

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ НАУКИ  
ВОЛОГОДСКИЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РАН



ИНФОРМАЦИОННЫЙ  
ВЫПУСК № 33 (1814)

Серия

**«ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ»**

ВолНЦ РАН продолжает знакомить своих подписчиков с наиболее интересными, на наш взгляд, публикациями, затрагивающими актуальные вопросы российской экономики и политики.

В выпуске представлено интервью Н Ульянова с Председателем правления Объединенной металлургической компании Н. Ереминой «Мы строим заводы», опубликованное в журнале «Эксперт», №10, 2-8 марта 2020 года.

Вологда  
март 2020



## «Мы строим заводы»

Председатель правления Объединенной металлургической компании Наталья Еремина – о том, зачем компания вкладывается в новые производства, покупает предприятия и воспитывает сотрудников.

Выксунский металлургический завод – флагманское предприятие Объединенной металлургической компании – получил высшую оценку развития производственной системы: золотую медаль по итогам аудита компании Toyota Engineering Corporation (ТЕС). В мировой металлургии ВМЗ стал единственным предприятием, удостоившимся такой оценки. Еще три завода в составе ОМК имеют бронзовые медали от ТЕС. Разговор с Натальей Ереминой, председателем правления ОМК, мы начали с вопроса, как и почему компания запустила процесс, который привел к этому результату.

**– Как происходило внедрение производственной системы: вы сами придумывали, книжки почитали, пригласили консультантов?**

– Вообще, на любом предприятии есть производственная система. Это люди с их менталитетом, культурой, методами и техниками, тем, как они работают с оборудованием. Это процессы, организационные структуры, целеполагание. Мы для себя определили, что такое для нас целевая производственная система, наверное, в 2010 году. Как мы к этому подошли? Мы столкнулись с некоторыми проблемами. В первую очередь с проблемами в условиях труда. Производство опасное, металлургия есть металлургия. И количество травм, дней с потерей трудоспособности было на таком уровне, что мы подумали: слишком много здоровья наши сотрудники на предприятии оставляют. Посмотрели на показатели результативности, эффективности, на бытовые условия, в которых наши сотрудники работали, и поняли, что надо что-то менять.

**– Каковы были стартовые условия и какая была цель?**

– Для нас основная цель наших всех преобразований в области управления производством – жизнь и здоровье наших сотрудников. Это безусловная ценность, и мы планомерно работаем над тем, чтобы уменьшить опасность на производстве. И вторая ценность – удовлетворенность клиентов нашим продуктом. Они хотят получить от нас качественный продукт в том объеме и в те сроки, в которые мы обещали это сделать. И чтобы мы были конкурентоспособными, нам нужно быть конкурентоспособными по издержкам.

В 2010 году мы стали внедрять культуру безопасности, а в предыдущий год было несколько смертельных случаев на производстве. Сегодня мы уже пять лет работаем вообще без смертельных случаев. Знаете, есть такая пирамида: на каждые – условно – сто порезанных пальцев будет один палец отрубленный, на каждые сто отрубленных пальцев будет отрубленная рука, на каждую отрубленную руку будет отрубленная нога или сломанный позвоночник. А если двадцать или тридцать человек позвоночник сломали, кто-то один из них умрет. Поэтому систему нужно выстраивать снизу, и мелочей в этих вопросах нет.

Я сейчас с некоторыми коллегами разговариваю из других компаний, и мне говорят: «У нас один смертельный несчастный случай, тяжелых вообще нет и два отрезанных пальца». Я говорю: «Тебя обманывают, потому что это пирамида, она так не выглядит».

**– Отрезанных пальцев должно быть больше?**

– В разы больше, если есть смертельный случай.

У нас и бытовой травматизм стал снижаться. Мы получаем же листы больничные. И там написано: подхватил вирус или был на больничном, потому что ногу или руку сломал. У нас травмы бытовые на двадцать процентов каждый год снижаются.

**– А с чем это связываете? Вы культуру привили?**

– Конечно. Мы поменяли ментальность людей. Человек понимает, что он отвечает за свое здоровье. И он начинает понимать, может быть сначала под давлением сверху, что на самом деле это здорово: не болеть, не подвергать свое здоровье опасности... И это понимание переносится с производства на быт, на семью. Мы письма от жен получаем. Было несколько случаев. Пишут: «Спасибо, что вы начали внедрять такую культуру».

**– Внедрение производственной системы встречало сопротивление? Со стороны среднего звена, со стороны рабочих?**

– На самом верху мы как-то договорились. А для того, чтобы люди поняли, что это такое, и увидели в этом смысл, вовлеклись, мы пришли и спросили: «Чего не хватает для того, чтобы хорошо работать?» И оказалось, что, извините, до ближайшего санузла далеко идти, что при обеденном перерыве в сорок пять минут больше половины времени уходит на то, чтобы дойти до столовой, что инструмента какого-то не хватает... Первые наши действия у нас были в сторону рабочего. Мы не-

сколько лет занимались тем, что улучшали условия труда, внедряли новую спецодежду, новые ограждения, чтобы вообще было невозможно попасть в опасную зону с движущимися механизмами. И только в 2016 году мы стали рабочих собирать в кружки качества, малые инициативные группы, кружки полезного действия: на разных заводах у нас различные названия. Сначала мы повернулись в сторону рабочих, а потом рабочие повернулись в сторону своего предприятия, работодателя.

*– То есть пошла отдача... И какие эффекты вы видите от производственной системы помимо снижения травматизма? Рост производительности труда, выработки?*

– Да, помимо того, что деньгами не измерить: жизнь, здоровье людей, удовлетворенность наших клиентов, – в производственной системе есть инструменты, которые направлены на повышение эффективности производства. Это сокращение времени переналадки оборудования, картирование потоков для того, чтобы снизить потери, которые возникают при логистических и некоторых других операциях. Понятно, что здесь идет действительно повышение эффективности и влияние на производственную экономику. Мы считаем, что несколько миллиардов рублей в год мы от этой системы получаем.

*– А каков эффект от рацпредложений, например?*

– По итогам 2019 года – около 400 миллионов рублей. Вообще, у нас количество предложений по улучшениям на производстве выросло за несколько лет более чем втрое. Рационализаторских предложений за последний год подано полторы тысячи, а всего предложений по различным улучшениям почти 60 тысяч.

*– Наличие продвинутой производственной системы как-то влияет на отношения с поставщиками, потребителями?*

– Знаете, для потребителя важно, чтобы мы обеспечили то, чего он хочет. Мы получили награду от «Северного потока» за то, что внутреннее покрытие наших труб – самое гладкое. Это важно, потому что с тем же самым давлением можешь больше газа прокачать. Мы получили награду за самую круглую трубу. Такие трубы проще состыковывать, и не будет потерь времени при работе морского трубоукладчика, которая бешеных денег стоит. Такой пример: в проекте «Гурецкий поток» компания Allseas, отвечающая за укладку труб в подводных условиях, установила мировой рекорд, проложив шесть километров триста метров за день. Этому способствовала идеальная геометрия нашей трубы.

Поставщики к нам приезжают и учатся у нас, смотрят, что такое производственная система и как им такую же сделать. Мы с удовольствием показываем, рассказываем. Потому что надежность наших производственных цепочек – наш большой интерес. Мы хотим, чтобы у наших поставщиков было классное управление качеством, надежностью и ответственностью. И чтобы никто тоже не терял здоровье.

*– Стоимость внедрения производственной системы вы можете оценить?*

– Даже не оценивали.

*– Почему?*

– Во-первых, это сложно. Мы консультантов практически не приглашали. Советовались, конечно, но это небольшие деньги. Использовали наш ресурс. Ресурс акционера, каждого конкретного руководителя, членов правления, управляющих директоров предприятий, руководителей дивизионов, начальников цехов, участков. Это просто ежедневная работа – внедрять эту производственную систему. Мы не ставили задачу оценить наши вложения в производственную систему. Для нас это не важно.

*– А каков будет ваш совет тем предприятиям, которые хотели бы усовершенствовать свою производственную систему? С чего начинать?*

– Начать нужно с того, что на самом вершине договориться, чего мы хотим. Ради чего мы будем внедрять эти изменения. Осознать. А дальше уже все достаточно технологично. Знаете, даже на верхнем уровне вовлечь руководителей в такую ежедневную работу не очень просто. Когда мы начали внедрять производственную систему, у нас... Вот директор на заводе сидит, у него пятнадцать тысяч человек работает. Огромное хозяйство. И он его иногда на машине объезжает... А сегодня у нас директор каждый день час утром обходит ногами какой-то один участок, разговаривает с рабочими, выясняет, у кого какие проблемы, выполняют ли производственные задания. Если не выполняют, то почему не выполняют. За год такой ежедневной деятельности директор на каждом участке побывал, с каждым рабочим пообщался. Когда к нам приезжают руководители других предприятий, для многих из них это культурный шок.

**Оборудование дороже, а человек важнее**

*– Производственная система повышает и эффективность, производительность труда. Президент поставил задачу: с 2024 года производительность труда должна расти на пять процентов в год. Вы уже многое сделали. Есть ре-*

**резервы для повышения, сможете вы выполнить это поручение?**

– Сможем. Я на Выксунский завод приехала работать в 2002 году. Полтора года там проработала. Если сравнить ту производительность труда и сегодняшнюю, то мы увеличили ее в четыре раза.

– **А как вы ее считаете?**

– На длинном горизонте это произведенные тонны на человека.

– **Чаще всего считают выручку на человека.**

– Мы тоже смотрим выручку на человека. Здесь может быть волатильная ситуация. Бывает, что стоимость единицы продукции отличается на тридцать-сорок процентов внутри цикла. Если смотреть как мы, управленцы, организовываем труд, то для нас тонны корректнее. А если на нас посмотреть как на бизнесменов, на финансистов, конечно, тут логичнее считать выручку или прибыль на человека, но эти показатели довольно волатильны.

– **Я посмотрел рейтинг «Эксперт-400» за 2019 год. В нем указано, что выручка вашей компании 174 миллиарда, число работающих 22 тысячи 800 человек. Выручка на каждого, получается, 7,6 миллиона. В этом же рейтинге есть еще одна таблица – средняя выручка на сотрудника среди компаний черной металлургии, которые вошли в рейтинг. И вот средняя там – 14,2 миллиона. А у вас 7,6.**

– У нас же много переделов. Мы делаем сталь, потом разливка, потом прокат, потом труба, потом еще отделка трубы. Везде работают люди, а выручку мы получаем только за готовую трубу. Если бы мы не так выстраивали цепочки, а, например, продавали только сталь, у нас бы людей было меньше и выручка была бы уже на этом переделе.

– **Или, наоборот, покупали сталь и делали трубу.**

– Да, как мы раньше это делали, и тогда у нас выручка была бы такая же, а людей в пять раз меньше.

– **Хорошо. Так за счет чего вы будете расти на пять процентов в год по производительности?**

– Есть новые инструменты. Если мы раньше занимались расстановочной численностью, совмещением постов, то сейчас у нас есть уже достаточно инновационные методы. Один из небольших примеров: мы меняем сварщиков, которые приваривают планки к листам, перед тем как свернуть их в трубу, на роботизированные механизмы. Люди высвобождаются.

Вот сейчас про цифровизацию все говорят. Например, машинное зрение. У нас большое коли-

чество контрольных операций делается визуально. Но есть уже программные продукты, которые отслеживают геометрию, видят дефекты, если они есть. И здесь тоже можно высвобождать людей. Какие-то управленческие процессы можно роботизировать. У нас каждая отправка труб или колес сопровождается документацией. Сертификаты, накладные, счета-фактуры... Все это можно собирать уже не людьми, а роботами. И формировать, и электронными видами связи отправлять. Сейчас есть механизмы, которые позволяют труд, который можно сделать стандартным, переложить в какие-то алгоритмы и программы, высвободить людей. Я за то, чтобы повышать производительность труда прямо всеми руками. К сожалению, не хватает у нас людей в стране, которые просто готовы работать. Удивительно звучит?

– **Нет, не удивительно. Вы ставите на автоматизацию, роботизацию, цифровизацию, на оборудование, технологии...**

– Где-то на механизацию, да.

– **А что важнее в процессе повышения производительности труда – современнейшее оборудование, современные технологии или правильная организация труда и, может быть, интенсивность?**

– Современная техника, современное оборудование дают большую производительность труда – это правда. Но эту технику можно купить. В нашей отрасли это будет довольно-таки ресурсоемко. Но если ты правильно не организуешь труд, то все, зря ты этим занимался. Правильная организация труда – это критически важный фактор успеха. И более сложный в реализации, чем купить технику.

– **И более дорогой?**

– В нашей отрасли – нет. У нас очень дорогое оборудование.

– **С точки зрения организации труда в части повышения производительности есть резервы?**

– Есть. С учетом того, что мы строим два новых завода на выксунской площадке, планируем производительность еще на пятнадцать процентов поднять за следующие два года.

– **Так у вас резервов не останется на срок после 2024 года.**

– Мы, я думаю, еще что-нибудь придумаем.

## **Нужна стабильность**

– **А я вот с вами не согласна, что, конечно, у нас другие.** Нацпроекты, которые сейчас реализовывают, очень с нашими инициативами коррелируют. Та же производительность труда. Нам как

без нее? Увеличение продолжительности жизни. Решение вопросов демографии. Михаил Мишустин выступает и говорит: «Ипотечная ставка в девять – девять с половиной процентов является заградительной». Да! Даже с нашими довольно высокими зарплатами – у нас на Выксе зарплата 52 тысячи рублей при средней в регионе 34 тысячи – при такой ставке и при сегодняшней стоимости жилищного строительства ипотеку не взять. Жилищное строительство вообще будет драйвером, я считаю, развития металлургической промышленности.

Использование металлоконструкций в строительстве дает сокращение сроков стройки в два раза и снижает стоимость сооружений процентов на двадцать–тридцать. Но у нас есть регуляторные ограничения на их применение при строительстве. Сегодня в России доля сооружений на стальном каркасе – всего 17 процентов, а в США, Великобритании, Швейцарии – 70 процентов. Сейчас посмотрим, сработает ли обещанная «регуляторная гильотина».

Мы видим национальные проекты, мы видим задачу углублять локализацию, наращивать экспорт, видим задачу роста экономики, промышленного потенциала. Мы видим разработку мер стимулирования инвестиций. Мы конструктивно работали и с предыдущим правительством, и с объединениями, РСПП и ТПП. У нас есть понятные и разделяемые и бизнесом, и правительством инструменты, для того чтобы стимулировать рост. Мы в партнерстве разрабатываем меры государственной поддержки. Я имею в виду СПИК 2.0, СЗПК, КППК (специальный инвестиционный контакт, соглашение о защите и поощрении инвестиций, корпоративная программа повышения конкурентоспособности – «Эксперт»). Мы участвуем в этих программах. Мы верим, что те, кто вошел в эти программы, смогут получить бенефиты от участия в них и что новое правительство будет их активно развивать и совершенствовать.

– **Вера** – это то, что нас спасает всегда, да.

– Спасает? Вы знаете, мы и по предыдущим большим проектам с длинными сроками окупаемости, с рисками работали и с федеральным правительством, и с региональными.

И если у них есть меры стимулирования и поддержки, мы всегда находим общий язык.

Наш опыт такой: все, что обещали сделать, мы всегда делаем. И вот эта наша такая государственность, ответственность и надежность тоже является базой для того, чтобы и дальше отношения разви-

вать. И конечно, для нас очень важна стабильность налогового режима.

– **А он стабильный?**

– К сожалению, нет. В 2018 году правительство России принимает решение, что с 2020-го даже по тем соглашениям, которые подписаны с региональными правительствами, нельзя больше получать льготу по налогу на прибыль. А у нас разгар реализации крупного инвестиционного проекта, где эта льгота по налогу на прибыль существенным образом влияет на период окупаемости. Но пережили. Но больше не хотелось бы такого.

– **А повышение НДС на два процента?**

– Тоже пережили.

– **Вы бы так уверенно не говорили, что пережили, а то еще накинута по принципу «раз это пережили, то и новое переживут...».**

– Да, для нас стабильность налогового режима очень-очень важна. У нас на следующий инвестиционный цикл, с 2020-го года по 2025-й – 200 миллиардов рублей. Два огромных завода мы строим в Выксунском районе – по производству бесшовных труб и электрометаллургический комплекс. Сроки реализации проектов – по три-четыре года. Это только стройка и минус, минус, минус... Потом периоды освоения и окупаемости. Поэтому нам важно понимать, что будет так, как мы договорились, в каком налоговом режиме мы будем работать через четыре, шесть, пятнадцать лет после принятия решений о реализации проектов.

– **Некоторое время назад я разговаривал с директором Тихвинского вагоностроительного завода, который входит в ОВК...**

– Наш клиент.

– **Да. Он говорил, что определенное планирование со стороны государства или с участием государства должно быть. И тогда не будет ситуации с нехваткой колес, которая напрямую коснулась вас, вагонов или, наоборот, с перепроизводством вагонов. Мне видится, что у нас в стране слишком много построено мощностей по производству труб большого диаметра. А вы как считаете? Может быть, стоило правительству сказать: «Ну хватит, ребята!»? У вас сейчас насколько загружено производство труб большого диаметра?**

– У нас по 2019 году меньше, чем на 50 процентов. В прошлом году спрос на ТБД примерно два миллиона тонн, а мощности в России – шесть миллионов тонн.

– **Вот!**

– Смотрите, если говорить про вагоностроение, там же есть часть государственных предприятий...

– *Причем значительная. У ОВК сейчас акционер «Открытие», а «Открытие» под Центробанком. Уралвагонзавод тоже государственный.*

– ...И вот там бы могли что-то планировать. В нашей отрасли такое невозможно, у нас же все трубные предприятия – частные.

– *И что?*

– Ну как? Предприниматель на свой страх и риск строит мощности.

– *У этого предпринимателя есть крупные потребители – «Газпром», «Транснефть». Оба – государственные компании, которые могут прийти к участникам рынка (собрать-то вас не сложно, пять человек) и сказать: «Ребята, у нас в долгосрочной перспективе...»*

– «... Такие-то планы».

– *«... Такие-то планы. Вот учитывайте их, пожалуйста, потому что кому-то из вас будет совсем плохо». Да и приходит предприниматель за кредитом в государственный банк чаще всего. Где у нас все деньги? Сбер да ВТБ. С этой точки зрения повлиять на частный бизнес не так уж и трудно.*

– Конечно, меня наша загрузка меньше чем на 50 процентов совсем не радует. При этом, если посмотреть именно на бизнес в области ТБД, был же действительно довольно длительный период очень высокого спроса. И я считаю, что да, была ошибка в прогнозировании на следующий период. Часто, когда думают про будущее, смотрят: а что было в прошлом? Но есть еще такой момент, что зачастую проекты, которые анонсируют наши крупные монополии, «Газпром» и «Транснефть», сдвигаются вправо по шкале времени. Поэтому, как только эти сдвиги происходят, а сейчас по нескольким проектам они произошли, получается, что тот спрос, которого участники рынка ожидали, отодвинут, и следствием этого становится низкая загрузка.

– *И что делать, чтобы такое не повторялось?*

– Как минимум не поддерживать деньгами создание избыточных мощностей, а остальное – это твой риск, твои возможности. Или иначе: так, как у нас все было в Госплане, но мы тогда в Советском Союзе жили.

Нормально, когда профицит мощностей – двадцать – тридцать – сорок процентов. Когда в три раза – это, конечно, ненормально, это сказывается на занятости людей. Хорошо, что у нас большое количество бизнесов. Вот новый цех в Выксе в прошлом году пустили. Туда 1200 человек переве-

ли с производств, которые сегодня недозагружены. Но это уже наше умение, наш профессионализм – так перераспределять ресурсы.

– *Но вы же и потратились, в конце концов, на строительство завода ТБД.*

– Хорошо, что мы были первыми. Я была участником советов директоров, где это обсуждалось. Мы видели, что будут стройки, что страна будет развиваться. На 70 процентов на начало 2000 года трубы большого диаметра импортировались. Все мощности по ТБД, которые созданы в стране, детище последних 15-17 лет. Но наш бонус в том, что мы были первыми. Остальные трубные заводы – ЧТПЗ, ТМК, «Северсталь», Загорский трубный завод – пускались намного позже.

– *Кстати, на рынке говорят, что Загорский завод собирается купить вашего поставщика – компанию «Уральская сталь» – у «Металлоинвеста» Алишера Усманова. Для вас это каким-то образом на что-то повлияет?*

– Я думаю, что не повлияет.

У нас было свое производство мартеновской стали, и мы делали слиток для колесопрокатного комплекса. Очень эффективный по издержкам и очень хороший по качеству. Но было две проблемы – экология из-за выбросов мартеновского производства и тяжелые условия труда. И мы закрыли мартен, а «Уральская сталь» стала поставлять нам заготовку. Для нас это решение было не очень простым, потому что «Уральская сталь» стала монопольным поставщиком. Мы заключали десятилетний контракт с формулой цены. Она дает по сравнению с себестоимостью нашего мартеновского слитка плюс, то есть для нас получается дороже, чем если бы мы продолжали делать сами. Зато ВМЗ почти в полтора раза сократил вредные выбросы в воздух.

– *Завод уходит к вашему фактическому конкуренту. И вы говорите «никак не повлияет»?*

– У нас есть договор. Гарант по договору – «Металлоинвест». Мы знаем, что «Металлоинвест» остается неконтролирующим, но все же акционером. Я думаю, что реально те практики, которые «Металлоинвест» в своем бизнесе демонстрировал, он будет демонстрировать и дальше. И исполнит перед нами все обязательства.

– *До какого года контракт?*

– До 2027-го.

– *Еще о взаимоотношениях государства и крупного бизнеса. Когда у нас капитализм начинался, многие директора говорили: «Я налоги пла-*

*чу, что вы ко мне пристали со своими детскими садиками и жильем?» Вот эта система, на ваш взгляд, должна именно так работать: заплатили налоги, а дальше уже государство занимается всем остальным? У нас пока, насколько я понимаю, так не получается. Почему не получается?*

*– Знаете, мы компания социально ответственная. Мы уже поговорили о том, как мы организуем производство внутри нашего завода. Но мы очень хотим, чтобы за заводскими проходными стенами, в которой живут наши сотрудники и их семьи, была комфортной, стабильной, стимулировала их и их детей развиваться. И чтобы она была безопасной. И вот наши требования к этой среде сегодня выше, чем то, что может обеспечить государство. И поэтому формула «мы заплатили налоги, а все остальное от государства», действительно не работает.*

*– Налогов мало платите? Или государство нерационально распоряжается деньгами, которые вы ему даете? Тогда, может быть, на следующих выборах будут другие распорядители?*

*– Это такие политические вопросы.*

*– Да что тут политического? Это же на уровне муниципалитета...*

*– На уровне муниципалитетов бюджетная система устроена таким образом, что из тех муниципалитетов, которые профицитны, идет перераспределение. Основной налог, который платится в муниципалитет, – НДФЛ. В разных регионах по-разному, но в профицитных муниципалитетах только часть остается на территории этого муниципалитета.*

*– Может, имеет смысл перераспределить их так, чтобы на местах оставалось больше, чтобы там могли организовать ту социальную среду, которая вам нужна, а не так, чтобы вам приходилось доплачивать?*

*– У государства же есть такая социальная миссия – оно перераспределяет средства из избыточных регионов в дефицитные.*

*Мы нашли форму партнерства. Делаем программы по развитию активной среды, культурной среды. Вовлекаем в них муниципальные власти, трудящихся, некоммерческие организации, жителей. Вот у нас есть фестиваль «Арт-Овраг», уже десятый в этом году будем проводить. Это большое культурное событие не только в Выксе, но и в России. При этом и правительство Нижегородской области, и федеральные органы власти поддерживают наши такие вроде как корпоративные мероприятия. Делаем программы развития социального*

*предпринимательства «Начни свое дело». Власть, общество и работодатель – вот в такой связке очень хорошо работать.*

*– Да, я понимаю. Но все-таки получается, что вы в какой-то части берете на себя функции государства.*

*– В партнерстве.*

*– В партнерстве, но вы могли бы этого не делать, если бы достаточное количество ваших налогов оставалось на территории, где вы работаете, а не забиралось все в центр и потом перераспределялось в территории, где, может быть, губернатор не любит и не умеет привлекать инвесторов. Или муниципалитет довел город до такого состояния, что люди оттуда уезжают.*

*– Знаете, программы, которые мы делаем, для власти являются в какой-то степени инновационными. Мы поддерживаем социальных предпринимателей, проводим конкурсы, даем гранты на создание небольших бизнесов. Помогаем привлекать деньги Фонда президентских грантов. Помогаем составлять бизнес-планы и выставляем их на площадке для краудфандинга. Такие инновационные вещи, наверное, для такой мощной машины, как государство, достаточно сложны в реализации. Хотя мы программу корпоративного волонтерства начинали лет, наверное, шесть назад. У нас уже более восьми тысяч сотрудников компании – волонтеры. А сейчас уже и государство волонтерские программы развивает.*

## **В поисках лучшей сущности**

*– Если говорить об ОМК сегодня и о ее российских и иностранных аналогах, то где вы находитесь с точки зрения технологий, с точки зрения современности производства?*

*– Очень высоко. У нас же вся трубная отрасль сложилась в 2000-е годы. Мы покупали самое модное, самое современное, самое технологичное оборудование. С российской трубной промышленностью может сравниться только трубная промышленность Китая: там тоже за последние десять лет построили несколько трубных заводов. Остальные производители трубы большого диаметра в мире лет на двадцать, на тридцать, на сорок старше, чем наши заводы.*

*– И куда теперь пойдет компания в своем технологическом развитии, какие продукты выведет на рынок? Сделаете колесо, которое могло бы ездить со скоростью 300-500 километров в*

**час? Я условно говорю. Внедрите аддитивное производство, у ваших заводов появятся цифровые двойники?**

– Цифровой двойник сейчас смотрим для нашего машиностроительного предприятия «Трубодеталь». Там очень сложная логистическая система именно производственная, большое количество станков, большая номенклатура выпускаемой продукции. И для каждого изделия есть несколько производственных маршрутов. Поэтому для того, чтобы все это в какой-то системе увязать и правильно составить производственную программу, чтобы максимизировать выпуск и прибыль, хотим сделать производственный двойник. Прямо сейчас очень тесно этим занимаемся.

**– Сами? Или кого-то наняли?**

– Наняли. Иностранную компанию. Смотрим, как это в мире делается.

**– Наших нет?**

– Пока посмотрели тот опыт, который иностранцы предлагают, он, похоже, тот, который нам нужен. Еще окончательного решения не приняли, но пока работаем с ними.

Цифровой двойник – это одна из технологий. У нас несколько таких направлений. Я уже говорила про электронную документацию для клиентов. Смотрим технологии передачи данных, обмена информацией.

С точки зрения продуктов мы создали два очень мощных инженерно-технологических центра. Вложили несколько миллиардов рублей, привлекли мощных материаловедов со всей страны. И молодежь туда едет. В прошлом году коллектив ИТЦ в Выксе получил премию правительства России в области науки и техники для молодых ученых за создание специальных марок стали для производства труб. В постановлении правительства среди коллективов Академии наук и университетов только один корпоративный – наш.

Мы очень гордимся нашими учеными. Все наши разработки достаточно прагматичны. Мы, опять-таки, хотим, чтобы производство у нас было эффективным, чтобы производительность труда росла, чтобы продукт был качественным, чтобы клиент был доволен. Все разработки в эту сторону.

Наша постоянная работа – новые марки стали, чтобы наши трубы были применимы в сложных условиях, чтобы они были хладостойкими, чтобы не было неметаллических включений, чтобы они были стойкими к сероводородному растрескиванию. Месторождения нефти же в разных средах, и

одни и те же марки стали в разных средах ведут себя по-разному. Вот мы сейчас создали, как мы считаем, уникальную марку стали, которая будет во многих средах применима. Называется 05ХГБ.

Работаем *и с колесами*. Делаем колесо низконапряженной конструкции, которое позволяет обеспечивать высокий запас прочности, колеса для скоростного движения.

В прошлом году мы купили вагоноремонтную компанию. Мы до этого никогда не были представлены в каком-то сервисе для этих наших клиентов – операторов и владельцев вагонов. А сейчас вошли, оказываем сервис по ремонту вагонов. Видим, что это на самом деле нормальный бизнес. Видим, что те практики и инструменты, в том числе производственной системы, которые работают на металлургическом предприятии, будут применимы в этом сервисе. Считаю, что мы вообще лучшую сервисную компанию в стране создадим на базе вагоноремонтной компании.

**– Продлили производственную цепочку, стали не просто продавать колеса, а ставить их на вагоны... Куда еще идете?**

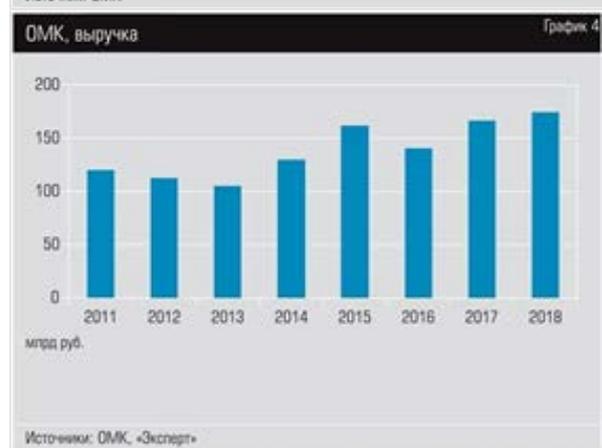
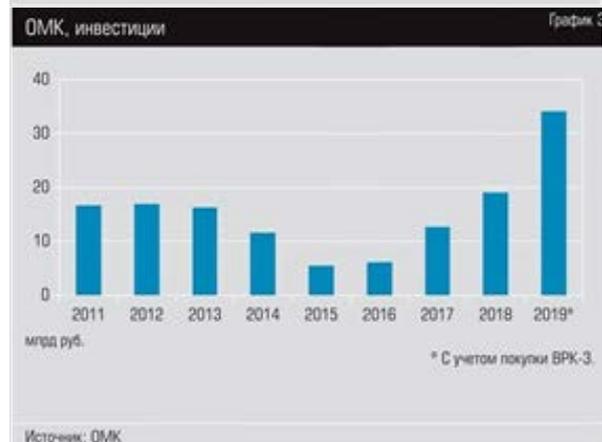
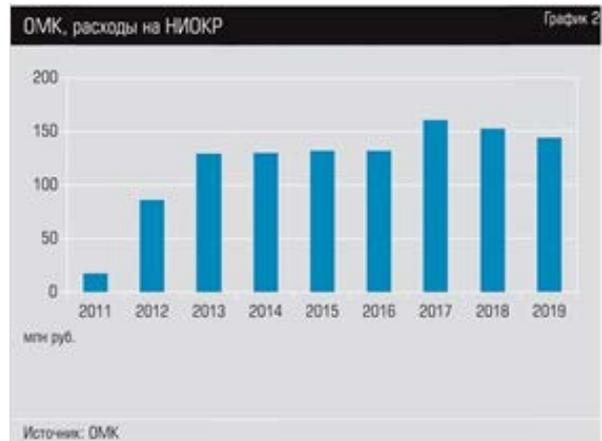
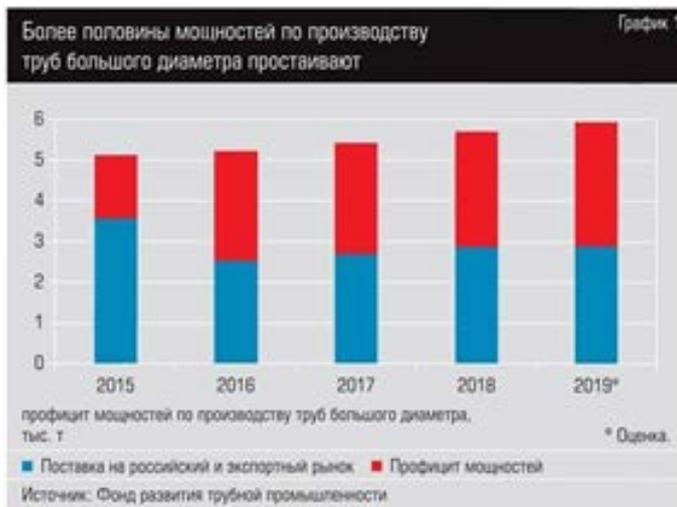
– В сервис. Мы, например, 22 склада рессор для автомобильного транспорта по всей стране открыли, чтобы нашим клиентам они были доступнее. Раньше мы их грузили с завода. Смотрим, кто из иностранных производителей здесь локализован, кому нужно здесь комплектоваться, какая ему нужна рессора – и осваиваем ее. Это для нас тоже инновационный продукт – смотреть, куда развивается отрасль нашего клиента. И изучать его перспективную потребность.

У нас сначала было производство трубы, в начале 2000-х. Сейчас про колесо не говорю, про рессоры не говорю. Потом мы видим: у нашего потребителя труб есть потребность в соединительных деталях. Покупаем завод «Трубодеталь» в Челябинске. Дальше ему же нужна запорная арматура. Появляется в составе компании арматурный завод. Потом смотрим детали или трубопроводы, но уже не для нефтяников или для газовиков, а рядом. Чуть-чуть другие, но для энергетиков.

Теперь планируем Белгородский завод энергетического машиностроения купить. Уже договорились о сделке. Понимаете, это тоже естественное событие. Мы выходим на нашего клиента с новым продуктом или с похожим продуктом, но на нового клиента.

Мы посмотрели Белгородский завод, хорошее предприятие. Для нас это развитие. Мы умеем

управлять производством, мы умеем управлять экономикой, умеем управлять отношениями с клиентами. Умеем внедрять культурные аспекты не только на своих заводах, но и в городах. У нас есть амбиция – делать что-нибудь еще. На БЗЭМ три бизнеса. Первый, оборудование для котельных, не очень большой. Второй – оборудование для атомной промышленности. Третий – металлоконструкции. А у нас самих большая потребность в металлоконструкциях. Мы заводы строим. И надеемся, что национальные проекты сгенерируют спрос на металлоконструкции, дадут возможность для роста этого бизнеса. И мы видим программу «Росатома» по строительству атомных электростанций и считаем, что с нашим опытом, с нашими амбициями, с нашими практиками в производственной системе, с нашей инженерной школой и с теми практиками, которые есть на заводе (а завод тоже с хорошим имиджем, с отличной историей), мы в синергии получим какую-то новую, лучшую сущность.



Безопасность производства	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Частота аварий и инцидентов на опасных производственных объектах	2	0	0	0
Частота травм со смертельным исходом	0	0	0	0
Частота травм с потерей рабочего времени (LTIFR)*	2,22	1,6	1,25	0,72
Профессиональные заболевания**	3,87	3,64	2,58	3,5
Случаи травматизма без потери трудоспособности	187	156	127	85

\*LTIFR = N/Ч × 1 000 000 (N — количество учтенных несчастных случаев на производстве за отчетный период с потерей трудоспособности на один и более дней, Ч — количество отработанных человеко-часов)  
 \*\*Количество подтвержденных случаев × 10 000/среднегодовая списочная численность работников. Показатель профзаболеваний в России по металлургической отрасли в целом на 10 тыс. работников — 11,1  
 Источник: ОМК

## **Наталья Еремина, председатель правления ОМК**

Родилась в городе Гай Оренбургской области.

«В школе я ездила на все олимпиады: по химии, физике, русскому языку, математике»\*.

В старшей школе обучалась в физико-математической школе-интернате имени А. Н. Колмогорова при МГУ, учениками которой становились одаренные дети со всей страны.

«Когда в 17 лет я осознала, что не знаю, кем хочу быть по профессии, я поняла, что нужно "развивать мозги"».

Окончила механико-математический факультет МГУ по специальности «математика» с красным дипломом.

С 1993 года начала работать начальником отдела межбанковских кредитов Металлинвестбанка, председателем правления которого был Анатолий Седых.

«... Мне казалось, что в банках много возможностей. И действительно, было очень интересно работать. А банк оказался металлургическим».

В 2001 году с должности заместителя председателя правления Металлинвестбанка перешла в ОМК на должность руководителя департамента контроллинга.

«ОМК — это мой счастливый случай».

В 2002-2003 годах работала директором по стратегическому развитию Выксунского металлургического завода.

«Приехать на завод в 2002 году для меня было смелостью на уровне наглости — особенно на фоне тех титанов, которые там работали».

С 2004 года — директор по корпоративным финансам и работе с инвесторами ОМК.

«То, как мы управляли заводом в 2002-2004 годах, — это было очень круто. Мы круглосуточно работали. <... > У нас было столько энтузиазма, столько внутреннего пионерства, что до сих пор у меня, да и у многих коллег остались о том времени очень теплые воспоминания».

С апреля 2006 года по январь 2016-го — вице-президент ОМК, затем заместитель председателя правления, а с июля 2017 года — председатель правления компании.

«Мне за эти 27 лет совершенно не надоело работать в одной компании, потому что коллектив может быть один и тот же, а компания при этом меняется, задачи меняются, да и люди меняются. За эти годы в компании реализовано несколько проектов, сильно изменивших индустриальный ландшафт внутри компании, систему управления, сделавших компанию совершенно другой».

Имеет звание «Почетный металлург».

---

*\*Здесь и далее цитаты из книги «Русский размер», автор Владислав Дорофеев.*

## **Объединенная металлургическая компания (ОМК) создана в 1992 году.**

Бенефициар – председатель совета директоров Анатолий Седых.

В составе компании пять предприятий металлургической отрасли:

- Выксунский металлургический завод, Нижегородская область;
- Альметьевский трубный завод, Республика Татарстан;
- Благовещенский арматурный завод, Республика Башкортостан;
- «Трубодеталь», город Челябинск;
- Чусовской металлургический завод, Пермский край.

В 2019 году ОМК приобрела Вагонную ремонтную компанию – 3.

В начале 2020 года достигла договоренности о покупке завода «Белэнергомаш».

Компания производит сталь, прокат, трубы, в том числе большого диаметра, трубопроводную арматуру и соединительные детали трубопроводов, железнодорожные колеса и автомобильные рессоры.

Реализованные инвестиционные проекты:

- модернизация колесопрокатного комплекса ВМЗ, 2003 год;
- первое в России производство труб большого диаметра, 2005 год;
- завод по производству трубной стали и проката, 2008 год;
- стан-5000 по выпуску широкого стального листа, 2011 год;
- первое в России производство железнодорожных колес для скоростного движения, 2014 год.

Текущие инвестиционные проекты:

- строительство электрометаллургического комплекса;
- создание производства бесшовных OCTG-труб;
- создание новых и модернизация действующих мощностей по производству труб для добычи нефти и газа;
- комплексное перевооружение завода «Трубодеталь»;
- модернизация прокатного производства Чусовского металлургического завода