

итоги ПМЭФ

Будут люди — будут города!

Один из ключевых вызовов — нехватка квалифицированного персонала в разных отраслях экономики. Причины парадоксальны: демографическая яма 1990-х и непопулярность рабочих профессий на фоне промышленного роста последних лет. Эта тема стала одной из центральных на минувшем Петербургском международном экономическом форуме. Участники сессий, объединенных в блоке «Народосбережение и качество жизни — основной приоритет», констатировали, что индустриальные компании принимают экстренные меры: инвестируют в развитие персонала, увеличивают соцпакет и зарплаты, внедряют новые технологии. Но в их фокусе также и долгосрочные шаги, которые направлены на повышение качества жизни людей в промышленных городах, на то, что в конечном счете и должно помочь решить демографические, а значит, и производственные вопросы.



— демография —

Опросы руководителей из промышленной сферы регулярно фиксируют дефицит инженеров и высококвалифицированных рабочих. Данные рекрутинговых компаний свидетельствуют, что в ответ бизнес инвестирует в обучение сотрудников, повышает зарплатные предложения. Однако кадровая проблема — системная. Ковид и сопутствующие события 2022 года стали лишь отягчающими факторами общей ситуации сокращения воспроизводства населения в России. Так, по словам директора по связям с госорганами hh.ru Виталия Терентьева, количество работников моложе 35 лет в 2022 году сократилось на 1,3 млн человек по сравнению с 2021 годом. Согласно демографическим прогнозам, население России к концу века может сократиться почти на четверть.

Корпоративная рождаемость

«Наша компания представлена в 30 регионах. Основное предприятие находится в Нижегородской области в городе Выксе. За последние 20 лет ОМК построила здесь много новых производственных объектов, создав несколько тысяч современных рабочих мест. Штат завода сегодня — 16 тыс. человек. При этом более тысячи рабочих мест — вакантные. Укомплектованность предприятия персоналом — 95%. Это означает, что некоторые сотрудники даже не всегда могут уйти в отпуск по графику», — рассказала президент группы ОМК Наталья Еремина на сессии «Будут люди — будет бизнес». Еще 3 тыс. сотрудников, по ее словам, будут необходимы ОМК в течение ближайших лет.

Программы повышения эффективности уже исчерпали возможности для удовлетворения производства. Ни роботизация, ни внедрение цифровых технологий не могут компенсировать нехватку персонала. Поэтому компания направляет значительные усилия на создание таких условий работы и жизни в этом малом городе, чтобы выксунцы хотели связать с ним свою жизнь, а профессионалы из других регионов стремились сюда переехать», — говорит госпожа Еремина.

Действительно, крупные предприятия начали активно работать с семьями и молодежью, развивают культуру, улучшают социальную инфраструктуру городов. Работодатели готовы вкладывать деньги, чтобы рождаемость увеличивалась, а смертность уменьшалась, при этом миграционные потоки позволяли решать задачи бизнеса. В этом смысле Выкса может стать примером для других малых городов: сегодня здесь рождаемость на 20% выше, чем по Нижегородской области, а количество многодетных семей за 15 лет увеличилось в 3,5 раза — с 360 до более чем 1250. Причем в большинстве таких семей один или оба родителя — сотрудники завода ОМК.

«Мы не работали на эти показатели специально. Все наши действия очень естественные, — поделилась Наталья Еремина. — Мы понимаем, что детей надо отвести в школу 1 сентября — родителям предоставляем отгул. Если в семье много детей, то даем родителям дополнительный выходной. Мы понимаем, что за детьми ухаживают мамы, поэтому если для мужчин у нас установлен 12-часовой день, то для женщин мы часто делим его на две 6-часовые смены. Все эти действия из заботы о сотрудниках и трансформируются в такие значимые результаты».

Почему многодетные семьи так важны, объяснил на той же сессии полномочный представитель президента в Центральном федеральном округе Игорь Щеголев: «Чтобы население росло, необходимо, чтобы на каждую женщину детородного возраста приходилось двое и более детей — 2,15, если быть точнее. Кто-то не может, кто-то не хочет, кто-то родил одного... На 2,15 мы не выходим». Изменить ситуацию помогут именно многодетные семьи.

По данным РСПП, более половины крупных компаний имеют в своих соцпрограммах меры поддержки материнства, детства, многодетных семей. К таким мерам относят создание детских центров, семейный отдых, программы психологической поддержки и страхования, а также стимулирующие выплаты.

«Бизнес — активный участник социального развития и вслед за государством ключевой субъект социальной политики. Не случайно, что национальные цели развития, связанные с повышением качества человеческого потенциала, трудовых ресурсов, не просто совпадают, а прямо связаны с эффективным ведением бизнеса», — констатирует управляющий директор по корпоративной ответственности, устойчивому развитию и социальному предпринимательству РСПП Елена Феоктистова.

Инфраструктура для жизни

Сразу на нескольких площадках ПМЭФ представители крупных компаний, ссылаясь на внутренние опросы,



рассказывали, что люди ценят их как работодателей за надежность, стабильность и заботу. Стабильность и финансовые стимулы для сотрудников вряд ли можно назвать эффективными, если в городе нет социальной инфраструктуры и возможности самореализации. Как показывает практика, подход к развитию человеческого капитала должен быть комплексным. Людям нужны роддом, хорошая поликлиника, больница, детсады, школы, дополнительное образование, места отдыха, культурная повестка. Отсутствие этого и подталкивает людей менять малые города на крупные центры. Часто масштабным преобразованиям в малых городах препятствует «экономическая целесообразность». Например, строительство медицинского центра в небольшом городе опирается в недостаток средств на эти цели у государства и в отсутствие интереса к таким проектам со стороны частных инвесторов из-за их убыточности. Но при необходимости компании, работающие в регионах, умело находят решения. Так, группа ОМК совместно с правительством Нижегородской области создали в Выксе медицинский округ, объединив в него несколько районов. Таким образом, запуск запланирован в 2026 году. Этот пример показывает, что комплексное развитие города эффективно, если есть связка государства, бизнеса и общества. Или другой пример — участие муниципалитетов в федеральных конкурсах на благоустройство территорий. Традиционно их проводят в сжатые сроки, так что администрация часто не успевают провести все нужные процедуры, пригласить архитекторов и подготовить проекты. Осложняют ситуацию требования закона о контрактной системе (44-ФЗ), ориентированные на минимальное ценовое предложение на рынке. Такой подход, очевидно, влияет на качество проектов комфортной городской среды, которые муниципалитеты подают на конкурсы. В группе ОМК нашли механизм, как можно эффективно преодолеть и такой барьер. Компания работает с местными администрациями в тандеме: вкладывает собственные деньги в привлечение урбанистов к разработке концепций и подготовке конкурсных альбомов, а администрация подает заявки на конкурсы по благоустройству. Например, Выкса уже дважды становилась победителем конкурсов Минстроя по созданию комфортной городской среды. На федеральные гранты здесь благоустроили центральный парк и набережную. Сейчас город и ОМК готовят новые проекты для участия в конкурсах.

Еще важно иметь возможность долгосрочного планирования работы, поэтому такие партнерства закрепляют официально. Так, на полях ПМЭФ-2023 губернатор



Нижегородской области Глеб Никитин и председатель совета директоров ОМК Анатолий Седых подписали соглашение о сотрудничестве по развитию Выксы. За пять лет здесь реализуют более десяти крупномасштабных инфраструктурных проектов, а ОМК инвестирует в развитие малого города более 24 млрд руб. Компания построит несколько микрорайонов на 1,7 тыс. квартир для заводчан, индустриально-туристический центр, корпоративный университет, поможет разработать проекты строительства и реконструкции дорог, системы единого водозабора и теплоснабжения.

«Развитие Выксы сегодня неразрывно связано с группой ОМК. Это не только важнейший работодатель, но и инициатор многих положительных изменений в городской среде, социальной, культурной и образовательной сферах. Благодаря этому Выкса не только сохраняет статус важнейшего промышленного центра, но и развивает новые направления, например туризм. Все это синхронизируется с мероприятиями национальных проектов и федеральных программ, позволяя делать Выксу привлекательнее для жизни и работы», — отметил в ходе подписания соглашения губернатор Нижегородской области Глеб Никитин.

Все профессии нужны

Особенность моногородов — ограниченный выбор сфер деятельности для их жителей. В основном это специальности одного профиля, например металлургии. Под них выстроена система профориентации и образования. С одной стороны, это помогает действующим предприятиям получать новые кадры, но с другой, люди, желающие развиваться в других сферах, вынуждены уезжать и искать применение себе в других местах. Менять ситуацию помогают системная поддержка и развитие креативных индустрий, малого бизнеса, НКО, добровольчества, социального предпринимательства. Важный аспект — развитие образовательных программ, ранняя профориентация, повышение качества отбора. Важно, чтобы еще в школе подростки уже видели для себя широкий спектр развития карьеры.

В Выксе на базе металлургического колледжа в рамках федеральной программы «Профессионалитет» при поддержке ОМК открыли региональный образовательный производственный центр металлургии. А для того, чтобы привить любовь к инженерным профессиям, еще со школы действует необычная программа профориентации. Фонд «ОМК-Участие» тиражирует в Выксе программу «Учебный день в музее». Проект получил название ПроГУЛ — Городской учебный ландшафт, что отражает замысел программы — за счет разнообразия мест для уроков превратить в школу всю Выксу. В проекте участвуют учителя из 11 школ округа. Математику, физику, историю и другие предметы школьники изучают не только за партами, но и в музейных залах, городском парке и цехах завода. Если в 2021 году в ней участвовали 350 детей, то за пять месяцев 2023 года их число превысило 1,4 тыс. По статистике прошлых лет 60% школьников после посещения таких экскурсий выбрали технические специальности в средние-специальные учебные заведения и инженерные — в вузах.

Еще около 20% школьников проявили интерес к креативным специальностям. Для них в Выксе сейчас тоже есть предложения. В 2011 году в городе прошел первый фестиваль городской культуры, призванный отвлечь подростков от вредных привычек и разнообразить досуг. Инициатором проекта стал благотворительный фонд «ОМК-Участие». Начиналось все с фестивалей молодежной культуры: открывали площадки для экстремальных видов спорта, проводили мастер-классы, концерты, уличные художники расписывали стены домов. Потом в город начали приезжать художники и архитекторы со всего мира, чтобы совместно с выксунцами создавать творческие проекты. «Выкса-фестиваль» можно считать импульсом для появления в городе новых общественных пространств, в том числе современной библиотеки и арт-пространства, культурного центра и арт-резиденции для современных художников. Сегодня «Выкса-фестиваль» известен как крупнейший из региональных фестивалей. В город приезжают десятки тысяч туристов. Столь высокий интерес к небольшому городу — предмет местной гордости и способ реализации творческой энергии горожан. Пока большинство событий фестиваля готовы пригласенные художники из крупных городов. Но цель организаторов фестиваля — воспитать в Выксе собственное креативное ядро. Для этого в 2023 году в городе открыли продюсерский центр, в котором выксунцы под руководством наставников будут уже самостоятельно придумывать и организовывать городские культурные события.

«Выкса-фестиваль» проходит уже не первый год. Для организации столь масштабных событий мы традиционно привлекали внешних экспертов высокого уровня. Однако сегодня в городе есть огромная потребность в местных специалистах, способных делать большие проекты в культурной сфере, чувствующих и понимающих индивидуальность Выксы. Нам нужны профессионалы, хорошо знающие город, понимающие особенности выксунцев, их интересы. Именно поэтому мы открыли в Выксе продюсерский центр», — говорит Ирина Седых, основатель «Выкса-фестиваля», председатель попечительского совета фонда «ОМК-Участие».

Ирина Седых в рамках панельной дискуссии «Социальные партнерства как новое конкурентное преимущество» проходившей на ПМЭФ-2023, также отметила значимость реализации культурных и социальных инициатив для повышения качества жизни людей в российских регионах.

«Городов, подобных Выксе, в России достаточно.езде живут люди. Многие гордятся местом своего рождения, хранят и проносят через всю жизнь любовь к своей малой родине. Крайне важно, как мне кажется, беречь этих людей, повышать качество их жизни, давать им больше причин для гордости. Чтобы не возникало желания уезжать из дома в другие регионы», — говорит Ирина Седых.

Индустрия гостеприимства

Сегодня многие промышленные предприятия развивают промышленный туризм. Для заводов это способ показать современные производства, помочь привлечь в цеха молодежь. А туристы, которые приезжают в малые города, способствуют развитию местного бизнеса. В 2018 году туристические маршруты запустили на заводе ОМК в Выксе. Всего в каких-нибудь пяти часах от Москвы туристы могут почувствовать мощь отечественной индустрии, увидеть, как плавят сталь. Ежегодно по четырем маршрутам промышленного туризма выксунский завод ОМК посещают более 2 тыс. человек.

Сейчас в Выксе ОМК при поддержке правительства Нижегородской области и администрации города строит индустриально-туристический центр «Шухов парк». Его создадут на месте первого железнодорожного завода братьев-промышленников Андрея и Ивана Баташевых, который они построили в середине XVIII века. Площадь парка — 10 га. Территория состоит из трех частей. Прогулочная, вдоль набережной рукотворного пруда с детскими игровыми площадками и местами отдыха. Зеленая парковая часть, где проложены маршруты для прогулок, веревочный парк, велотрасса и многое другое. В музейно-исторической части будут центр детского развития «Кванториум», а также уникальные инженерные конструкции инженера Владимира Шухова. Это сетчатые своды, перекрывающие площадь 2,8 тыс. кв. м, бес поперечных опор и гиперболическая 32-метровая водонапорная башня. Конструкции реставрируют и перенесут в парк с территории действующего завода.

Одно из ключевых мест «Шухов парка» — музейный комплекс «Центр промышленного прогресса», первый в России металлургический музей мирового уровня. Он станет не только площадкой для сохранения индустриального наследия и магнитом для туристов, но и точкой для формирования новых смыслов, говорят в ОМК. Будущий центр поможет прививать школьникам и студентам любовь к истории, науке и технике, геологии и инженерным профессиям, поможет развивать технические кадры для промышленности.

«Шухов парк» планируют открывать поэтапно. Полностью он заработает к 2027 году и станет новым стимулом для развития экономики Выксы. Подобные культурно-туристические проекты обладают мультипликативным эффектом и способствуют развитию смежных отраслей. Прогнозируется, что после запуска «Шухов парка» турпоток в Выксу вырастет до 160 тыс. в год.

В глобальном партнерстве

«Из-за нехватки квалифицированного персонала, в том числе на промпредприятиях, города сегодня конкурируют между собой. Наш опыт показывает, что для создания оптимальных условий для жизни, в том числе в малых промышленных городах, необходимо работать комплексно, системно и долгосрочно. Создавать устойчивые партнерства с государством и бизнесом, развивать и поддерживать диалог с местными жителями. Выходить за пределы своего завода, от завода — в город, от сотрудников — ко всем людям. Только так мы сможем решить вопросы демографии. А будут люди — будут и города», — резюмирует Наталья Еремина.

Екатерина Кузнецова

итоги ПМЭФ

«Импортозамещение — это создание уникального продукта»

Технологический суверенитет стал одной из главных тем для панельных дискуссий на ПМЭФ в нынешнем году. „Ъ“ поговорил с гендиректором «Трансмашхолдинга» (ТМХ) **Кириллом Липой** о том, насколько вопросы локализации актуальны для российской отрасли машиностроения, каким экспортным потенциалом она обладает и какие кадры сейчас востребованы у профильных предприятий больше всего.

— **прямая речь** —

— Многие дискуссии на ПМЭФ-2023, как и в прошлом году, были посвящены вопросам импортозамещения, ставшим актуальными из-за санкций ряда западных стран. Повлияли ли они на работу ТМХ? Насколько локализовано производство вашей компании?

— Сразу скажу, что мы в ТМХ определили технологический суверенитет как стратегическую задачу еще более десяти лет назад, когда невозможно было предположить события 2022 года. Мы понимаем, что главная цель не копирование иностранных разработок, а создание уникального продукта, и этот процесс будет эффективным только тогда, когда мы будем создавать собственные конкурентные технологии.

Поэтому стратегия промышленного развития холдинга всегда была направлена на расширение собственных компетенций в разработке и производстве подвижного состава. Практически по всей номенклатуре импортных комплектующих мы стремились расширить и создать собственное производство или поддержать местных поставщиков. Введение рестрикций в отношении России потребовало оперативных изменений, начиная от цепочки поставок, а подвижной состав пришлось адаптировать к новой номенклатуре комплектующих изделий. На сегодняшний день по всем видам подвижного состава созданы модификации, не зависящие от поставок из недружественных стран. Эта работа была успешно завершена в конце прошлого года. Отдельные образцы подвижного состава еще проходят испытания, в то время как многие уже поставляются заказчикам.

На сегодняшний день замещено более 1,5 тыс. компонентов, включая мелкую номенклатуру: от контакторов до клемм и разъемов. Созданы новые прорывные модели подвижного состава, базирующиеся на отечественных технологиях и компонентах. В частности, контактно-аккумуляторный электровоз ЭМКА2 будет представлен профессиональному сообществу на отраслевой выставке «РКО Движение 1520». На новом тепловозе 3ТЭ28 установлен отечественный двигатель вместо зарубежного. На сегодня локомотив уже успешно прошел опытный пробег и подтвердил свои характеристики. К августу—сентябрю начнутся его поставки в РЖД. Серийно поставляемые локомотивы в адрес РЖД — 2ТЭ25КМ и «Ермак» — на 99,9% состоят из российских комплектующих. В июне получил сертификат пригородный электропоезд ЭП2ДМ — полностью отечественная разработка.

Поезд метро «Балтиец», который был разработан специалистами ТМХ в соответствии с техническим заданием Петербургского метрополитена, опираясь на полученный опыт эксплуатации подвижного состава, поставленного в прежние годы, к концу первого квартала этого года был полностью переведен на отечественные комплектующие. «Балтиец» — 100% российская разработка: он спроектирован инжиниринговым центром «ТМХ Инжиниринг», а дизайн подвижного состава разработан Национальным центром промышленного дизайна и инноваций «2050.Лаб».

На сегодня вся конструкторская документация ТМХ — собственные разработки холдинга. «ТМХ Инжиниринг» создает продукт, ориентированный на отечественные комплектующие, которые по качеству не уступают иностранным. Таким образом, холдинг обеспечивает не только безопасность на подвижном составе, но и безопасность будущего, что особенно важно в условиях непредсказуемой геополитической обстановки. Конструкторская документация содержит на каждый блок по несколько комплектаторов для обеспечения безопасности поставок.

В работе с поставщиками ТМХ также многие годы ориентируется на развитие отечественной компонентной базы. Холдинг стремится формировать долгосрочные программы партнерства и развития, которые создают благоприятные условия для становления инновационных высокотехнологичных производств. Сегодня ТМХ активно работает над созданием и внедрением в перспективный подвижной состав основных узлов и элементов, которые приходят на смену импортным аналогам. Наиболее яркий пример — создание в Твери промышленного технопарка КСК, на территории которого разрабатываются и выпускаются ключевые компоненты для современного рельсового транспорта: электрика и электроника, климатическое оборудование, элементы интерьера и экстерьера и др. Численность персонала уже сейчас более 2 тыс. человек. Номенклатура производимых резидентами технопарка компонентов превышает 300 наименований. Благодаря всем этим усилиям по итогам первого квартала этого года локализация нашего производства составила 99%.

— Одна из ключевых составляющих импортозамещения в отрасли машиностроения — возможность создавать двигатели из отечественных комплектующих. Как вы сейчас развиваете такие проекты?

— ТМХ, в состав которого входят предприятия, чей профиль — двигателестроение, инвестирует значительные средства в отрасль. Для развития и повышения эффективности двигателестроительной деятельности в холдинге в конце 2020 года была образована компания «ТМХ Энергетические решения» (ТМХ ЭР). Ее специалисты разрабатывают и производят комплексные энергетические решения для большинства видов транспорта, в том числе с применением альтернативных видов топлива. Одно из конкурентных преимуществ и важных для заказчиков компетенций ТМХ ЭР — наличие двух собственных про-

ПМЭФ 23
ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
ФОРУМ



дуктов: дизель-генераторов и накопителей энергии. Среди разработок ТМХ — работающий исключительно на газе двигатель внутреннего сгорания для тепловозов, первый гибридный тепловоз, который работает на дизельном топливе, но имеет электрические накопители.

Комплексное обновление Коломенского завода — один из крупнейших проектов развития, реализуемых в ТМХ. В рамках инвестиционной программы на предприятии создаются новые производства ключевых компонентов дизельных двигателей, строится центр испытаний дизелей, происходит увеличение сборочных мощностей по выпуску и ремонту двигателей с 500 до 1150 единиц в год. Пропускная способность нового локомотиво-

«С помощью средств Фонда развития промышленности ТМХ реализует масштабную инвестиционную программу, направленную на замещение всех критических компонентов и производство нового поколения техники, базирующейся на отечественных технологиях»

ремонтного цеха должна составить до 110 секций в год. Общая сумма инвестиций в Коломенский завод за 2018–2022 годы превышает 12,5 млрд руб.

— Одно из соглашений, которые вы подписали на ПМЭФ, как раз касается его дальнейшего развития, так?

— Да, Коломенский завод станет ядром одноименного двигателестроительного кластера — научно-производственного объединения на территории Московской области, целью которого является обеспечение российской энергетики и транспорта современными и надежными двигателями.

На территории кластера будут производить уникальные двигатели в диапазоне 0,8–7,3 мВт, регуляторы частоты вращения и пусковые преобразователи. Они могут быть использованы для маневровых и магистральных тепловозов, судовой техники, а также на предприятиях атомной и малой энергетики. Кластер начнет работу до конца 2023 года, а в 2027 году завершится ввод всех сопутствующих объектов социальной и образовательной инфраструктуры.

Нашим партнером в этом проекте выступило правительство Московской области. Оно окажет содействие в развитии социальных аспектов. Хочется отметить, что появление самого такого понятия, как кластер, очень важно. Поскольку эта форма взаимодействия позволяет усилия и возможности правительства, в частности привлечение средств Фонда развития промышленности, объединить с возможностями регионов для достижения общего результата, в том числе создания новых рабочих мест.

Помимо соглашения с правительством Московской области в ходе ПМЭФ мы также подписали соглашение о взаимодействии с правительством Чувашии и ООО «Трансэнергопром», которое подразумевает запуск пилотного проекта по строительству объекта распределенной генерации на базе газопоршневой установки — зарядной станции для электромобилей в селе Шоршель Мариинско-Посадского района Чувашии. В качестве источника энергии для станции должен быть использован новейший дизельный двигатель 1–9ГМГ, созданный специалистами Инжинирингового центра двигателестроения ТМХ и построенный на входящем в состав компании «ТМХ Энергетические решения» Коломенском заводе.

Кроме того, мы заключили соглашение с акционерным обществом «Акционерный банк „Россия“», которое подразумевает комплексное банковское обслуживание ТМХ, финансирование текущей деятельности, инвестиционных проектов и программ ТМХ, финансовое консультирование, организацию банком финансирования сделок, связанных с покупкой и продажей активов, а также совершенствование и развитие системы расчетов холдинга со своими контрагентами.

— Как вы уже сказали, ТМХ давно занимается импортозамещением в отрасли машиностроения. Как вы оцениваете те меры поддержки, которые предостав-

ляет бизнесу государство? Достаточно ли их или нужны какие-то новые подходы?

— В целом, конечно же, меры государственной поддержки помогают предприятиям холдинга в решении обширного спектра задач, и каждый такой инструмент посвоему важен. Предприятия ТМХ активно пользуются как общеотраслевыми мерами поддержки, так и мерами, разработанными специально для транспортного машиностроения.

Так, например, за последние годы наиболее востребованными для нас оказались инструменты льготного кредитования на пополнение оборотных средств: только за прошлый год предприятиями холдинга было получено льготных кредитов на сумму более 45,6 млрд руб. Еще один важный для нас инструмент — субсидирование транспортировки продукции за рубеж, благодаря которому мы за последние пять лет получили порядка 1,3 млрд руб. Наконец, для нас актуально и субсидирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, благодаря которому мы за последние пять лет смогли получить порядка 300 млн руб. в виде субсидий.

С помощью средств Фонда развития промышленности (ФРП) мы реализуем масштабную инвестиционную программу на общую сумму порядка 45,3 млрд руб., включая 36 млрд руб. заемных средств ФРП, направленную на замещение всех критических компонентов и производство нового поколения техники, базирующейся на отечественных технологиях. Инвестиционная программа позволит к 2025 году модернизировать производство современной железнодорожной техники: тепловозов, электровозов, вагонов метро и рельсовых автобусов, пассажирских вагонов, электропоездов, а также дизельных двигателей. Реализуется комплексный проект по развитию двигателестроения для нескольких стратегических отраслей российской экономики: судостроение, атомная энергетика, железнодорожный транспорт, малая энергетика. Этот проект — пример сотрудничества частных инвесторов и государства в лице ФРП (общий объем инвестиций в проект составляет порядка 32,2 млрд руб., включая 25,6 млрд руб. заемных средств ФРП). Компетенции и опыт позволяют ТМХ реализовать не только эту программу, но и стать центром локализации для других машиностроительных предприятий.

— Наряду с импортозамещением растет внимание государства и бизнеса и к экспортному потенциалу различных отраслей. Как вы видите свое развитие на внешних рынках?

— Техника ТМХ сегодня эксплуатируется более чем в 35 странах мира, и, несмотря на давление со стороны западных стран, качественная российская продукция остается востребованной другими государствами. Есть традицион-

«Холдинг стремится формировать долгосрочные программы партнерства и развития, которые создают благоприятные условия для становления инновационных высокотехнологичных производств»

ные рынки, где ТМХ давно и успешно работает: поставляет магистральные и маневровые тепловозы в Монголию, поезда метро в Азербайджан и Узбекистан, тепловозы и электровозы в Узбекистан, пассажирские вагоны в Казахстан, Беларусь и другие страны бывшего СССР. Есть также исторически близкие холдингу рынки европейской колеи — Болгария, Венгрия. А есть и совершенно новые рынки — это Египет, Аргентина, Индия, и сейчас мы продолжаем развивать с ними сотрудничество.

Например, в этом году ТМХ выиграл лот 1 тендера, который предусматривает поставку в Индию и сервис в течение 35 лет 120 16-вагонных электропоездов со спальными местами для эксплуатации на скорости 160 км/ч. Проект — часть большой программы по техническому перевооружению индийских железных дорог на междугородних маршрутах. В этом тендере ТМХ обошел таких мировых игроков, как Alstom, Stadler и Siemens.

Еще один наш приоритет — страны СНГ и ЕАЭС. Условия эксплуатации техники в странах ЕАЭС близки,

ведь потребителей из стран Евразийского союза объединяет с предприятиями ТМХ не только сотрудничество в современной истории, но и очень долгие исторические связи. На протяжении десятилетий нас объединяла не только общая железнодорожная колея, но и транспортные технические стандарты, инфраструктура, а также высшие профильные учебные заведения некогда огромной страны.

ТМХ проводит активную работу по экспортным проектам как на Евразийском пространстве, так и в других дружественных России странах, оставаясь надежным партнером промышленных и транспортных комплексов и секторов экономики стран ЕАЭС.

Так, например, в Казахстане уже завершена пробная эксплуатация тепловоза 2ТЭ25КМ производства Брянского машиностроительного завода (входит в ТМХ). Планируется поставка в Казахстан 50 магистральных грузовых тепловозов.

В Беларуси завершены тестовые испытания нового модифицированного карьерного самосвала БелАЗ-75304 с российским двигателем, произведенным на Коломенском заводе. Впереди — испытания в реальном карьере.

Также ТМХ выступает как промышленный инвестор. Активное вовлечение в цепочку производства промышленных предприятий, расположенных в странах ЕАЭС, и трансфер технологий позволяют оптимизировать производственные расходы и повысить уровень локализации производства.

— Нужны ли вам какие-то меры поддержки экспорта?

— Все экспортные проекты, в том числе на пространстве ЕАЭС, реализуются при активном участии различных институтов государства. Например, Российский экспортный центр (РЭЦ) адаптировал меры поддержки к новым реалиям. Разработан новый упрощенный механизм компенсации затрат на транспортировку промышленной продукции, наиболее востребованной меры поддержки для компаний промышленности. Отмечаем эффективность наиболее востребованных нами механизмов государственной поддержки высокотехнологичного экспорта — это субсидирование транспортировки, сертификация на внешних рынках, финансирование части затрат, связанных с продвижением высокотехнологичной, инновационной и иной продукции и услуг на внешние рынки.

— Сейчас на рынке труда РФ складывается дефицит определенных кадров. Ощущаете ли вы его и как работаете с этой проблемой?

— Как крупный российский работодатель — а на наших предприятиях в совокупности заняты более 100 тыс. человек — мы, конечно же, испытываем определенные

сложности при наборе сотрудников. Мы регулярно проводим измерение привлекательности нашего бренда как работодателя, измеряем текучесть кадров, причем могу отметить, что на наших предприятиях она невысокая. И, конечно, мы понимаем, что развитие наших сотрудников связано с обучением. Мы внедряем технологии электронного, удаленного обучения, готовим свои видеоматериалы, чтобы наши сотрудники могли повышать свой уровень, осваивать дополнительные профессии. Мы делаем ставку на мультикомпетенции, чтобы люди имели возможность развивать навыки, в том числе в новых областях, и занимать новые профессиональные ниши, которые образуются.

Также мы получили лицензию на корпоративный университет. Наш основной ориентир — собственная потребность в кадрах, однако нам есть и чем поделиться с другими. Мы считаем, что ТМХ достаточно хорошо продвинулся в области технологий. Наши специалисты, которые работают на современных станках и производят современную продукцию, обладают продвинутыми знаниями и являются лидерами рынка.

Тот университет, который мы создаем, призван готовить специалистов за счет лидерского качества наших предприятий. При этом наши заводы также встроены в региональную среду, что позволяет нам увеличивать численность сотрудников.

Интервью взяла Анастасия Воробьева

«Сотрудники понимают, что работа в ТМК — это источник их самореализации»

С 2020 года Трубная металлургическая компания (ТМК) существенно расширила свои мощности, приобретя несколько региональных предприятий. Вице-президент ТМК **Владимир Шматович** — о целях такой стратегии, ее экономическом эффекте и интеграции новых сотрудников в существующую корпоративную структуру компании.

— **прямая речь** —

— Уровень безработицы в России сейчас находится на историческом минимуме, что создает для предприятий сложности с наймом работников. ТМК — один из крупнейших российских работодателей, чьи производственные мощности представлены в самых разных регионах страны. Как нынешняя ситуация кадрового дефицита влияет на вашу кадровую политику?

— Действительно, проблема кадров сейчас есть, и во многом она является структурной. Она связана не с избытком или недостатком рабочих мест вообще, а именно с нехваткой высококвалифицированных специалистов во многих обрабатывающих отраслях. Нас эта проблема также касается, потому что основная составляющая нашего бизнеса — создание металлургической продукции с высокой добавленной стоимостью, что, конечно же, требует определенных компетенций у сотрудников. Один из способов привлечь и удержать таких сотрудников для нас, как и для других работодателей, — регулярное повышение уровня заработной платы и материального вознаграждения в целом. Но такая практика помогает решить проблему лишь в краткосрочной перспективе. Если же говорить о нашей долгосрочной кадровой стратегии, то она опирается на целый ряд принципов. Кстати, мы считаем ее достаточно успешной и пока не планируем вносить какие-то существенные изменения.

— **В чем она заключается?**

— Мы растим сотрудников, начиная со школы, а в некоторых городах присутствия — с детского сада. Профориентационная работа выстро-

она в принципе востребована в компании?

— Если говорить о наших требованиях к специалистам с высшим образованием, то они достаточно высокие. И не только к выпускникам вузов — у нас в компании два собственных R&D-центра, где работают ученые высочайшей квалификации. Там мы продвигаем отраслевую науку, создаем новые виды сталей и сплавов, разрабатываем передовые технологии производства трубной продукции, производим опытные образцы и испытываем их на уникальном комплексе оборудования. Это важнейшее направление нашей работы, и, конечно, для таких задач требуются штучные специалисты, которых нужно готовить заранее.

Специалисты с высшим образованием, с качественной целевой подготовкой требуются и на наших заводах, и в управляющей компании. Поэтому обучение в вузах также охвачено нашими корпоративными программами. Эту работу, как и по другим направлениям подготовки кадров, курирует Корпоративный университет ТМК2U — мощный образовательный центр, обучающий ежегодно более 80% сотрудников компании.

В рамках сотрудничества с высшими учебными заведениями мы помогаем партнерам обновлять образовательные программы. Так, в Уральском федеральном университете на протяжении нескольких лет идет обучение по общекорпоративной магистерской программе «Управление металлургическим предприятием». Эта программа разработана при участии ТМК2U для подготовки эффективных лидеров из числа сотрудников предприятий ТМК. В Волгоградском государствен-



ФИЛИПЕНКО

реализации. Их профессиональный путь зависит от их устремлений и от объективных критериев: квалификации, компетенций и инициатив. Те, кто стремится к карьерному росту, могут войти в управленческий резерв компании: для них будет сформирована персональная программа развития. Сотрудники, которые не готовы или не хотят двигаться в сторону управления, обучаются по отдельным программам для расширения собственных возможностей и могут в перспективе занять ключевые технологические позиции. За эти процессы также отвечает Корпоративный университет ТМК2U, который располагает собственной методологией работы с талантами. Всего в портфеле университета более 500 обучающих программ.

Еще одна функция Корпуниверситета — социальный менеджмент и организация активностей, в которых сотрудники могут себя проявить. Это в том числе волонтерство, спортивные соревнования, культурные инициативы. Это необходимо как для создания комфортного климата на предприятиях, укрепления командного духа и корпоративной культуры, так и для профилактики выгорания. При необходимости мы содействуем ротации, смене функционала, когда сотрудник может предложить себя на другую позицию и пройти переобучение — это мотивирует на достижение новых целей.

— **ТМК за последние несколько лет существенно расширилась за счет новых активов. В чем заключается смысл этой интеграции с точки зрения бизнес-стратегии?**

— Действительно, с 2020 года в периметр ТМК вошло около десятка предприятий, в числе которых — два крупных трубных завода: это Первоуральский новотрубный и Челябинский трубопрокатный, а также Ярцевский метзавод в Смоленской области, машиностроительные предприятия и завод по производству строительных конструкций в Челябинской области, логистические

аудиты на соответствие требованиям международных стандартов и принципам KSMK. Для новых активов это гарантия того, что предприятие является добросовестным поставщиком, ориентировано на общие ценности компании и отвечает ожиданиям внутренних и внешних потребителей. Благодаря включению в корпоративный сертификат новых предприятий мы повышаем общую культуру менеджмента качества, укрепляем кооперацию между заводами, обеспечиваем общие подходы к выполнению задач и непрерывное улучшение производственных процессов.

В целом рост бизнеса за счет усиления присутствия на нашем ключевом рынке — это органичный для компании процесс. Можно сказать, что за последние годы ТМК стала мощной управляющей платформой, способной эффективно распределять усилия своих активов и добиваться значительного синергетического эффекта за счет серьезного портфолио компетенций, богатой продуктовой линейки и широкого географического присутствия. На российском промышленном ландшафте таких примеров не так много.

— **Как вы решали задачу интеграции за короткий срок такого большого числа людей с новых предприятий? Как они вас восприняли?**

— Изначально на нас новые сотрудники смотрели с опаской: у них были сомнения насчет того, как интеграция их компании в нашу структуру скажется на их рабочих местах, на зарплатах, на кадровой политике. Поэтому, конечно, какое-то время сначала пришлось просто объяснять людям, какие перспективы у них есть, чтобы дать им базовое ощущение стабильности. Потом, после этого, уже можно было начинать говорить о каких-то наших нематериальных преимуществах как работодателя. Ведь у нас достаточно много различных корпоративных активностей, и для многих регионов они

ческая конференция, которая проводится в компании на протяжении 17 лет. Ежегодно мы отбираем проекты, повышающие эффективность бизнес-процессов и производства. Первый этап проходит на заводском уровне на каждом предприятии ТМК, а победители представляют свои проекты на корпоративном форуме «Горизонты». Там отбираются лучшие инициативы, которые получают поддержку высшего менеджмента компании и могут далее масштабироваться на все предприятия ТМК. Экономический эффект от внедрения инициатив, представленных на конференциях, составляет до 1,5 млрд руб. в год.

Еще один важный инструмент корпоративной интеграции — ежегодный чемпионат рабочих профессий «Игры мастеров», победители которого представляют компанию на

ства с точки зрения экономики. Расскажу на примере приобретения активов бывшей Группы ЧТПЗ. Во-первых, мы сократили управленческие и общехозяйственные расходы — это направление оптимизации, которое лежит на поверхности. Во-вторых, повысилась наша сырьевая безопасность: вырос уровень обеспеченности собственной стальной заготовкой, мы практически всю используемую заготовку производим на своих мощностях. В-третьих, мы оптимизировали транспортные расходы за счет распределения регионов сбыта между предприятиями в зависимости от расстояния до производственных площадок. В-четвертых, снизили расход сырья и энергопотребление благодаря оптимизации загрузки, оптимизировали закупочную политику. Эти и другие меры, в том числе повышение реализации за счет более эффективной загрузки и снижения простоев, дали нам эффект в размере около 17 млрд руб. Это солидные цифры.

Это очевидный производственный эффект. Но есть и более значимые, стратегические результаты такого симбиоза технологий. Мы уже давно вышли за границы исключительно разработки и поставок трубных решений. Помимо создания новых трубных продуктов, наукоемких, способных работать в самых разных условиях — так, в прошлом году мы успешно испытали собственные решения для водородной энергетики, мы стали комплексным поставщиком проектов «под ключ». Благодаря появлению в структуре компании предприятий с широкими строительными компетенциями ТМК способна проектировать сложные инфраструктурные объекты и предлагать клиентам возведение сложных инженерных конструкций, где наши трубные решения являются одним из элементов.

— **Как эти новые направления структурно выделены в контуре ТМК?**

— Мы сформировали новый мощный дивизион. Его основу изначально составило челябинское предприятие, которое ранее называлось ЭТЕРНО (сегодня это «ТМК Стальные Технологии»), и «Соединительные отводы трубопроводов», а также Ракитянский арматурный завод. Предприятия специализируются на поставках передовой продукции потребителям из энергетического сектора и комплексных инженеринговых услугах.

«ТМК Стальные Технологии» выпускает целую линейку продукции тяжелого машиностроения для металлургических предприятий, из-

«Мы растим сотрудников начиная со школы, а в некоторых городах присутствия — с детского сада. Профориентационная работа выстроена на постоянной основе и включает специальные проекты»

на на постоянной основе и включает специальные проекты, которые реализуются в средних учебных заведениях, большую работу на треке профессионального образования и в высшей школе. Школьникам мы даем самую базовую информацию о металлургии в интерактивной форме, подшефных школ у нас несколько десятков. На следующем этапе — в колледжах и техникумах — мы уже формируем высококлассных специалистов.

— **Я правильно понимаю, что на этом этапе вы координируете свою работу с учетом федерального проекта «Профессионалитет»?**

— Да, мы включились в проект на самых первых этапах его реализации, в год первого набора — 2022-й — в нем приняли участие четыре наших предприятия в четырех городах, трех регионах присутствия. Это целевое обучение по интенсивной программе и по специальностям, востребованным на предприятиях. Для студентов «Профессионалитета» отремонтированы учебные помещения, создана новая база: закуплено оборудование, максимально приближенное к заводскому, усилена практическая составляющая, мы вместе с администрацией колледжей и техникумов обновляем образовательные программы, чтобы студенты могли обучаться на реальных производственных кейсах.

В процессе учебы студенты будут взаимодействовать и с кураторами с наших предприятий, проходить производственную практику на заводах. На выпуск мы получим готовых, заинтересованных специалистов, знающих оборудование, на котором им предстоит работать, понимающих задачи бизнеса и готовых вкладываться в наше технологическое развитие.

— **А как вы работаете со студенческой аудиторией? Насколько**

ном техническом университете при содействии Волжского трубного завода создана базовая кафедра промышленной экологии. Плодотворное взаимодействие продолжается и в высшей школе. Школьникам мы даем самую базовую информацию о металлургии в интерактивной форме, подшефных школ у нас несколько десятков. На следующем этапе — в колледжах и техникумах — мы уже формируем высококлассных специалистов.

В ряде вузов мы выделяем стипендии для наиболее талантливых студентов, которых мы будем рады видеть у себя по окончании учебных заведений. Профориентация — это долгий и кропотливый труд, и мы готовы вкладываться в это направление для создания кадрового резерва, формирования специалистов, которые будут двигать вперед наше производство.

— **Хорошо, эти действия позволяют вам привлекать к себе новых кандидатов. Но ведь сотрудникам необходимо не только нанять, но и удержать. Для российского рынка труда опять же характерна повышенная текучка кадров. Как вы работаете с этой проблемой, особенно с учетом всех тех инвестиций, которые вы уже, по сути, сделали в кандидата в период его обучения?**

— Мы понимаем, что сотрудники — это наш самый ценный актив, и инвестируем в их личностный и профессиональный рост. Таким образом мы обеспечиваем себя кадрами для технологического развития и решаем социальную задачу: помогаем сохранить высококвалифицированный персонал в наших регионах.

Мы даем сотрудникам возможность реализовать себя через участие в конкурсах рационализаторских предложений и идей по улучшению бизнес-процессов, соревнованиях по профмастерству. Работники, получившие признание на конкурсах, заявившие о своих идеях и реализовавшие их на практике, понимают, что работа в ТМК — это источник их само-

«Мы понимаем, что сотрудники — это наш самый ценный актив, и инвестируем в их личностный и профессиональный рост»

подразделения, большой складской комплекс, и это не полный список. На сегодняшний день все эти предприятия глубоко интегрированы в структуру ТМК — как с операционной точки зрения, так и с точки зрения корпоративных стандартов и корпоративной культуры.

На новые предприятия мы расширяем действие корпоративной системы менеджмента качества. Они проходят сертификацион-

оказались очень востребованы. Небольшие региональные компании редко могут позволить себе проводить собственные фестивали, конференции, а у нас все это есть, и многие из работников получили возможность воспользоваться ими впервые.

Я уже упомянул о возможностях проявить себя на корпоративном уровне. Одна из них — это собственный внутренний акселератор ТМК — Молодежная научно-практи-

общероссийских соревнованиях. В ТМК также существуют такие инструменты, как внутренняя социальная сеть и собственная HR-платформа для онлайн-обучения, оценки персонала, проведения социологических исследований. За все эти инструменты и мероприятия отвечает ТМК2U.

Эти возможности становятся доступны для сотрудников предприятий, которые входят в состав ТМК. Практически сразу после присоединения заводов к компании их персонал стал участвовать в чемпионате рабочих профессий, представлять свои новаторские идеи на научно-практических конференциях. Мы даем сотрудникам возможность заявить о себе, продемонстрировать свои навыки и умения, поделиться идеями по улучшению бизнес-процессов. Это признание заслуг, умений и прямая мотивация к повышению профессионализма и производственному творчеству, которая самой компании дает постоянный приток инициатив для развития.

Эти инструменты позволили нам в достаточно короткие сроки — за полтора года — максимально эффективно интегрировать персонал новых предприятий, около 20 тыс. человек.

— **Вы посчитали экономический эффект от такой интеграции?**

— Объединение предприятий под единым корпоративным управлением, распределение загрузки, включение в единую логистическую цепочку дают ощутимые преимуще-

готовливая штучные конструкции по индивидуальным заказам. С момента интеграции завод активно включился во внутреннюю кооперацию: были поставлены сталеразливочные ковши, грейферная корзина, скрапные бады и сталевозовы для электросталеплавильных цехов Волжского и Северского трубных заводов, Первоуральского новотрубного завода и Ярцевского метзавода. В конце прошлого года подразделение было усилено компетенциями по созданию сложных строительных конструкций благодаря приобретению ЧЗМК — это предприятие, поставлявшее конструкции для знаковых объектов по всей стране: от заводов до вокзалов, стадионов, аэропортов, концертных залов и других общественных сооружений.

Сегодня в структуре ТМК это новое многопрофильное бизнес-направление, которое осваивает новые виды продукции, развивает инженеринговые компетенции и наращивает технологические и производственные мощности. Для ТМК формирование такого дивизиона открыло возможности по диверсификации рынка сбыта и увеличению доли присутствия в реализации инфраструктурных проектов. Предприятия этого дивизиона осуществляют комплексные поставки продукции для крупных объектов в энергетической отрасли.

Интервью взяла Анастасия Мануйлова

