездна. Этот уровень культуры доминирует в 22% корпоративных племен, и коммуникация среди их членов проходит под лейтмотивом: «Мы крутые». Такое племя всегда нуждается в противнике. Эта потребность является частью самой ДНК данного культурного уровня. На самом деле лейтмотив в его полной форме звучит так: «Мы крутые, а они – нет».

Пятый уровень

«Четвертый уровень является стартовой площадкой для пятого. Когда мы описываем пятый уровень, характеристикам которого соответствуют менее 2% корпоративных племен, люди смотрят на нас с недоверием. Надпись на майке члена племени пятого уровня гласила бы так: «Жизнь прекрасна», и этот же лейтмотив сквозит в его действиях. Разговоры людей из племен пятого уровня вертятся вокруг бесконечных возможностей, раскрывающихся перед ними. Их волнует то, как они будут творить историю, – не ради победы над конкурентами, а чтобы сделать мир лучше. Их общее настроение можно охарактеризовать как «простодушное удивление». Они соревнуются не с другим племенем, а с представлением о возможном», – пишут авторы книги.

Племена, которые находятся на пятом уровне, способны на потрясающие инновации. На этой стадии мы имеем дело с лидерством, ви́дением и вдохновением высшей пробы. После короткой вспышки активности команды пятого уровня спускаются на четвертый, чтобы перегруппироваться и заняться инфраструктурными вопросами, прежде чем, при возможности, вновь подняться на пятый уровень. В такие моменты спортсмены завоевывают золотые медали на Олимпийских играх и трофеи суперкубков, лидеры в бизнесе творят историю.

На пятом уровне люди думают не о себе и своем племени, а пытаются коллективно решить какие-то очень важные задачи. На первое место выходит принцип служения высшей цели (например, найти лекарство от рака). ■

СССР БЫЛ ОБРЕЧЕН?

ТЕКСТ > Сергей Правосудов

Сейчас стало модно с ностальгией вспоминать времена СССР. Однако если опираться на материалистический подход, то объективные данные говорят о том, что СССР был обречен с самого начала своего существования. Почему? Да потому что он был менее эффективен, чем капитализм в странах-лидерах.

ФОТО > iStockphoto, Фотобанк 123RF, из открытых источников

Владимир Ленин вскоре после победы Октябрьской революции заявил, что Советской России необходимо обеспечить более высокий уровень производительности труда, чем в капиталистических странах. В противном случае поражение страны рабоче-крестьянской власти было неизбежно

Карл Маркс создал свою философию истории, опираясь на простой тезис. Экономика – базис развития любого общества. Политика и культура – это надстройка, которая вырастает из этого базиса. Феодализм сменил рабовладение, поскольку обеспечивал более высокую производительность труда. Аналогичная история произошла и с капитализмом, который был эффективнее, чем феодализм. Соответственно, коммунизм должен был обеспечить более высокую производительность труда, чем капитализм. Именно поэтому коммунистическая революция должна была произойти в наиболее экономически развитых странах мира. Ведь она позволяла человечеству сделать еще один шаг на пути прогресса и создать более эффективный строй с более высокой производительностью труда, чем при капитализме.

Российская империя по показателям производительности труда сильно отставала от развитых капиталистических стран: США, Великобритании, Германии, Франции и др. Следовательно, СССР предстояло сначала достигнуть их уровня экономического развития. Владимир Ленин вскоре после победы Октябрьской революции заявил, что Советской России необходимо обеспечить более высокий уровень производительности труда, чем в капиталистических странах. В противном случае поражение страны рабоче-крестьянской власти было неизбежно.

Капиталистические страны не горели желанием помогать СССР в его развитии, поэтому отказывались продавать Советскому Союзу самые передовые образцы оборудования и технологий. Путем неимоверных усилий СССР удалось создать оружие на уровне лучших мировых стандартов. На предприятиях военно-промышленного комплекса СССР приблизился к показателям развитых капиталистических стран, но обогнать их не смог. В гражданских отраслях промышленности и сельском хозяйстве СССР сильно отставал по показателям производительности труда от стран-лидеров. Именно поэтому СССР до конца своего существования закупал за границей станки, одежду, обувь и т.д. Даже трубы для газопроводов импортировались. Качество советской гражданской продукции зачастую сильно отставало от лучших мировых образцов. Низкая экономическая эффективность советской модели была продемонстрирована на примере разделенной Германии. Достаточно было сравнить автомобили, которые выпускались в ФРГ, с «Трабантом», который делали в ГДР, и всё становилось ясно.

Необходимо понимать, что продукция, которую представляет на мировой рынок та или иная страна, является ее лицом. СССР предлагал своим странам-партнерам хорошее оружие, с помощью которого они могли защититься от противников. Однако в поставках гражданской продукции Советский Союз мало чем мог похвастаться. Этот факт не способствовал росту мировой популярности советского строя. Да и граждане СССР, гоняясь за импортом, всё больше проникались уважением к развитым капиталистическим странам.

Лидеры Советской России прекрасно знали основы марксизма, именно поэтому они возлагали много надежд на мировую революцию, которая охватила бы самые передовые

Троцкий говорил о том, что без мировой революции социализм в рамках одной страны построить невозможно и в долгосрочной перспективе эта страна проиграет союзу наиболее экономически развитых капиталистических держав. В итоге так и произошло

капиталистические страны. Для ее стимулирования был создан Коммунистический интернационал. Однако надежды на мировую революцию не оправдались. Коминтерн был распущен, и руководство СССР провозгласило курс на мирное сосуществование со странами капитализма. С этого момента было очевидно, что СССР обречен и вскоре он будет разорван капиталистическими хищниками.

Кто прав?

До сих пор не утихают споры между сторонниками тех или иных левых идеологов. Все погрязли в спорах о том, кто из выдающихся идеологов: Маркс, Ленин, Сталин или Троцкий оказался прав. А может быть, прав был Бернштейн? На самом деле прав был каждый из них. Вопрос заключается только во временном отрезке, на который эта правота распространялась.

Итак, Карл Маркс считал, что социалистическая революция сначала произойдет в наиболее промышленно развитых и богатых капиталистических странах. Это обусловлено развитием производительных сил и наличием многочисленного пролетариата. В результате революции устаревшие производственные отношения будут разрушены и рабочий класс возьмет власть и собственность в свои руки. С этими постулатами в XIX веке было сложно не согласиться. Карл Маркс умер, не дождавшись социалистической революции в самых экономически развитых странах. Он застал только Парижскую коммуну 1871 года, но она была быстро разгромлена.

В начале XX века Владимир Ленин заявил, что социалистическая революция сначала может победить в слаборазвитой стране, так как кризис капитализма сильнее бьет по бедным странам. Недостаток промышленных рабочих в России Ленина не смущал. Он считал, что пролетариатом можно считать и бедных крестьян – батраков. В результате под руководством Ленина в крестьянской России произошла социалистическая революция. Правда, Ленин надеялся, что это будет только первый шаг на пути к мировой революции, которая охватит и лидеров капиталистического мира. Однако этого не произошло.

Тогда Иосиф Сталин заявил, что необходимо строить социализм в одной отдельно взятой стране. В первую очередь предполагалась масштабная индустриализация, которая была нужна для создания сильных вооруженных сил, необходимых, чтобы противостоять агрессии капиталистических хищников. Путем неимоверных усилий индустриализацию удалось осуществить – и СССР смог победить в самой масштабной войне.

В свою очередь, Троцкий говорил о том, что без мировой революции социализм в рамках одной страны построить невозможно и в долгосрочной перспективе эта страна проиграет союзу наиболее экономически развитых капиталистических держав. В итоге так и произошло. Не помогла даже поддержка со стороны других стран социалистического лагеря.

Кстати, английский писатель Джордж Оруэлл в своей книге «Скотный двор», изданной в 1945 году, в момент расцвета СССР, предсказал, что строительство социализма в нашей стране завершится реставрацией капитализма.

Трудности строительства социализма в СССР дали повод говорить, что прав оказался Эдуард Бернштейн. Он считал, что пролетариат должен бороться за улучшение своего положения в рамках капитализма, постепенно сдвигая этот строй в сторону социализма. Успехи трудящихся в развитых капиталистических странах подтверждали этот тезис. Однако исчезновение альтернативы в лице советской модели привело к резкому ухудшению положения трудящихся в странах – лидерах капиталистического мира. Сейчас капитализм снова находится в кризисе. Мы снова ищем ответ на вопрос, как улучшить положение большинства населения.

Дзержинский – ключевой игрок?

В отличной книге Николая Валентинова (Вольского) «НЭП и кризис партии после смерти Ленина» много лестных слов говорится о деятельности Феликса Дзержинского на посту главы Высшего совета народного хозяйства (ВСНХ). Дзержинский считал основным фактором развития промышленности «ориентацию на широкий крестьянский рынок» и подчеркивал, что «нельзя индустриализироваться, если говорить со страхом о благосостоянии деревни», выступал за развитие мелкой частной торговли, за то, чтобы поставить частного торговца «в здоровые условия», защитив его от местных администраторов. В это время Дзержинский был вместе с Бухариным и Рыковым, которых затем обвинят в «правом уклоне».

С учетом того что Дзержинский одновременно возглавлял и ОГПУ, многие исследователи делают вывод, что «правый» Дзержинский мог помешать разгрому «правой оппозиции», если бы не умер 20 июля 1926 года. При этом как-то забывается, что «правым» в середине 1920-х годов был и Сталин. Все вместе они громили оппозиционеров: Троцкого, Зиновьева, Каменева, Пятакова и др.

А потом начался мировой экономический кризис. В СССР наблюдался кризис Новой экономической политики. Страна нуждалась в масштабной индустриализации, чтобы вооружиться и выстоять в предстоящей глобальной войне. Очевидно, что Сталин не стал бы атаковать «правых», не заручившись поддержкой Дзержинского. И если бы он не получил такую поддержку, то Дзержинский был бы устранен от руководства ОГПУ.

Сталин делал главную ставку на подчиненный ему партийный аппарат. Ведь именно партия на съездах избирала руководителей страны. Если ты контролируешь избрание делегатов на съезд, то автоматически

получаешь преимущество при формировании руководящих органов страны.

При этом Дзержинский жестко выступал против бюрократии. Он призывал привлекать трудящиеся массы к самостоятельному историческому творчеству новых общественных отношений, к подчинению этим массам всей работы государственного и хозяйственного аппарата. Вот что он писал за месяц до смерти: «Я считаю этот вопрос (о борьбе с бюрократизмом) самым основным вопросом нашего дальнейшего бытия. Хозяйственник, не привлекший поддержки рабочих, которыми

он руководит, не может выполнять поставленных перед ним задач».

20 июля 1926 Дзержинский в своем последнем выступлении на Пленуме ЦК ВКП(б) сказал: «А если вы посмотрите на весь наш аппарат, на неслыханный бюрократизм, на нашу неслыханную возню со всевозможными согласованиями, то от всего этого я прихожу прямо в ужас». Далее Дзержинский выдвигает альтернативу – либо он уходит в отставку, либо необходимо сосредоточение в его руках не только аппарата управления промышленностью (ВСНХ), но и аппарата управления торговлей (Наркомторг) и кредитно-финансовой сферой (Госбанк). После этой речи Дзержинский умер от сердечного приступа. Смог бы он побороть бюрократизм и ведомственность разных государственных органов? Думаю, что нет.

Дамье и Шубин

Российский историк Вадим Дамье в книге «Стальной век: Социальная история советского общества» пишет: «Советское общество не было социалистическим, поскольку в нем отсутствовали такие основополагающие элементы социализма, как общественное самоуправление, свободная самореализация и саморазвитие человеческой личности, замена экономических отношений, строящихся на погоне за прибылью и бюрократическом диктате, непосредственным удовлетворением нужд и потребностей конкретных живых людей».

И еще: «В самой идеологии режима накапливалось расхождение с изначальным ленинизмом (в вопросах об «отмирании» государства и товарно-денежных отношений, в национальном вопросе и т.д.), большевистская доктрина чем дальше, тем больше смешивалась с элементами традиционализма и имперского шовинизма. Сталин вряд ли намеревался строить «социализм» даже в его ленинском понимании – как временную «воспитательную диктатуру», своего рода переходный государственный капитализм, которому впоследствии надлежало «отмереть». На обложке брошюры Ленина «Государство и революция» Сталин написал: «Теория изживания (государства) есть гиблая теория!». Сталинская бюрократия не собиралась никого «воспитывать» и приучать к грядущему в несбыточном будущем самоуправлению. Ее представления об обществе чем-то неуловимо напоминали древнекитайский легизм с его представлениями об изначально дурной, ленивой и смутьянской натуре человека и благодетельности сурового диктаторского Закона, призванного силой и наказаниями внедрить добродетель».

С Вадимом Дамье во многом согласен и историк Александр Шубин. В книге «Великая испанская революция 1931–1939 гг.» он написал, что республиканская Испания в 1936–1937 годах продвинулась гораздо дальше СССР по пути социального прогресса. Вот как он это обосновывает.

В результате проведения индустриальной коллективизации в Испании, прежде всего в Каталонии и Арагоне, возник новый сектор экономики, качественно отличавшийся как от капиталистического, так и от государственного – прежде всего развитой системой производственной демократии, участия труженика в принятии производственных решений. Опираясь на профсоюзные структуры, анархо-синдикалисты и левые социалисты сделали практический шаг к ликвидации отчуждения производителя от средств производства.

На место диктатуры менеджера пришла власть коллектива в лице его актива (прежде всего профсоюзных вожаков). Получив в свои руки фабрики, рабочие и инженеры сделали максимум возможного. Производство, необходимое для нужд войны, смогло превысить довоенные показатели.

Также в республике широкое распространение приобрела инициированная анархистами сельская коллективизация. В отличие от СССР, она не была вызвана давлением на крестьянство со стороны государства. Коллективизация дала хороший эффект. Положение с продовольствием весной 1937 года заметно улучшилось, расширялись посевные площади.

Историк Александр Шубин считает, что республиканская Испания в 1936–1937 годах продвинулась гораздо дальше СССР по пути социального прогресса

Коммунисты выступали против той революции, которая разразилась в Испании, они считали, что эта революция ведет в сторону от советского образца, к которому они стремились. В мае 1937 года в Испании было сформировано новое правительство, которое контролировали коммунисты и правые социалисты. Они сделали ставку на разгром анархистов и огосударствление предприятий. Характерно, что руководители СССР призывали испанских коммунистов распустить местные «колхозы», но крестьяне держались за свои объединения.

«Движение к производственной демократии было прекращено не в результате внутренних процессов, а в итоге силового подавления революции. Трудно сказать, удалось бы анархистскому самоуправлению сохраниться в условиях спокойной повседневной жизни. Опыт многих стран Запада и «социалистической» Югославии показывает, что самоуправление и федерализм в условиях индустриально-бюрократического общества осуществимы больше по форме, чем по содержанию, но всё же улучшают условия жизни людей. Глобальные исторические тенденции оказываются сильнее идей, родившихся раньше своего времени. Но только стремясь за горизонт, можно преодолевать замкнутый круг повседневности.

Само появление некапиталистической системы, которая была основана на принципах самоуправления, а не государственного управления, сделало испанскую революцию одним из ключевых событий мировой истории. Оно показывает, что в словосочетании «социальное государство» ключевым является первое слово, считает Александр Шубин. ■

| КУЛЬТУРА |

ИНТЕРВЬЮ > На вопросы журнала отвечает кинодраматург Александр Бородянский

БЕСЕДУЕТ > Владислав Корнейчук

ФОТО > Антон Новодережкин/ТАСС, Пахомова Людмила/Фотохроника ТАСС, Попов Геннадий/Фотохроника ТАСС; https://ru.kinorium.com/, из открытых источников

Интересный сценарий

– Александр, куда, как вам кажется, идет русское кино?

– Не знаю… Я, как Бунюэль, теперь могу сказать. Если и хочу прожить десять лет, то только потому, что хочу увидеть, какая жизнь будет. Сегодня, мне кажется, русское кино идет в никуда. Но мало ли, может быть, повернет… В советском кино неинтересного и просто плохого было много, но все-таки немало сняли тогда хороших фильмов. А потому что отношение было другое. У нас же сегодня реально кассовых фильмов нет. А в СССР они были. Тот же «Афоня» – 60 млн зрителей. Вспоминаю не потому, что мой фильм. Приличная и при этом зрительская картина. А сегодня у нас, если хотят развеселить, снимают такое, что смотреть стыдно.

Мы сейчас фильм о Сталине задумали. Какое там! Не дадут нам его снимать. Кто вам денег на такое сегодня даст!

– На голом энтузиазме всё?

– Продюсер мне за работу над сценарием платит из своих. Я, вообще говоря, года четыре назад начинал писать для сериала об Иосифе Виссарионовиче. Сказал тогдашнему продюсеру, что пишу историю вождя с детских лет до того октябрьского дня 1917 года, когда он, Ленин и Троцкий, совершив революцию, легли спать в одной комнате в Смольном. Это исторический факт. Написал три серии, показал продюсеру, который очень удивился: «Ну вы и сталинист!» Заплатил, правда. А ведь я писал, исходя из фактов, а не мнений.

– Сегодня только и разговоров, что нужна мобилизационная экономика.

– Вот давайте посмотрим, на какие кинопроекты государство выделило деньги. Видно, что 70% – не зрительское кино, не искусство, нечто неопределенное, никакое. А государство могло бы поставить вопрос так: я хочу, чтобы вы сделали качественное патриотическое кино. А как у нас дают деньги? В экспертном жюри люди, которым звонят с просьбами за них проголосовать. Во Франции сделали так. Там не такой Фонд кино (ФК), как у нас, когда государство выделяет сумму на новые проекты, а ФК те распределяет. Во Франции Фонд кино ежегодно получает 4% от проката. Управляет таким фондом там авторитетный кинопэксперт, которого государство назначило, но снять не может. Художественный совет того ФК – тоже кинематографисты. А для получивших финансирование соискателей главное условие – вернуть полученные средства. Если этого не происходит, Фонд кино во Франции больше с этими людьми дела не имеет. Когда-то, в 1990-х, я был членом коллегии Госкино, постоянно требовал, чтобы у нас ввели такую систему. Когда поляки в те времена так сделали, у них производство выросло с восьми до 30 фильмов в год. А при этом государство у них на кино денег давать больше не стало. Сама система заставила делать фильмы. А у нас сейчас? У Фонда кино есть программа, которая подразумевает безвозвратную и возвратную часть, а есть полностью безвозвратная. И получается, что деньги взяли – потратили. Если люди не отвечают за деньги – они что хотят, то и делают. Два раза я на питчингах* бывал, продюсеры приглашали. Показывают что-то вроде рекламного ролика, потом режиссер или сценарист рассказывает сюжет. Примерно на 80% представленного там я бы, хоть убей, денег не дал. Потому что сразу понятно: будет плохой фильм. А такие проекты у нас сплошь и рядом финансирование получают.

Тонкости кинодраматургии

– Кажется, многие нынешние молодые кинематографисты любят себя в искусстве (а надо бы искусство в себе). И, конечно, всем им нужен новый айфон…

Говорю: напишите сцену «Маша знакомится с Колей» так, чтобы было интересно. Студент спрашивает: «А как это – интересно?» Я отвечаю: «Когда интересно». Он: «А как это – когда интересно?» Я: «Тебе в жизни никогда не было интересно?» Такие вот будущие сценаристы. Не знают, что такое интересно

– Пусть кому-то это покажется брюзжанием старика, но в мое время были совершенно другие ориентиры и ценности. Вот я сейчас набрал новую мастерскую во ВГИКе. Процентов 80 моих студентов, поступая, не прочитали ни одного сценария. Лес рук поднялся, когда я спросил. «Как же так?!» – удивляюсь. Они: «А вы нас научите!» А если, впервые прочитав сценарий, студент ВГИКа поймет, что ему это не нравится, неинтересно? Может быть, ему на поэта надо было учиться идти? Мы до поступления во ВГИК прочитывали сотни сценариев, мы кино уже довольно хорошо знали. При этом некоторые нынешние абитуриенты ВГИКа, возможно, популярные рекомендации «три акта, пять поворотов, арка героя» по написанию киносценариев читали. А я им говорю: напишите сцену «Маша знакомится с Колей» так, чтобы было интересно. Студент спрашивает: «А как это – интересно?» Я отвечаю: «Когда интересно». Он: «А как это – когда интересно?» Я: «Тебе в жизни никогда не было интересно?» Такие вот будущие сценаристы. Не знают, что такое интересно. А ведь в мое время на дневном отделении в год училось всего 12 сценаристов, столько же – на заочном. А сегодня в моей мастерской 30 человек. А мастерских во ВГИКе четыре.

– А в Ленинграде разве не готовили сценаристов?

– Была у них еще одна мастерская. Но, понимаете, тогда всего в Советском Союзе выпускалось в год 120 фильмов. И далеко не все выпускники потом работали сценаристами. Из моей группы один я только стал писать сценарии. Такого количества сериалов, как сейчас, в СССР не снималось.

– Сегодня подготовка сценаристов двумя вузами не ограничивается. Даже в соцсетях вербуют желающих постичь все тонкости профессии кинодраматурга. Прочитал учебник, который вы в плане профессии сценариста считаете самым адекватным из существующих. Пришел к выводу, что с такими рекомендациями, как в книге «Как работают над сценарием в Южной Калифорнии» Д. Говарда и Э. Мабли, кинодраматургию, подобную той, что в «Афоне», «Городе Зеро», «Цареубийце», «Снах», «Ядах», не напишешь… У американцев же что-то вроде конструктора. Соединить не по схеме – не получится!

– Я вообще все такие книги считаю вредными. А эту приводил в пример, поскольку там, в отличие от другой

* Презентация будущего фильма.

Ребенком очень интересовался политикой. Мне было 12 лет, когда я с большим любопытством слушал «вражеские голоса», рассказывающие о событиях в Венгрии. У родителей было много друзей из числа бывших политзаключенных. И я еще тогда подумал: почему никто из них не ругает Сталина?

^ Сцена из фильма «Город зеро», 1988 г.

такой литературы, есть вещи, с которыми я согласен. «Как работают над сценарием в Южной Калифорнии» основывается на опыте школы, которую открыл в Америке известный чешский кинодраматург Франтишек (Фрэнк) Даниэль, в 1950-х учившийся во ВГИКе (в книге немало того, что есть в классических вгиковских методиках). Я категорический противник «схематического» кинематографа. Я как раз много лет доказываю, что не должно быть никаких шаблонов. Почему пять поворотов сюжета? Почему не 25? Я сам никогда по каким-то готовым жестким схемам свои сценарии не писал и, разумеется, преподавая много лет студентам ВГИКа, не учил их «трем актам, пяти поворотам». Хотя я всегда говорил, что необязательно писать так, как я. Скажем, я ни одного сценария не создал, составив сначала поэпизодный план. Я представляю себе героя, а что с ним произойдет, не знаю. Я пишу так, как живу, не зная будущего. А сегодня поэпизодный план для заключения договора чаще всего просто необходим. Если у меня его просят, говорю, что никогда его не составляю. В итоге со мной не заключена масса договоров. Но я не утверждаю, что всем так надо. Один известный сценарист никогда не садился писать, прежде чем не поймет, каким будет финал картины. Можно и так. Мне же таким образом работать просто неинтересно.

Бывают, конечно, исключения. Как уже упоминал, пишу сценарий про Сталина. Почти год над ним работаю. У меня в кабинете 100 книг, из которых черпаю информацию о Сталине. Про 1937-й год могу целую лекцию прочесть. Основываясь на документах, а не на чьих-то или моих собственных предположениях. И тут, получается, я как раз знаю, что с героем будет.

– Давайте еще немного про технологию, а потом вернемся к Сталину. Насколько сильно захвачено сегодня сознание наших кинематографистов учениями голливудских гуру?

– Теперь ведь и в Институте кинематографии рассказывают, что в сценарии три акта, пять поворотов, арка героя обязательны. Недавно онлайн проводил мастер-класс для одной из киношкол. Так вот, там девушка спросила, не боюсь ли я высказывать крамольные мысли. Дескать, за такое, полагает она, из ВГИКа могут погнать. Сегодня появилась масса учебников, которые утверждают: выполни нашу инструкцию – и у тебя получится хороший сценарий. А это полный бред. И это катастрофа нашего кинематографа.

Лет десять назад, когда это всё у нас только стало появляться, проводил мастер-класс. Один из слушателей говорит: «Роберт Макки утверждает, что в сценарии должно быть это. В моем есть. Еще Макки пишет: нужно то. У меня присутствует. Наконец, по словам Макки, обязательно необходимо это и это. В моем – всё есть! А сценарий нигде не берут…» Я ему говорю: «И совершенно справедливо, ведь он неинтересный!»

– Почему продвигается такая методика?

– Творческая интеллигенция у нас привыкла всё бездумно брать с Запада. Один молодой коллега прислал SMS-сообщение, что встреча переносится. Хорошо, я его прочитал. Говорю ему потом: «Не мог позвонить?» Он отвечает: «А в Голливуде в таких случаях так оповещают!» Когда я учился, когда делал в профессии первые шаги, премия «Оскар» считалась всего лишь одной из кинопремий. Не было такого: ах, это смысл жизни кинематографиста! После девяностых мы в сфере кино утратили национальную идентичность. Не уверен, что правильно выразился…

– Насколько понимаю, вы о национальном кинематографе, в который входят и такие картины, как ваш «Афоня». Вчера посмотрел фильм 1989 года «Который час?» Этторе Скола с Мастроянни. Там всю картину два человека просто разговаривают. И это не какое-то эстетское кино для интеллектуалов, это для обычных людей, для широкого круга. Поднимаются проблемы, которые волнуют всех. Сегодня же продюсеры по поводу сценарной заявки на такое кино скажут, что авторское, фестивальное, независимое. Но люди же прежние, их то же самое волнует.

– Интересно Мастроянни разговаривает?

– Он так говорит, вы же с ним даже лично знакомы были, что очень даже интересно за ним наблюдать.

– Такое кино сделать, чтобы было интересно, сложнее, чем пиф-паф – ой-ой-ой. Поэтому продюсеры и снимают пиф-паф, уповая на то, что они за счет действия будут держать внимание зрителя.

Нюансы «сталинизма»

– Фильм о Сталине, сценарий которого вы сейчас пишете, конечно, будет интересный…

– У меня там о его жизни начиная с 1934 года, с момента убийства Кирова, и до смерти в 1953-м. У меня же был сериал о дочери Сталина «Светлана»*, но там политики было очень мало. А в полнометражной картине, для которой пишу сейчас сценарий, Сталин как руководитель страны. Мне, к примеру, его сын Василий совершенно по действию никак и нигде не нужен. Пока, во всяком случае. Моя концепция Сталина проста: если бы не было его, не было бы и нас. Патриарх Алексий I в речи перед панихидой о нем сказал: «Богом данный Верховный Вождь». Черчилль после смерти Иосифа Виссарионовича заметил: России повезло, что в тот период в качестве руководителя страны был именно Сталин. Мне же он всегда был интересен потому, что я родился и жил в Воркуте, а там было очень много сидевших политических. Мой отец был офицером НКВД, но энкавэдэшники далеко не только одним ГУЛАГом занимались. Отец ловил бандитов, преступников.

Ребенком очень интересовался политикой. Мне было 12 лет, когда я с большим любопытством слушал «вражеские голоса», рассказывающие о событиях в Венгрии. У родителей было много друзей из числа бывших политзаключенных. И я еще тогда подумал: почему никто из них не ругает Сталина? Это было уже после 1953 года, подчеркну, после смерти вождя. Ведь должны же, думал я. Ведь они пострадали несправедливо. Ругал Сталина только один из них всех. Человек интеллигентный, но сидел по уголовной статье. А разоблачение Хрущева? Для меня это странно было. Если Сталин такой плохой, то ведь ты был его ближайшим соратником! Так что с детства интересовался этими вопросами. Вот 1937 год. Ведь есть же документы. Но мало кто хочет их читать, вникать в это…

– 37-й вспоминают по поводу и без повода. А что это было, немногие помнят, если вообще знали.

– В 1933 году в Германии к власти пришел Гитлер. Став рейхсканцлером, он на совещании вермахта назвал цель – завоевать Россию. А мы по Конституции СССР 1924 года стремились осуществить мировую социалистическую революцию, создать мировое социалистическое государство. По той Конституции многие – кулаки, враги во время гражданской войны – были лишены гражданских прав, и вот – уже по Конституции 1934 года – им права возвращались. Это, по задумке Сталина, было нужно, чтобы сплотить народ. Ведь тогда для многих родиной еще была Российская империя, а не Советский Союз. Он понимал, что будет большая война. Но всё равно, конечно, потом оказалось: очень много предателей, тех, кто стал воевать на стороне Гитлера.

Львиная доля большевиков тогда была троцкистами, считавшими, что нужно торжество нашей идеи во всем мире. А Сталин гораздо раньше многих понял, что Западу необходимо «расширение жизненного пространства». На XVII съезде ВКП(б) в январе и феврале 1934 года Сталин объявил о построении социализма в отдельной стране, и все старые большевики стали считать его предателем. Хоть главный конкурент Сталина – Троцкий – к тому моменту сбежал за границу, но оставались Каменев и Зиновьев, которые говорили, что Сталин предал идеалы революции и начнет строить в России капитализм. Многие большевики тогда искренне считали, что Сталин – предатель. Из-за этого был 1937 год.

– Рассказывая о 1930-х годах, вы говорите известные вещи, но важно, что это всё звучит

* На экраны вышел в 2017 году.

| КУЛЬТУРА |

«Саша, – говорит Малкольм, – я купил в соседней деревне роскошное пальто. Всего за 200 рублей. В Калифорнии такое $2 тыс. стоит. Ты скажи нашему водителю, он знает, отвезет тебя». Я понял, что пальто вроде тех, что у нас тогда члены Политбюро ЦК КПСС носили, солидное, с хорошим меховым воротником

из уст кинематографиста. Сценарист «Мосфильма» Бородянский думает явно не так, как большинство коллег. После 1953-го сняли хоть один хороший фильм о Сталине?

– Нет. Понимаете, какая штука… Я писал сценарий сериала об офтальмологе, ученом Святославе Федорове. Он всем, не хвалюсь, понравился, но, смотрю, лежит мой «Федоров»*, не снимают. Интересуюсь. Продюсер говорит: добавьте пару любовниц. Удивляюсь: «Зачем?! Наверное, он не был монахом, видный мужик, два раза был женат. Но у меня нет ни одного свидетельства, чьего-то рассказа, что Федоров – ходок». Так тот продюсер сам взял и налепил этой фигни! Про Джуну писал сценарий сериала**. Продюсер говорит: допиши про ее любовников, жалко, что ли? А я ему: давай сделаем кино про тебя, и в этом фильме ты будешь гомосексуалистом. Ему не понравилась такая идея. Так и про Сталина лепят бог знает что. Те же «Пиры Валтасара»***…

– «…или Ночь со Сталиным» Юрия Кары. Во второй половине 1980-х, когда началась перестройка, как-то уж очень настойчиво стали развенчивать Сталина. Почему-то нередко упоминалось, что он организовывал ночные посиделки с вином, на которых его запуганным коллегам приходилось через силу есть, пить. Помню, меня очень удивило, что не столько про Брежнева, который почти 20 лет был руководителем СССР, очень активно негатив в прессе пошел, а про Сталина, которого наше поколение, я еще в школе учился, считало достоянием истории, как Ивана Грозного, как Петра I.

– Лет пять назад прочитал книгу, которая меня поразила. Написал создатель Дальней авиации СССР Александр Голованов. В свое время был разжалован из маршалов. Но у него там нет никакой обиды на Сталина. Более того, Голованов считал, что многих военачальников тому следовало расстрелять, а он этого не сделал. Был ли Сталин добряком? В частной жизни есть свидетельства, да. Скажем, у Надежды Аллилуевой, его жены, были психические проблемы. И с детьми она вела себя жестче, чем он. И еще деталь: идя за ее гробом, он плакал.

* Премьера состоялась в 2012-м.
** На экраны вышел в 2015 году.
*** Премьера состоялась в 1989 году.

При Сталине наша страна заняла в мире почетное второе место. При нем у нас появилось атомное оружие. При нем, по сути, началось освоение космоса. При Сталине экономика страны в целом росла, а два раза в год на то или это понижались цены. Значит, можно и без инфляции, которая всегда при капитализме есть, обходиться! Об этом у меня, в частности, говорится в уже готовом сценарии «Мозг Ленина», который, кстати, попросту боятся ставить.

Кинематографическая среда

– Писатель, сценарист Юрий Нагибин отдал в печать свой мизантропский «Дневник» незадолго до смерти в 1994 году. Как бы он удивился, если бы дольше прожил! Ведь та свобода слова, без которой он горевал, оказалась свободой, при которой говори что хочешь, всё равно никто не услышит…

– Это да. Они очень хорошо жили, но дико обижались, если их не каждый раз пускали в Норвегию.

– Притом что большая часть поездок была за казенный счет. Мне кажется, вы редкий для нашего кино человек. Вы, Шукшин, если говорить об известных… Большая часть кинотусовки сама себя старательно отдаляла и отделяла от народа. С другой стороны, вы столько лет во всем этом варились…

^ Съемки фильма «Цареубийца». Английский актер Малкольм Макдауэлл во время подготовки к съемкам в фильме кинорежиссера Карена Шахназарова. СССР. 1 октября 1990 г.

– Вот, кстати, почему у меня есть фильмы, которые понравились большому количеству людей? Да просто я такой же человек, как эти люди! Не глупец, но и не какой-то уж прям интеллектуал. Соответствую максимально большому количеству людей. Я сам это не сразу понял, с годами. Кинотусовка… Бывало, отказывался с кем-то работать. Но только по творческим соображениям. Если интересно – писал. И никогда не искал трагедии в том, что не приняли. А ведь у людей инсульты от таких поворотов случаются. Я всегда считал: не приняли? Дальше пиши! Я «День полнолуния» придумал в 1968 году, а сняли его в 1998-м. Время от времени я его предлагал в течение 30 лет. И Карену* предлагал раз десять. В конце концов, давай, говорит он, этот фильм снимем. А ведь «День полнолуния» получил на кинофестивале в Карловых Варах специальный приз жюри, а также приз ФИПРЕССИ, а еще «Нику» за лучший сценарий.

– Цинизм и пошлость, если говорить о кинематографической среде в целом, не такая уж редкость, не правда ли?

– В 1989-м, когда снимали совместно с испанцами фильм «Испанская актриса для русского министра», я был одним из авторов сценария, снимался в эпизоде. В главных ролях – Сергей Газаров и одна из звезд испанского кино, возлюбленная их премьер-министра Виктория Вера. И вот наши из киногруппы над ней посмеялись. Она хотела немного изучить русский. Спрашивала, как по-русски поздороваться или попрощаться. А ей матерные слова говорили – дескать, перевод такой. Она приходила и приветствовала всех на съемочной площадке матом, а шутники давились от смеха. Я им тогда еще говорю: «Как вам не стыдно!» И вот она вместе какими-то высокопоставленными испанскими кинематографистами приехала в Москву. Мы уже сидели с ними в ресторане Дома кино, а она немного опаздывала. Заходит – и всем вместо «здрасьте» матом. Официанту – матом. Очень красивая актриса.

– Флобер устами героини не рекомендовал прикасаться к кумирам, но я рискну. Каким Мастроянни был в жизни?

– Продюсер Сильвия д'Амико Бендико** пригласила нас с Шахназаровым году в 1986-м в Рим. Мы собирались делать с Мастроянни «Палату №6». Сильвия потом была продюсером картины Михалкова «Очи черные». Марчелло там снялся в главной роли. Но он был у меня на дне рождения. Третьего февраля пришлось на один из дней того месяца, что мы с Кареном провели в Риме. Как потом выяснилось – бесполезно. Сильвия у себя в студии собрала, чтобы отметить, кинематографистов, с которыми работала: оператора Витторио Стораре, Марчелло Мастроянни, еще кого-то. Хорошо посидели. Марчелло отмечать, впрочем, начал еще до того, как за стол сели. Нормальный веселый человек был.

– Малкольм Макдауэлл, снявшийся в вашем «Цареубийце», не такой коммуникабельный? Какое у вас о нем впечатление сложилось?

– Он в ту пору совершенно не употреблял алкоголь. И полностью погружался в роль, в образ. Я своему другу Олегу Янковскому даже сказал тогда: «Ты после дубля сразу можешь какую-то байку рассказать, ты на съемках такой, какой в жизни, а Макдауэлл весь съемочный период смурной, как его персонаж Юровский, что в кадре, что за кадром». Психлечебницу снимали… какое-то место по Щелковскому шоссе, там раньше монастырь был. Приезжаю как-то. Идет съемка. Макдауэлл лежит на кровати. Перед смертью убийца Николая II, как известно, был помещен в Кремлевскую больницу. В перерывах между дублями он мне, оставаясь там же, на больничной койке, говорит: «Саша, тебе нужно зимнее пальто?» А мне было нужно. «Саша, – говорит Малкольм, – я купил в соседней деревне роскошное пальто. Всего за 200 рублей. В Калифорнии такое $2 тыс. стоит. Ты скажи нашему водителю, он знает, отвезет тебя». Я понял, что пальто вроде тех, что у нас тогда члены Политбюро ЦК КПСС носили, солидное, с хорошим меховым воротником. Поехали. Захожу в магазин – нет такого пальто. Спрашиваю. Продавщица говорит: да, было, висело лет пять; слава богу, на днях иностранец какой-то купил! ■

* Шахназарову.
** Ее мать Сузо Чекки д'Амико – известный сценарист: «Рокко и его братья», «Похитители велосипедов», «Семейный портрет в интерьере».

ИНТЕРВЬЮ > На вопросы журнала отвечает генеральный директор ООО «Газпромтранс» Максим Мироненко

БЕСЕДУЕТ > Денис Кириллов

ФОТО > ООО «Газпромтранс»

ОПТИМИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ

– Максим Владимирович, минуло больше двух лет с момента нашей последней беседы. Давайте поговорим сегодня о том, чем были наполнены эти два года, какими результатами и проектами гордится компания, какие у «Газпромтранса» планы развития. И, конечно, самый актуальный вопрос: за счет чего удалось выстоять в условиях турбулентности рынков, давления санкций?

– Начну с того, что в прошлом году нам исполнилось 20 лет и за это время «Газпромтранс» действительно прошел значительный путь становления и развития. Это позволило создать прочный фундамент, которому, я уверен, не страшны никакие изменения.

Кроме того, «Газпромтранс» всегда старался смотреть далеко вперед и определять свою стратегию развития, последовательно ее реализовывать. В 2021 году мы закрепили в своих стратегических принципах продолжение работы по обеспечению высокого качества услуг, наращиванию компетенций, повышению своей эффективности, росту выручки, в том числе по новым для нас услугам. Поставили целью цифровизироваться, упростив и ускорив процедуры, создать цифровую логистическую платформу. И, несмотря на определенную рыночную турбулентность, мы последовательно продолжали реализовывать нашу стратегию. При этом мы оперативно разработали конкретные мероприятия по нивелированию влияния санкционной активности недружественных государств, ограничений в рынках сбыта, перестройки логистики, возросших рисков кибербезопасности.

Достигнутым результатом мы удовлетворены.

В цифрах

– В какой точке вы находитесь сегодня? Что представляет собой «Газпромтранс» в цифрах?

– По итогам 2022 года наш общий объем перевозок составил 25,4 млн т. Основная доля пришлась на перевозку нефтепродуктов (18 млн т), сжиженных углеводородных газов (3,3 млн т), твердой и жидкой серы (4 млн т). С такими показателями мы сохраняем статус одного из ведущих железнодорожных операторов России по перевозке нефтепродуктов и сжиженных углеводородных газов.

Практически 80% наших перевозок приходится на предприятия ПАО «Газпром». Для организации этой работы в нашем распоряжении находятся 79 маневровых локомотивов, 32,2 тыс. вагонов, 897,2 км железнодорожных путей.

2022 год был отмечен рекордными – 1 млн т – за последние 10 лет показателями перевозок по железнодорожной линии «Обская – Карская». А это на 44% больше, чем среднегодовые перевозки за период с 2011 по 2021 год.

Мы успешно развиваем и новые для себя виды услуг. В частности, оказываем услуги строительного контроля в рамках проекта по сооружению железнодорожных коммуникаций Ковыктинского месторождения, усиления железнодорожной линии «Пангоды – Надым».

В администрации и семи филиалах «Газпромтранса» трудится более 3300 профессионалов. И эта цифра

«ГАЗПРОМТРАНС» В ЦИФРАХ В 2022 ГОДУ

Общий объем перевозок	25,4 МЛН Т
Перевозка нефтепродуктов	18 МЛН Т
Перевозка сжиженных углеводородных газов	3,3 МЛН Т
Перевозка твердой и жидкой серы	4 МЛН Т

Практически **80%** наших перевозок приходится на предприятия ПАО «Газпром». Для организации этой работы в нашем распоряжении находятся **79** маневровых локомотивов, **32,2 тыс.** вагонов, **897,2** км железнодорожных путей

меняется: у нас идет активное наполнение специалистами нашего самого молодого филиала – Иркутского.

Молодой и технологичный

– Почему именно этого филиала?

– С целью обеспечения вывоза газового конденсата Ковыктинского месторождения ООО «Газпром инвест» реализуется проект по строительству железнодорожной инфраструктуры. Он позволяет обеспечить весь комплекс операций по наливу добытого конденсата в железнодорожные цистерны и их отправку по общей сети железных дорог конечному потребителю. Учитывая отдаленность нашей инфраструктуры от предприятий по подготовке, ремонту и техническому обслуживанию вагонов и локомотивов, проект предусматривает сооружение мощностей, требуемых для производства этих операций своими силами. Это и теплый локомотивный пункт, и пункт ремонта вагонов с эстакадой осмотра и подготовки, и даже собственная промывочная станция для очистки цистерн от внутренних загрязнений.

| ТРАНСПОРТИРОВКА |

Для управления движением запроектирована современная электрическая централизация стрелок и сигналов. Она будет работать полностью на микропроцессорной элементной базе и использовать логику счета осей подвижного состава. Эту систему планируется в дальнейшем масштабировать до автоматизированной системы управления инфраструктурой в режиме реального времени.

В рамках проводимого нами строительного контроля мы фиксируем, что часть ключевых объектов, в том числе терминал отгрузки, построены. Оставшиеся объекты сооружаются в соответствии с графиком и уже близки к завершению. В феврале 2023 года мы уже начали отгрузку газового конденсата с Ковыктинского ГКМ и к концу октября отправили грузополучателям 145 тыс. т.

Необходимо отметить, что это будет не только наш самый молодой, но и самый современный с технологической точки зрения филиал. Если на ранее построенной железнодорожной инфраструктуре нам приходится заниматься модернизацией, то Иркутский филиал уже с самого начала будет работать на самой современной, автоматизированной железнодорожной инфраструктуре.

Например, в Иркутском филиале уже сразу будет внедрена автоматизированная система счета осей, что позволит нам в реальном времени отслеживать перемещение локомотивов и вагонов на станции. В этом же

По определенным номенклатурам грузов маршрутизация у «Газпромтранса» достигает практически

100%

Учитывая планы по разработке Харасавэйского и Бованенковского месторождений, ожидается начало отгрузок газового конденсата и сжиженных углеводородных газов

В феврале 2023 года мы начали отгрузку газового конденсата с Ковыктинского ГКМ и к концу октября отправили грузополучателям уже

145 тыс. т

филиале будет применяться наша новая автоматизированная система коммерческого осмотра вагонов с помощью систем цифрового зрения, которая проходит обкатку в Астраханском филиале.

Иркутский филиал с самого начала будет работать с единой автоматизированной системой оперативного управления логистикой GetRail. Это отечественная разработка. Система позволит аккумулировать всю информацию, нужную для планирования и выполнения логистических операций на подъездных путях, и, в свою очередь, будет интегрирована в систему производственного учета более высокого уровня по учету и управлению перевозкой грузов в масштабах всей компании.

Перспективные проекты

– Какие еще перспективные проекты реализует компания?

– В свете перспективного увеличения объемов переработки продукции Надым-Пур-Тазовского региона нами совместно с ПАО «Газпром» начата работа по расширению железнодорожной инфраструктуры Сургутского филиала. Уже выполнена предпроектная проработка технических решений, активно ведутся проектно-изыскательские работы. В итоге будет произведено увеличение емкости приемо-отправочного парка, будут построены дополнительные соединительные пути с территориями производственных предприятий, а также выполнено расширение действующего локомотивного депо для обслуживания локомотивов. Проектные работы по расширению локомотивного депо будут выполняться с применением трехмерного информационного моделирования.

Ямал – климатически самая холодная точка нашего присутствия, а по концентрации прилагаемых усилий она одна из самых горячих.

Учитывая планы по разработке Харасавэйского и Бованенковского месторождений, в перспективе ожидается начало отгрузок газового конденсата и сжиженных углеводородных газов. Соответственно, это потребует реализации системных мероприятий по увеличению парка вагонов и локомотивов, строительству сопутствующей обслуживающей их инфраструктуры, реконструкции существующих разъездов и строительству новых, потребуется протяжка волоконно-оптической

388

ПОЕЗДОВ более чем с 85 порожними цистернами в составе со станции Сургут на станцию Промышленная принял Сургутский филиал за 10 месяцев 2023 года

линии связи. Стратегия строительства и реконструкции объектов на железнодорожной линии «Обская – Карская» сформирована, ведется ее согласование.

Грамотная адаптация

– Как повлияет на реализацию планов «Газпромтранса» изменение ситуации на рынке грузовых перевозок России, разворот потоков на восточные направления?

– В данной ситуации мы работаем над повышением качества планирования перевозок и увеличением их эффективности за счет реализации различных технологических и управленческих решений. К примеру, в 2022 году между «Газпромтрансом» и ОАО «РЖД» были заключены соглашения об обмене оперативной информацией по заполняемости парков хранения продукции на предприятиях непрерывного цикла. В нынешнем году, в развитие данных соглашений, мы разработали и внедрили регламент оперативного взаимодействия с ключевыми подразделениями ОАО «РЖД» на всех уровнях.

Увеличение отправок товарной продукции производства предприятий ПАО «Газпром» на Дальний Восток происходит на фоне общего роста загрузки инфраструктуры общего пользования в данном направлении. Соответственно, мы перешли с ОАО «РЖД» на декадное планирование отправок вагонов на лимитирующие направления.

Помимо повышения качества планирования мы работаем над повышением производительности вагонного парка. К примеру, мы уделяем большое внимание маршрутизации перевозок. Это метод организации вагонопотоков, при котором поезда, сформированные в местах погрузки с количеством вагонов не менее 65 единиц, проходят попутные станции без изменения состава. Этот метод позволяет точнее просчитывать возможности по подаче подвижного состава на фронты выгрузки, сокращать сроки доставки продукции. По определенным номенклатурам грузов маршрутизация у нас достигает практически 100%. Например, по итогам августа мы вышли на первое место среди крупнейших операторов на сети ОАО «РЖД» по уровню маршрутизации нефтебензинового парка.

В качестве еще одного примера повышения эффективности перевозок можно привести такой инструмент, как вождение поездов повышенной длины. Мы осваиваем эту практику в Сургутском филиале, на который у нас сегодня приходятся самые большие объемы вывоза продукции. По состоянию на конец октября 2023 года филиал в рамках опытного пробега вывел девять поездов повышенной длины и массы – 8 тыс. т.

Мы оптимизируем порожние вагонопотоки, в том числе внедряя практику возврата вагонов в поездах повышенной длины. Так, Сургутский филиал за 10 месяцев 2023 года принял 388 поездов более чем с 85 порожними цистернами в составе со станции Сургут на станцию Промышленная. Недавно мы провели эксперимент и начали возвращать единовременно до 100 вагонов по направлению «станция Кошта Северной железной дороги – станция Аксарайская-2 Приволжской железной дороги». Планируем в ближайшей перспективе внедрить технологию по формированию составов со 100 порожними полувагонами, а также объединять в пути следования группы вагонов в состав с не менее чем 100 единицами подвижного состава. Такую практику предполагаем применить на направлении «станция Лужская и Волховстрой-2 Октябрьской железной дороги – станция Аксарайская-2», что в итоге приведет к повышению наших возможностей по вывозу твердой серы российским и зарубежным потребителям.

Подвижной состав

– Перечисленные инструменты оптимизации – внутренние резервы. А есть ли планы по наращиванию подвижного состава?

– Да, безусловно. На количество парка, которым мы должны обладать, влияют требуемый объем перевозки, скорость движения, выбытие собственного парка по причине его старения и наши планы по замещению арендованных вагонов. Учитывая все эти факторы, мы определили потребность в новых вагонах, согласовали потребное количество с ПАО «Газпром» и проводим работу по контрактации производственных мощностей вагоностроительных предприятий.

Уже заключены долгосрочные договоры на изготовление вагонов-цистерн для перевозки нефтепродуктов, поставка которых запланирована на 2024–2025 годы. Мы проводим работу по увеличению не только этого парка цистерн,

ОТРАСЛЕВОЕ ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО ROLLINGSTOCK ОПРЕДЕЛИЛО ОПЫТНО-ПРОМЫШЛЕННУЮ ЭКСПЛУАТАЦИЮ ТЭМГ1 В ТОП-10 НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫХ СОБЫТИЙ 2022 ГОДА В СЕГМЕНТЕ «РЫНОК ПОДВИЖНОГО СОСТАВА РОССИИ»

но и цистерн для перевозки сжиженных углеводородных газов, твердой и жидкой серы, метанола. При этом приобретение парка происходит по лизинговой схеме в партнерстве с АО «Газпромбанк лизинг», что позволяет не отвлекать единовременно значительные финансовые ресурсы ни «Газпромтранса», ни ПАО «Газпром».

Также отмечу, что в ходе недавнего Петербургского международного газового форума мы подписали соглашение с Торговым домом «РМ Рейл», лидером российского вагоностроения, о разработке перспективного подвижного состава для перевозки комовой и гранулированной серы. Нам важно посмотреть на возможность применения инновационных конструктивных решений и материалов, что должно повысить уровень безопасности перевозок, обеспечить сохранность груза и продлить срок службы вагона при перевозке такого агрессивного груза, как твердая сера.

Мы также ведем системную работу по обновлению парка локомотивов.

– В парке «Газпромтранса» есть локомотив, работающий на сжиженном природном газе. Расскажите, пожалуйста, об этом проекте подробнее.

– Опытно-промышленную эксплуатацию этого тепловоза мы проводим в Оренбургском филиале с июля прошлого года. Локомотив был построен по нашему заказу

«Цифровой двойник локомотива» позволяет оперативно обнаружить недостатки в работе тепловоза, оптимизировать затраты на его ремонт и техобслуживание

холдингом «Синара – Транспортные машины». Первые результаты использования тепловоза говорят о том, что он справляется со своими задачами ничуть не хуже своих дизельных аналогов.

Мы сформировали предложения по доработке отдельных механизмов ТЭМГ1, прорабатываем их с производителем. Очень надеемся, что использование газомоторного локомотива получит самое широкое применение на максимальном количестве подъездных путей нашей страны. Кстати, отраслевое информационное агентство ROLLINGSTOCK определило опытно-промышленную эксплуатацию ТЭМГ1 в топ-10 наиболее значимых событий 2022 года в сегменте «Рынок подвижного состава России».

Цифровая трансформация

– Какие проекты в рамках цифровой трансформации реализует «Газпромтранс»?

– В нашем портфеле – шесть цифровых программ: «Цифровая грузовая станция», «Цифровая логистика», «Цифровая коммерция», «Цифровое строительство», «Цифровой офис» и «Цифровая инфраструктура». Эти программы включают более 70 проектов, из них 34 определены ключевыми.

Мы гордимся тем, что ряд прорывных отечественных цифровых проектов в сегменте железнодорожных перевозок впервые увидели свет именно в «Газпромтрансе». Например, в июле 2023 года мы получили Свидетельство Федеральной службы по интеллектуальной собственности о госрегистрации рекомендательной системы оптимизационного распределения парка вагонов «Цифровой помощник диспетчера» в реестре программ для ЭВМ. «Цифровой помощник диспетчера» – один из наших самых значимых проектов. С его внедрением мы решим задачу оптимизации управления вагонным парком. Это особенно актуально в сегодняшних реалиях, когда диспетчеризация сопряжена с анализом большого объема данных, технических параметров подвижного состава – быстро и качественно этот объем обработать человеку уже не под силу.

А в 2022–2023 годах в Оренбургском филиале мы провели опытно-промышленную эксплуатацию другого проекта – «Цифрового двойника локомотива». Речь о точной виртуальной копии физического тепловоза с информацией о характеристиках и текущей работе его узлов и агрегатов. «Цифровой двойник локомотива» позволяет оперативно обнаружить недостатки в работе тепловоза, оптимизировать затраты на его ремонт и техобслуживание. После устранения всех замечаний мы планируем тиражировать проект на все филиалы.

У нас хорошие наработки в рамках проекта «Цифровая грузовая станция». Он направлен на четкое планирование и организацию работы железнодорожной инфраструктуры. В октябре мы подали в Роспатент документы на госрегистрацию программы ЭВМ «Декса». Это проект программно-аппаратного комплекса коммерческого и технического осмотра подвижного состава. Он представляет собой смотровую рамку с размещенными на ней цифровыми камерами. Программное обеспечение позволяет считывать изображения проходящего железнодорожного состава и анализировать состояние вагонов для их дальнейшей подготовки под погрузку.

Нам приятно, что высокий уровень цифровизации компании в 2022 году был высоко оценен руководителями «Газпрома». После прохождения обследования системы менеджмента качества в рамках участия в конкурсе «Премия ПАО «Газпром» в области качества» «Газпромтранс» занял первое место среди дочерних обществ с численностью от 1 тыс. до 6 тыс. сотрудников. А в сентябре на отраслевом совещании руководителей служб IT и АСУ ТП Группы «Газпром» наша компания была отмечена наградой «За высокие достижения во внедрении цифровых решений и IT-сервисов в 2023 году».

Я рассказывал об основных программах цифровой трансформации, но не могу не вернуться к нашему Ямальскому филиалу, которому вскоре предстоит практически полностью измениться технологически.

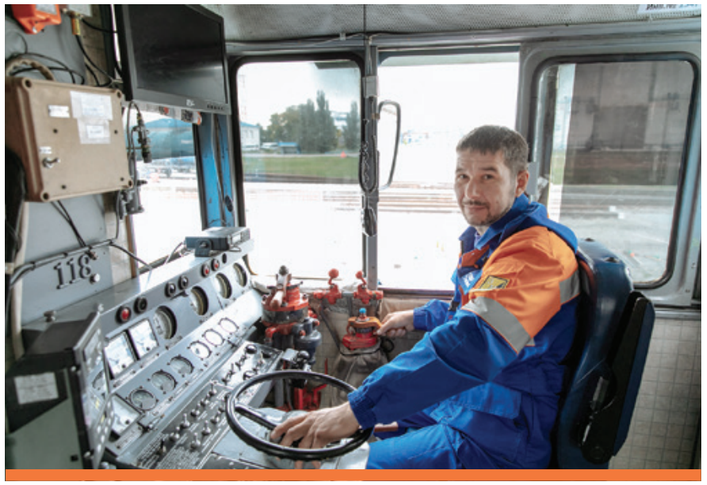
В 2022 году мы запустили в Ямальском филиале пилотный проект по апробации системы интервального регулирования поездов на железнодорожной линии «Обская – Карская»

Речь о цифровизации всех производственных и бизнес-процессов: радиосвязи, мониторинга и диагностики текущего состояния железнодорожной инфраструктуры, транспортной логистики, управленческой отчетности, управления персоналом.

В 2022 году мы запустили в Ямальском филиале пилотный проект по апробации системы интервального регулирования поездов на железнодорожной линии «Обская – Карская».

Очень важный проект, который реализуем на Ямале сейчас, – геотехнический мониторинг железнодорожной инфраструктуры. За состоянием вечной мерзлоты требуется постоянное наблюдение, обеспечение мер по стабилизации конструкций пути. Мы постоянно следим за состоянием мостовых переходов, земляного полотна и верхнего строения пути, водопропускных труб, производственных зданий станции Обская – на них установлены специальные датчики. Уже создан геотехнический паспорт объекта, проведены первые циклы геомониторинга.

Кроме того, мы активно участвуем в научно-технической деятельности в части геотехники и мониторинга инженерных объектов ПАО «Газпром», расположенных в криолитозоне. Наши специалисты регулярно выступают на заседаниях секций Научно-технического совета ПАО «Газпром», на профильных научных конференциях. Очень важно искать научные подходы к решению вопросов по термостабилизации грунтов. Мы также заключили соглашения о взаимодействии с правительством ЯНАО, АУ ЯНАО «Научный центр изучения Арктики» и Российским университетом транспорта (МИИТ).



Уже более **1800** сотрудников прошли либо завершают обучение базовым инструментам бережливого производства, подготовлено **10** внутренних тренеров

Бережливое производство

– «Газпромтранс» оказался пионером не только в части внедрения отдельных цифровых проектов. Компания недавно стала участником нацпроекта «Производительность труда». Что вы ожидаете от участия в нем?

– Бережливое производство – это один из инструментов поиска внутренних ресурсов компании, сокращения издержек без дополнительных затрат. И это только за счет организационных мероприятий! Безусловно, этот ресурс нужно использовать. Тем более что сотрудничество с Департаментом экономической политики и развития города Москвы, с которым мы в июне подписали соглашение о вступлении в проект, быстро приносит свои плоды.

Уже более 1800 сотрудников прошли либо завершают обучение базовым инструментам бережливого производства, подготовлено 10 внутренних тренеров.

В Оренбургском филиале совместно с Федеральным центром компетенций мы запустили пилотный проект. При этом мы выбрали сугубо железнодорожный проект – основной для филиала процесс подачи-уборки вагонов, их подготовки к погрузке сжиженных углеводородных газов. Процесс в операционной деятельности является наиболее сложным и продолжительным, но мы рассчитываем, что тем показательнее окажется результат.

В сентябре мы подводили итоги первого этапа проекта: была выявлена 41 ключевая проблема, разработан детальный план улучшений процесса. В конце 2023 года проект планируем завершить. Его реализация потенциально сможет сократить время процесса подачи-уборки, что повлияет на сокращение общего времени оборота вагонов. Это особенно важно в условиях дефицита парка подвижного состава. Затем мы приступим к масштабированию результатов данной работы на остальные филиалы нашей компании.

В ноябре текущего года мы провели вторую практическую конференцию по развитию системы бережливого производства в нашей компании. Ее главной идеей было

продемонстрировать первые успехи в этом направлении. Коллеги из администрации и филиалов поделились своим практическим опытом по оптимизации процессов, применению инструментов бережливого производства. А для мотивации и «спортивного интереса» выступления прошли в формате конкурса.

Победителем среди проектов был признан проект «ЛИН-закупки». Это первый «бережливый» проект в администрации нашей компании. Он был инициирован в октябре 2021 года после опроса, который провели специалисты тендерного отдела среди инициаторов закупок. Опрос показал, что большинство заказчиков сталкиваются с трудностями при согласовании закупки и подготовке документов. Общий уровень удовлетворенности закупочными процессами составлял 64 %. Командой была начата работа по анализу и картированию процесса с момента формирования потребности до заключения договора. В результате был оптимизирован процесс согласования заявок на закупки, исключен ввод лишней информации, а часть функций была автоматизирована, в том числе с применением RPA-роботов. Итог – сроки закупочного процесса сократились на 30 %, а удовлетворенность заказчиков повысилась до 85 %.

Так что принципы бережливого производства одинаково применимы как на производстве, так и по отношению к процессам, протекающим в офисе.

Уровень владения сотрудниками «Газпромтранса» принципами бережливого производства минувшей осенью был по достоинству оценен. Коллеги стали обладателями серебряной награды в секции «Оптимизация железнодорожных перевозок» на III Кубке по рационализации и производительности, уступив первенство только команде из ОАО «РЖД».

Роботизация

– Задумывались ли в «Газпромтрансе» о применении технологий искусственного интеллекта?

– Конечно, тем более данная тема для нас не совсем нова. Мы еще в 2022 году задумались, например, о повсеместном внедрении в рутинные процессы программных роботов.

RPA-робот – это инструмент, который позволяет самостоятельно и быстро автоматизировать бизнес-процессы, экономить рабочее время и исключать ошибки. Наши сотрудники на платформе Robin проходят обучение навыкам создания роботов, команда энтузиастов из центра компетенций RPA приходит на помощь любому, кто решает начать писать роботов.

Силами сотрудников «Газпромтранса» уже создано 13 роботов. В качестве примеров могу назвать робота по проверке табелей рабочего времени и робота, помогающего регистрировать входящие письма.

Еще мы планируем использовать нейросети на базе GPT-моделей. Основная цель заключается в привлечении нейросети для работы с внутренними документами. Чтобы сотрудники могли «консультироваться» с локальным цифровым ИИ-помощником, формулировать вопросы простым языком и получать ответы со ссылкой на конкретный абзац локально-нормативного акта. Таким образом, не будет тратиться время на поиск информации в сухих текстах документов.

В этом году мы планируем создать центр компетенций по использованию искусственного интеллекта (ИИ) внутри компании. Центр, в том числе, будет развивать и важнейшие компетенции в области информационной безопасности на угрозы ИИ. И, кстати, мы уже присоединились к Кодексу этики в сфере искусственного интеллекта, инициатором разработки которого выступил Альянс в сфере искусственного интеллекта.

Обучение – формы и методы

– Цифровизация, принципы бережливого производства, роботизация – чтобы владеть этим инструментарием, нужно непрерывно учиться. Как организован в «Газпромтрансе» этот процесс?

– Мы исходим из того, что сотрудники должны уметь быстро реагировать на изменения ситуации на рынке. Для этого надо владеть соответствующим инструментарием. Я веду речь не только о профессиональных знаниях и навыках. Речь и об управленческих компетенциях – развитии лидерских качеств, системного и стратегического мышления, управлении сотрудниками, изменениями, и о корпоративных компетенциях, таких, например, как умение работать в команде, ориентация на результат. Всему этому мы обучаем сотрудников постоянно.

К примеру, мы не так давно организовали и уже серьезно развили потенциал нашего внутреннего корпоративного университета. Он предлагает сотрудникам много актуальных курсов – как очного обучения, так и заочного. Вырастили в компании своих талантливых бизнес-тренеров. Содержание курсов гибко подстраиваем под текущие потребности компании. Для управленческого персонала это развитие навыков руководства стратегически значимыми проектами, курсы по решению сложных задач, организации работы по внедрению инноваций и цифровой трансформации, тренинги по развитию лидерских качеств. Для специалистов предлагаем курсы по закупочной деятельности, обучению работе в автоматизированных системах учета. Это также и занятия, направленные на отработку навыков поиска и внедрения нестандартных методов принятия решений, управления стрессом, самоорганизации.

Вхождение в процесс обучения максимально упростили. В ряде случаев сотруднику достаточно подать заявку на корпоративном портале – и он окажется в числе слушателей курса. Можно на портале университета заниматься самообразованием: слушать вебинары, пользоваться бизнес-литературой.

Очень популярны среди сотрудников «Газпромтранса» нестандартные формы обучения. Например, мы поняли, что коллеги нуждаются в овладении навыками переговоров. Они требуются как для проведения стратегически важных переговоров с контрагентами, так и для эффективного взаимодействия внутри компании с соседними подразделениями. В ответ на запрос наши бизнес-тренеры организовали практический курс по эффективным переговорам, где предложили на интересных кейсах отрабатывать переговорные техники. В мае для закрепления результатов обучения был проведен турнир «Управленческие поединки», а с осени желающие отточить свое мастерство принимают участие в работе клуба «ПроПереговоры». Теперь курс планируется читать не только для сотрудников администрации, но и для филиалов.

Расскажу еще об одной очень интересной и успешно воплощенной внутренней инициативе: обучении принципам ТРИЗ. Полтора года назад в компании возникла идея провести для сотрудников обзорную лекцию по тризофикации. Ее слушателями стали 150 человек! Из-за высокого интереса к теме было решено организовать ТРИЗ-клуб. Около 50 сотрудников по собственной инициативе прошли обучение на курсах по тризофикации, в том числе 40 – в «Газпром корпоративном институте». С тех пор «Газпромтранс» уже дважды становился участником федеральных соревнований по компетенциям бизнес-ТРИЗ. В ноябре коллеги завоевали бронзу в секции «Бизнес-ТРИЗ» на III Кубке по рационализации и производительности, обойдя команды «Евраза» и «Росатома»! А прямо сейчас сотрудники являются участниками 40-недельного ТРИЗ-марафона, который проходит в специальном телеграм-канале.

Большой популярностью среди желающих заниматься самообразованием пользуется методологическая база центров компетенций: информационные и обучающие блоки по электронному документообороту и информационным системам составления управленческой отчетности, по написанию программных роботов и искусству создания презентаций. Полезный материал легко найти и изучить на страницах центров компетенций корпоративного портала «Газпромтранса».

В результате введения проекта «ЛИН-закупки» сроки закупочного процесса сократились на 30%, а удовлетворенность заказчиков повысилась до

85%

Единое пространство и индивидуальный подход

– Что собой представляет корпоративный портал?

– Мы запустили этот ресурс в начале 2023 года, и за короткое время это единое, удобное информационное пространство завоевало признание у всего коллектива компании, включая филиалы. Здесь и доступ к новостному контенту, и многофункциональные личные кабинеты сотрудников, для новых специалистов – индивидуальные планы развития и информация по локальным нормативным актам компании, а также ее ценностям и стратегии развития. Все подразделения, в том числе проектный офис, инновационная лаборатория, на страницах портала знакомят работников с полезной информацией. Корпоративный университет благодаря этой площадке расширил возможности для обучения сотрудников. Прямо на портале можно подать заявку на рационализаторское предложение.

Появление портала позволило нам сократить время на ручную обработку документов, минимизировать бумажный документооборот. Обеспечена интеграция с базой данных 1С, менеджером задач и другими бизнес-приложениями.

Ресурс находится в постоянном развитии, но отмечу, что вскоре после его запуска «Газпромтранс» был удостоен серебряной награды в номинации «Классический интранет» премии Russian Intranet Awards.

7,7

МЛН рублей составил экономический эффект от внедрения рационализаторских предложений, принятых с января 2022 по сентябрь 2023 года

– Внедрение разных форм обучения, гибкий подход к его организации – за этим виден индивидуальный подход к каждому сотруднику.

– Так и есть. Мы в компании перешли к управлению персоналом по компетенциям, которое как раз и предполагает дифференцированный, в огромной степени индивидуальный подход. Регулярно проводится оценка корпоративных и управленческих компетенций персонала, создана цифровая корпоративная модель компетенций компании. С ее помощью в режиме реального времени можно мониторить уровень развития персонала и управлять им: выявлять зоны роста каждого из сотрудников по индивидуальным «Матрицам потенциала», составлять для каждого карьерограммы, формировать адресные программы развития лидерства и личной эффективности. На основе полученных данных мы принимаем качественные управленческие и кадровые решения. Новый цифровой инструмент также позволяет правильно формировать проектные команды под востребованные бизнесом стратегические задачи.

– Развито ли в «Газпромтрансе» рационализаторство?

– Это движение мы всесторонне поддерживаем. Ежегодно проводятся смотры-конкурсы рационализаторов. Сотрудники, как я уже упоминал, обучаются принципам ТРИЗ, также вовлекаем в процесс молодых специалистов. Так, например, с 2021 года они принимают участие в соревнованиях по решению инженерных кейсов в рамках Международного чемпионата CASE-IN. Это не просто площадка по решению кейсов, это еще и платформа для развития молодежи, обсуждения актуальных вопросов развития ТЭК.

Результаты этой комплексной работы нас радуют: суммарно с января 2022 по сентябрь 2023 года было принято 435 заявок на рационализаторские предложения, экономический эффект от их внедрения составил 7,7 млн рублей.

Один из очень показательных примеров того, какой эффект можно получить от развития рационализаторства, – проект «Посейдон». Так мы назвали устройства для экипировки, то есть заправки водой и дизелем, разъездов железнодорожной линии «Обская – Карская». Изобретатели Ямальского филиала, команда из опытных и молодых работников, применила приемы ТРИЗ и смогла разработать не имеющий аналогов в мире вариант экипировочного поезда.

Наши ребята много лет вместе участвуют в благотворительных проектах, занимаются спортом. Недавно, например, благодаря нашему новому сотруднику коллеги увлеклись триатлоном, влились в команду GAZPROM TRIATLON TEAM, которая стала лучшей среди корпоративных команд на чемпионате России в 2023 году.

Растим кадры

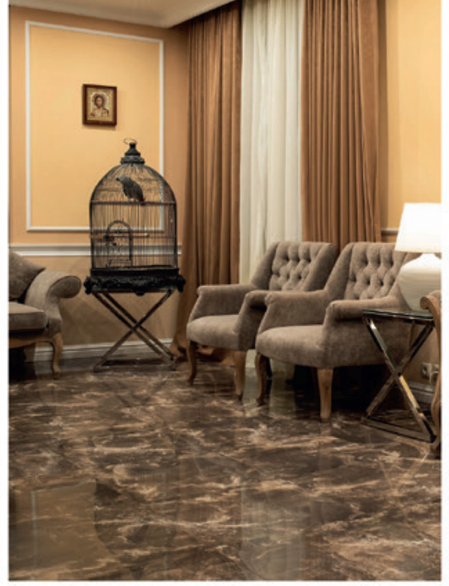
– Двери компании открыты для новых специалистов?

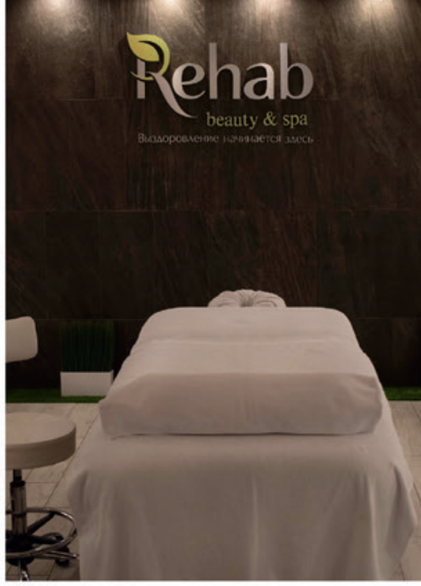
– Конечно. Мы не только растим кадры внутри «Газпромтранса», мы активно готовим достойную смену – еще со студенческой скамьи. Постоянно взаимодействуем с вузами в части подготовки кадров: участвуем в днях открытых дверей, берем студентов на практику.

В 2023 году благодаря тесному взаимодействию с руководством ЯНАО, при непосредственной поддержке Губернатора округа Дмитрия Андреевича Артюхова для нас в Ямальском многопрофильном колледже открыли обновленный, оснащенный всем необходимым оборудованием класс и стали готовить специалистов.

В апреле мы подписали с колледжем соглашение о сотрудничестве в области подготовки кадров, а уже с 1 сентября началось обучение по специальности «Организация перевозок и управления на транспорте». Интерес к направлению очень большой: конкурс составил три человека на место! Выпускники смогут стать в будущем дежурными по разъезду, составителями поездов, приемосдатчиками груза и багажа, специалистами по ремонту подвижного состава.

Ну и наша системная работа с персоналом оценена по достоинству. В прошлом году по итогам престижного рейтинга портала HeadHunter мы вошли в топ-20 лучших работодателей России среди компаний с численностью персонала от 1 тыс. до 5 тыс. человек, а в ноябре нынешнего года – во вторую (серебряную) группу «Рейтинга российских работодателей 2023» по версии РБК. ■





СЕМЕЙНАЯ КЛИНИКА
ПСИХИЧЕСКОГО
ЗДОРОВЬЯ И ЛЕЧЕНИЯ
ЗАВИСИМОСТЕЙ

Rehab family

Мы вам поможем!
+7 (495) 846-74-41
www.rehabfamily.com

Реклама. Лицензия № ЛО-77-01-017320

ПОЛУЧИТЕ КОНСУЛЬТАЦИЮ СПЕЦИАЛИСТА ПО ОКАЗЫВАЕМЫМ УСЛУГАМ И ВОЗМОЖНЫМ ПРОТИВОПОКАЗАНИЯМ

Реклама.