

# Интервью Анатолия Седых корпоративному журналу ОМК

24.07.2017



***Накануне 25-летия Объединенной металлургической компании мы встретились с председателем совета директоров ОМК Анатолием Михайловичем Седых и записали эксклюзивное интервью для журнала «ОМК-Команда». Речь в беседе шла не только о достижениях и стратегии компании, но и о психологии, культуре, счастье и ценностях, как корпоративных, так и личных.***

**Прошло 25 лет с момента создания ОМК. Какие события за эти годы стали для вас самыми значительными?**

Вопрос непростой, философский. Если провести аналогии с книгами, то я думаю, что невозможно выбрать любимую книгу из тысячи прочитанных. Вкусы и предпочтения с годами меняются. В различные периоды жизни отклик в душе находят разные книги. Это же касается и событий в жизни

компании.

Но есть же события и проекты, которые эмоционально сильно окрашены и ты их помнишь много десятилетий...

Все наши инвестиционные проекты — это самые любимые и самые важные вехи для меня в истории компании. И я их все хорошо помню. Но не всегда масштабы проекта прямо пропорциональны эмоциям и значению, которые они оставляют в истории. К примеру, в 2004 году на ВМЗ были запущены в эксплуатацию установка «печь-ковш-вакууматор» для внепечной обработки колесной стали и установка дробебетного упрочнения железнодорожных колес. Инвестиции в эти проекты составили всего 15 миллионов долларов, но по тем временам для нас это была гигантская сумма. Однако без этого оборудования был бы невозможен десятилетний контракт с РЖД. Так что экономическое значение этого проекта трудно переоценить. А не было бы контракта с РЖД, не было бы и большого строительства двух металлургических комплексов — ЛПК и МКС-5000 и, конечно, первой в России линии по производству прямошовных одношовных труб диаметром 1420 миллиметров, которую мы открывали в апреле 2005 года в ТЭСЦ-4. Это было действительно грандиозное событие, и не только в масштабах отрасли, но и всей страны.

А уже летом, 11 июня 2005 года, мы дали старт строительству ЛПК. С эмоциональной точки зрения эти проекты оставили действительно яркий и большой след. Ведь мы закладывали первый камень ЛПК в чистом поле. Трава по пояс. Геннадий Матвеевич Фадеев, Сергей Владиленович Кириенко и другие почетные гости установили тогда памятный верстовой столб. Тогда мало кто верил, что через три года в этом поле появится новый завод. Но когда мы действительно в 2008 году запустили ЛПК (в кратчайшие, даже по мировым меркам, сроки) — я тогда испытал совершенно исключительные чувства.

Ведь это был первый металлургический завод, построенный в новейшей истории России. А сегодня, что, на мой взгляд, очень символично, это самое высокопроизводительное предприятие в отечественной металлургии. Вручение в этом году ВМЗ бронзовой медали «Тойоты» я тоже считаю большим событием в жизни компании. Потому что на самом деле есть два важнейших процесса. Первый — развитие промышленного потенциала компании. Ведь те производственные фонды, с которыми Выксунский завод и другие предприятия входили в состав ОМК, требовали

кардинального обновления. Этим и была продиктована наша инвестиционная активность в течение десяти лет начиная с 2004 года. А с другой стороны — это процесс формирования коллектива, который может эффективно это современное оборудование использовать. Это другой процесс, и не менее сложный. И что очень важно: оба этих процесса в компании шли параллельно. Я считаю, что они были успешными. Именно это стало залогом нашей сегодняшней высокой эффективности.

### **Анатолий Михайлович, а как появилось название ОМК? Кто автор?**

Название я придумал. Мы с Евгением Леонидовичем Шевелевым обсуждали эту тему и название ОМК показалось нам красивым. Тогда, конечно, нечего было объединять. Есть известная фраза «Как корабль назовешь, так он и поплывет» из книги «Приключения капитана Врунгеля». Какая-то карма в этом есть. Да, в 1992 году название было абсолютно оторвано от жизни. А со временем оно наполнилось смыслом... Чусовой, Выкса, Альметьевск, Челябинск, Благовещенск.

А если говорить о произошедших изменениях в психологии и поведении людей, то какие из них являются наиболее существенными?

В Выксе всегда была сильная инженерная школа. Люди прекрасно знали, как производить трубы. Они очень хорошо умели это делать и в советское время. И мне кажется, что это умение мы не только смогли сохранить, но и все эти годы постоянно развивали. Более того, на мой взгляд, именно за счет слияния этой великолепной инженерной школы и предпринимательского духа, который всегда отличал московских менеджеров, мы в итоге и смогли добиться таких больших результатов.

А с точки зрения психологии людей, значительно выросла ответственность людей, их отношение к делу.

### **А за счет чего? За счет того, что люди видят перемены и понимают, что они тоже востребованы? Или по каким-то другим причинам?**

Я думаю, и поэтому тоже. Ментальность людей изменилась существенно. Они сегодня более инициативные, более самостоятельные. Мне кажется, просто по-другому сейчас на заводе невозможно работать. Очень высокие требования к нашей продукции со стороны заказчиков, острая конкуренция на рынке — все это естественным образом повышает и уровень самосознания. И люди понимают, что безответственно или

формально к делу относиться нельзя. Так теперь выстроена система ценностей в компании. Те, кто не готов работать на таких условиях — они уходят.

### **А если у тебя нет еще соответствующего уровня профессионализма, то...**

Профессионализм, ответственность и мотивация — это основа основ. Мне кажется, что те люди, которым недостает хотя бы одного такого элемента — им очень тяжело работать в нашей компании. И они действительно уходят. А остаются лучшие. Изменения в поведении людей — это еще и результат их внутреннего развития. А с другой стороны — это требование времени. Ведь сегодня по-другому нельзя. Иначе мы будем неконкурентоспособными.

### **Анатолий Михайлович, на мой взгляд, на заводах кардинально изменился микроклимат. Появилось больше взаимоуважения, заинтересованности в переменах, реакция руководителей на запросы и инициативы рабочих стали совсем другими.**

Я уже как-то говорил о том, что у нас на заводах раньше были две разные культуры. Культура, которую мы считали корпоративной, максимум распространялась до начальника, заместителя начальника цеха. А внизу была другая культура. И к сожалению, в этом была прямая вина руководителей. Именно невнимание к повседневным нуждам людей, отсутствие уважения, а порой и некорректное поведение отражалось и на отношении рабочих к своим производственным обязанностям. Начали мы внедрять производственную систему, как ни парадоксально, не с элементов самой производственной системы. Не буду все элементы перечислять, их более 20, все они хорошо известны. А именно с удовлетворения основных нужд наших сотрудников. Это касалось производственных помещений, рабочих мест, бытовых условий, качества питания, безопасности, социальных вопросов.

Например, ОМК раньше других российских металлургических компаний начала строить культуру безопасного производства и внедрила лучшие международные практики по учету производственного и бытового травматизма. Эти показатели позволяют сегодня объективно оценивать состояние безопасности труда на предприятиях. И, что очень важно, за эти показатели напрямую отвечают руководители всех уровней, вплоть до

президента. В отличие от других российских металлургических компаний культура безопасности труда в ОМК развивается совместно с безопасностью производственных процессов. Тем самым мы обеспечиваем безопасную эксплуатацию оборудования, что, в свою очередь, позволяет сделать труд наших работников «вдвойне» безопасным!

Мы сознательно начали с решения этих проблем, потому что хотели продемонстрировать не на словах, что люди для нас — это главное. И мне кажется, то, чего мы сегодня достигли, — это ответ людей на наше внимание. Ведь производственная система — это движение с обеих сторон. Руководства компании — навстречу сотрудникам и движение сотрудников навстречу компании. Только в таком взаимном движении возможно достижение высоких результатов, которые сегодня компания и демонстрирует.

В 2005 году целью ОМК на ближайшие десятилетия вы видели строительство самой эффективной компании в черной металлургии за счет достижения лучших показателей в отрасли по производительности труда и конкурентоспособности. Что и в какой степени удалось сделать за это время?

Объем наших инвестиций за период с 2005 года превысил пять миллиардов долларов. Мы построили два самых современных в мире металлургических комплекса — ЛПК и МКС-5000 с уникальным комплексом по производству труб большого диаметра. Наши финансовые показатели в течение этих двенадцати лет были стабильными вне зависимости от ситуации на рынке и от макроэкономической ситуации. Это очень большое достижение. В прошлом году существенно были снижены управленческие расходы. Если говорить о производительности труда, то мы уже давно являемся одними из лидеров в отрасли. К примеру, в 2016 году Литейно-прокатный комплекс занял первое место в рейтинге лидеров по производительности труда среди всех металлургических предприятий в России. Производительность труда на ЛПК более чем в 4 раза выше средней производительности по отрасли и составляет свыше 26 миллионов рублей на одного человека. Кроме того, благодаря совместным усилиям производственных подразделений, ИТЦ ВМЗ и службы производственно-технической экспертизы дивизиону ДНГПТ удалось вывести производственные мощности ЛПК на уровень выше заявленной в контракте на поставку оборудования.

Могу также отметить, что цели по операционным показателям дивизионов ВМЗ, которые казались в 2013 году фантастическими, сегодня уже достигнуты.

С точки зрения развития производственной системы мы также сделали большой шаг вперед. И получение ВМЗ бронзовой медали «Тойоты» — лучшее тому подтверждение.

Существенно выросли качественные характеристики нашей продукции. Победы в крупнейших международных тендерах говорят о том, что мы сейчас успешно конкурируем с ведущими мировыми производителями. У ОМК самое солидное в мире «подводное резюме». Наши клиенты сегодня отмечают: ОМК производит высококачественную продукцию, это надежный и ответственный поставщик. О высоком уровне удовлетворенности наших клиентов говорит тот факт, что мы в последние годы неоднократно признавались лучшим в России поставщиком продукции для топливно-энергетического комплекса, а также для крупнейших международных проектов.

В результате развития МКС-5000, эффективного управления длинными контрактами с поставщиками и цепочками поставок мы сегодня имеем самую быструю и надежную цепочку исполнения заказов в сегменте ТБД, о чем говорят наши стратегические клиенты — «Газпром» и «Транснефть».

### **Анатолий Михайлович, а что еще, помимо перечисленного, помогает компании быть среди лучших?**

Я думаю, дело в нашем желании постоянно развиваться и применять результативные инструменты и технологии во всех областях нашей деятельности, в том числе и в системе управления компанией. Например, в 2013 году мы приступили к внедрению новой системы целеполагания и системы управления эффективностью.

Если кратко, то наша система управления эффективностью направлена на поиск и извлечение резервов в ключевых областях операционной деятельности компании. Хотел бы отметить, что ключевые принципы системы — фокус на достижении измеримых результатов, а не только на выполнении действий; постоянное совершенствование — мы стремимся быть лучше себя в прошлом, даже если превосходили отраслевые уровни;

понятность для сотрудников. Мы измеряем результаты улучшения операционных показателей в денежном выражении, таким образом руководители могут фокусировать свои управленческие решения на областях с наибольшими резервами, и каждый сотрудник может оценить свой вклад в достижение ключевых финансовых показателей компании.

Для всех дивизионов разработаны дорожные карты на трехлетний период, до конца 2017 года запланирована актуализация функциональных стратегий в ключевых областях (продажи, закупки, управление цепочками поставок, развитие новых видов продукции, финансы, информационные технологии и др.). Мы также настраиваем систему мониторинга достижения целей — разрабатываем и внедряем форму отчетности, которая позволяет своевременно выявлять отклонения от заданных параметров достижения целей и выполнения мероприятий дорожных карт, анализировать причины отклонений и, соответственно, вносить коррективы.

Наша система целеполагания сегодня полностью соответствует корпоративной культуре и базовым ценностям ОМК — нацеленность на результат, стремление к постоянному совершенствованию и профессионализм.

Хотелось бы отметить, что именно культура управления эффективностью и результативностью и постоянное развитие инструментов менеджмента позволяют нам находиться среди лучших и видеть перспективы развития в будущем.

### **А решение каких задач и проблем для вас представляется первостепенным в ближайшие годы?**

До сегодняшнего дня нашим главным резервом было повышение операционной эффективности. Здесь тоже нужно говорить о двух направлениях. С одной стороны — это наши инвестиционные процессы, новые проекты. А с другой стороны — это повышение производительности труда и общей эффективности, того, что мы называем операционными показателями. У нас сейчас стартовал большой проект стоимостью 40 миллиардов рублей. Мы фактически приступили к строительству на ВМЗ трубного цеха №1. Я считаю, что это очень интересный и перспективный проект. Есть и другие идеи. Но их пока рано анонсировать. Я полагаю, что у компании достаточно большие планы в области инвестиций. Может

быть, они сегодня менее масштабны, чем были 5-7 лет назад. Но это естественно, так как современный рынок достаточно насыщенный и искать дополнительные ниши сейчас намного тяжелее. Тем не менее нам это удастся. Строительство нового трубного цеха и центра финишной отделки обсадных труб — тому пример. Инвестиционные проекты реализуются и на других предприятиях компании. На Чусовском заводе мы продолжаем модернизацию рессорного производства, а в Челябинске приступили к строительству Уральского завода специального арматуростроения, мощности которого к 2021 году позволят на 100% локализовать в стране производство специальных шаровых кранов.

А с точки зрения операционных показателей я считаю, что в первую очередь нам надо и дальше развивать производственную систему и систему целеполагания. Любая остановка — это первый шаг назад. Необходимо двигаться дальше. Бронзовая медаль «Тойоты» есть только в Выксе, все остальные предприятия должны ставить перед собой такие же высокие задачи. Я уверен, им это будет по силам. А Выкса должна двигаться к следующей ступеньке, к 4 баллам, к серебряной медали. Почему бы и нет?

**Анатолий Михайлович, одно из ваших высказываний трехлетней давности: «Эффективное управление характеризуется в первую очередь способностью предвидеть проблему». Сегодня вы уже говорили, что трубный рынок перенасыщен. Надо искать новые ниши и пути, внедрять новые виды продукции. Как мы это делаем?**

Мы одни из немногих в российской металлургической отрасли, у кого есть и реально функционирует настоящий научно-исследовательский центр с современным оборудованием и квалифицированными сотрудниками, способный решать самые сложные задачи. Для этого нами в 2011 году был создан Центр исследовательских лабораторий. Создание ЦИЛ позволило проводить исследовательские работы по разработке технологии производства стали, проката и труб, включая покрытия. Если до пуска лаборатории нам собственными силами удавалось проводить 4-5 НИОКР в год, то в настоящее время эта цифра возросла в 10 раз.

Чтобы быть готовыми к новым вызовам в ОМК выстроена эффективная система взаимодействия всех служб (инженерно-технологический центр, дирекция по маркетингу и стратегии, дивизионы), направленная на генерацию идей, разработку и освоение новых видов продукции,



доведение их до потребителя. В результате, на мой взгляд, достигнут уникальный результат: доля прибыли от реализации новых видов продукции превышает 50%.

Процесс разработки и освоения новых видов продукции построен так, что он характеризуется максимальной отдачей на вложенные средства. Как отдельный успех стоит отметить развитие системы управления цепочками поставок. Оптимальные маршруты, существенное снижение запасов сырья и готовой продукции, повышение скорости и надежности поставок, что особенно ценно для наших клиентов. Если говорить про взаимодействие с нашими ключевыми поставщиками и потребителями, то мы работаем по долгосрочным контрактам, с некоторыми клиентами на основе формульного ценообразования. Все это позволяет повысить прозрачность процессов и получить необходимые синергетические эффекты от объединения усилий всех участников рынка.

**Исходя из ваших представлений и размышлений, в чем исключительность ОМК? Чем мы не похожи на другие компании? В чем уникальность ОМК?**

Я думаю, что каждая компания по-своему уникальна. На самом деле здесь вопрос не в уникальности. Уникальность иногда складывается не только из симпатичных черт. Я считаю, что правильнее говорить о том, в чем наши сильные стороны. На мой взгляд, она в нашей корпоративной культуре, которая мне представляется очень человеческой. Она нацелена на то, чтобы людям, которые трудятся в ОМК, работалось интересно и содержательно, чтобы условия для их созидательного труда соответствовали самым высоким стандартам. Мы думаем о людях — и люди отвечают нам взаимностью. Благодаря этому в ОМК такой сильный командный дух. У нас люди друг друга поддерживают, уважают и ценят. Показатель вовлеченности сотрудников из года в год стабильно растет. По некоторым элементам вовлеченности, таким как «удовлетворенность брендом», «вознаграждение и признание», «взаимодействие», мы сегодня опережаем многие крупнейшие металлургические компании.

Я очень горжусь тем, что у нас многие руководители работают в компании больше 20 лет. Сильные люди не уходят из компании, они вместе с ней развиваются. Для меня это очень важно. Да, ситуации бывают разные. Есть немало примеров в жизни, когда сам человек обгоняет компанию в своем развитии и уходит. Бывает и так, что компания обгоняет людей, и

тогда она сама с ними расстается. Мы же — в ОМК — умеем слушать и слышать друг друга, готовы учиться и совершенствоваться. Поэтому у наших руководителей всегда есть баланс и всегда есть взаимный интерес.

**Анатолий Михайлович, за 25 лет истории компании какие люди сыграли наиболее важную роль в вашей жизни?**

Огромную роль в моей жизни сыграли Геннадий Матвеевич Фадеев, Серафим Захарович Афонин, Жанна Ивановна Цапина, Борис Федорович Антипов. Они для меня пример и в личном, и в профессиональном плане. Жанна Ивановна и Борис Федорович всегда восхищали меня своим отношением к делу и людям, ответственностью, преданностью заводу, компании и стране. Они работали до последнего дня на ВМЗ. И были полны сил и идей даже в 80 лет. Я очень благодарен судьбе, что познакомился с Геннадием Матвеевичем Фадеевым и Серафимом Захаровичем Афоным. Это руководители невероятного масштаба, настоящие государственники, смелые, инициативные, энергичные и позитивные люди. Каждый из них оставил очень яркий след в истории нашей компании и в моей жизни. С Геннадием Матвеевичем мы общаемся и сейчас. Его мысли, советы и наблюдения для меня по-прежнему очень ценны.

Я также благодарен своим коллегам, с кем я работаю уже больше 20 лет. Владимир Степанович Маркин, Наталья Константиновна Еремина, Эдуард Владимирович Степанцов... Всех учителей и друзей, безусловно, не перечислить. Но я искренне признателен абсолютно всем!

**Вы еще десять лет назад говорили о том, что жизнь рабочих не заканчивается заводской территорией. Для вас всегда было принципиально важно, в какой среде будет находиться человек, выйдя за пределы заводской проходной. Именно поэтому у нашей компании много социальных и культурных проектов, которые помогают формировать эту новую среду в городах нашего присутствия. Вы эту позицию будете поддерживать и впредь?**

На самом деле такого количества моногородов, как в России, когда одно предприятие определяет жизнь целого города, в мире больше нет. И естественно, мы как ответственные граждане нашей страны не можем не чувствовать ответственность за те города, в которых находятся наши заводы. Она выражается прежде всего в том, что руководители многих

этих городов — выходцы с наших заводов. Причем люди очень достойные, с которыми компании было очень жаль расставаться. То есть у нас очень сильные кадры сегодня возглавляют города нашего присутствия. Мне кажется, это первый серьезный вклад.

Второй по значимости вклад — это наше участие в различных городских и региональных программах, и в тех программах, которые мы реализуем по своей инициативе. Это — «ОМК-Партнерство» и конкурс «Начни свое дело». Из культурных проектов я бы выделил фестиваль «Арт-Овраг» в Выксе. Этот фестиваль сегодня уже имеет общероссийскую известность. И Выкса по праву может гордиться многими уникальными арт-объектами, которые появились в городе за семь лет проведения фестиваля. Я не раз участвовал в фестивале и скажу, что у Выксы появилось новое лицо. В патриархальный русский город пришло современное искусство, и Выкса теперь известна не только как промышленный центр, но и как один из фестивальных и культурных центров страны.

Я несколько дней назад вернулся из поездки в города Мышкин и Углич. Был приятно поражен тем, как там люди бережно относятся к истории этих городов и пытаются благодаря этой истории привлекать туристов на фестивали, праздники и ярмарки. Мне кажется, что у наших городов есть точно такой же потенциал. И у Выксы, и у Чусового. В Чусовом, например, можно развивать экотуризм. Река Чусовая — одна из красивейших рек не только в России, но и в мире. Говорю так утвердительно, потому что я путешественник со стажем и по Чусовой сплавлялся не раз. Здесь, конечно, местной власти надо приложить определенные усилия, проявить нестандартное мышление, чтобы поток туристов существенно увеличился. От этого выиграют все: малый и средний бизнес, инфраструктура города и горожане.

Вы вспомнили про наш грантовый конкурс «ОМК-Партнерство», который мы проводим уже три года. Активный гражданин — это не только модный тренд, такой гражданин сегодня реально востребован обществом. У нас, с одной стороны, есть производственная система, которая позволяет людям выступать с инициативами и изменениями. Эти изменения реализуются и влияют на само производство и условия работы. А с другой стороны, в общественной среде — фонд «ОМК-Участие», конкурс «ОМК-Партнерство», а это сотни и сотни волонтеров, которые меняют условия и качество жизни в наших городах.

Благотворительность и волонтерство — это важнейшие элементы формирования личности. Вопрос не только в сумме, которой ты делишься, и не в количестве часов, которые ты провел, скажем, в хосписе, а в искреннем и бескорыстном желании кому-то помочь. И мы гордимся тем, что сотрудники ОМК занимаются благотворительностью, помогают нуждающимся. Такие акции, как «С миру по елке», «Щедрый вторник», «В школу вместе», «Щедрая грядка», донорские акции всегда находят отклик у наших сотрудников. И это отражает их гражданскую позицию. Мы такой жизненный выбор всегда поддерживали и будем поддерживать.

### **Анатолий Михайлович, в чем суть ваших главных пожеланий сотрудникам компании?**

Профессионализм — это, конечно, главное, и повышать свое профессиональное мастерство надо постоянно. Но это дело наживное. Мне кажется, что не менее важны — равнодушие и мотивация. Если человек равнодушный и мотивированный — он в жизни всего достигнет. Я в этом абсолютно убежден.

### **А важна ли для вас природа мотивации?**

Важен на самом деле результат. Что тебя мотивирует — это не так важно. Можно постоянно мечтать изменить мир и все человечество — и ничего при этом не делать. А если человек решает элементарные, но крайне необходимые для семьи задачи — это мне понятно. Сначала стоит задача купить стиральную машину, потом автомобиль, затем дать ребенку образование... Но на самом деле через какое-то время материальные стимулы перестают действовать. И тогда обязательно включаются духовные стимулы для того, чтобы дальше человек мог развиваться. Согласно теории иерархии потребностей известного американского психолога Маслоу, потребности человека развиваются от низших к высшим, и человек должен сперва удовлетворить потребности низшего порядка для того, чтобы возникли потребности высшего уровня.

### **Потребности высшего уровня — это что? Признание в первую очередь?**

На верхней ступени — по Маслоу — стоит потребность в самореализации. А что касается признания, то человеку, чтобы чувствовать себя счастливым, признание окружающих, конечно, необходимо, так как оно

повышает чувство собственного достоинства. Поэтому оценка окружающих — это тоже важнейшая потребность верхнего уровня.

Вопрос ведь можно поставить и так: а за что тебя ценят в коллективе? Здоровый коллектив рождает здоровую личность. А больной коллектив рождает больные личности. Мне кажется, что у нас в ОМК очень здоровый коллектив с этой точки зрения. И его здоровье заключается в том, что на самом деле интересы человека совпадают с интересами общества и компании.

### **Зачем вообще компании ценности? Разве недостаточно знать, что работник соответствует необходимой квалификации и основным требованиям своей профессии?**

По мнению психологов, количество людей, с которыми мы можем поддерживать постоянные социальные связи, не превышает 200 человек. Благодаря коллективу близких людей ценности существуют и видоизменяются. Относительно этих ценностей происходит на самом деле и оценка достижения целей. И вот наша задача — чтобы корпоративная культура ОМК стала основой для всех трудовых коллективов и чтобы ценности были едиными: и для каждого коллектива, и для компании в целом.

Я приведу вот какой пример. Мы сейчас работаем над проектом «Северный поток — 2». И совсем недавно получили приз за лучшую геометрию трубы. Наша труба оказалась самой круглой. Но это ведь не одна труба оказалась самой круглой, а тысячи труб. И это прекрасный результат коллективного труда, слаженных и грамотных действий большого числа людей. А за счет чего был достигнут такой результат? За счет того, что качество продукции и ее соответствие строгим параметрам стало главной и объединяющей целью для всех, кто участвовал в процессе производства трубы.

Тем самым наш клиент сэкономил огромные деньги, так как арендует громадные дорогостоящие суда-трубоукладчики, где каждая секунда на вес золота. Значит, в следующем тендере, учитывая уже эту хорошую историю, наша компания получит дополнительный балл при подведении итогов и сможет получить новый заказ, опередив конкурентов. То есть со всех точек зрения получается выигрышная ситуация. Мы получаем большой заказ — значит, у нас у всех будет работа. Работа будет — будет и заработная плата. Заработная плата будет — будут налоги, будут

развиваться и компания, и город, и страна. То есть, когда человек ответственно работает на выполнение очень конкретной задачи — сделать качественную операцию, из этого вырастает по факту большая ценность. И для него, и для всех окружающих. Это и есть правильная система. И в этом суть моего ответа на ваш вопрос: зачем вообще компании ценности? Правильная система ценностей — это и есть главный стержень любой компании. От нее производным будет все остальное: сначала коллектив и ценности, а только потом производственные фонды.

**Анатолий Михайлович, все, что вы сказали, звучит красиво и достаточно вдохновляюще. Но человек так устроен, что без требовательности и контроля не всегда можно прийти к желаемому результату.**

А кто спорит с этим? Без требовательности и контроля действительно мы не сможем достичь больших результатов. Но руководитель обязан быть требовательным прежде всего к себе. И, соответственно, он должен быть требовательным к своим подчиненным. Только эта требовательность должна быть справедливой и без двойных стандартов. Люди никогда не будут выкладываться и исполнять даже самые ответственные поручения руководителя, если он несправедлив. Если ты делаешь одно, а говоришь другое — люди не будут тебе верить. И еще: требовательность не надо путать с жестокостью и грубостью. Я с уверенностью могу сказать: на современном этапе развития ОМК главными ценностями для нас являются, кроме профессионализма и командной работы, доверие и справедливость.

**Какую вы исповедуете философию управления? Какой тип управленца вам близок?**

Я считаю, что лучший руководитель тот, кто исповедует партнерство, кто на равных общается не только со своими коллегами на горизонтальном уровне, но и с подчиненными. Именно поэтому в нашей компании практикуется не административная культура, а партнерская.

**Анатолий Михайлович, а вы себя считаете максималистом? Со стороны кажется, что вы — перфекционист на 100%. То есть если что-то делать, то нужно делать это, отдаваясь сполна, вникая в детали и добиваясь абсолютного совершенства.**

Да, есть у меня такой недостаток, если честно.

**Эта черта, наверное, все-таки не заслуживает такой категоричной оценки?**

Все должно быть в меру. Иногда шлифование чего-то может быть в какой-то части чрезмерным, и тогда трудозатраты уже не оправдывают результат.

**Мы начинали нашу беседу с того, что вы сказали: невозможно выбрать любимую книгу. Хотел бы вернуться к этой теме. Расскажите, пожалуйста, более подробно о вашем отношении к книгам. Я знаю, что вы много читаете и для вас книга — не только источник знаний, а еще источник вдохновения и новых идей. А любовь к книгам когда появилась? Еще в школьные годы?**

Да, в школе я читал много книг. Причем запоем, вплоть до окончания школы. Потом тоже много читал, но времени свободного уже в таком количестве, конечно, не было.

**А сегодня это в основном книги, связанные с управлением, философией, психологией?**

Да, наверное. Я, к сожалению, может быть, не так много сейчас читаю художественной литературы. Читаю журналы о путешествиях и исследовательских экспедициях, природе, экологии. Очень люблю книги об истории человечества. Недавно прочитал книгу «Сапиенс. Краткая история человечества». Просто всем ее рекомендую. Автор — доктор Юваль Харари. Сейчас читаю вторую книгу на эту же тему. Называется «Ружья, микробы, сталь».

**А кто автор?**

Автор — американский ученый Джаред Даймонд. Эта книга была удостоена Пулитцеровской премии в номинации за нехудожественную литературу в 1998 году.

**А чем эти книги вас привлекают?**

Они позволяют лучше понять место человека на земле. Это взгляд на развитие человечества практически из космоса. Масштаб и глубина наблюдений этих авторов впечатляют. Я также с удовольствием читаю

книги по астрономии и психологии. И, естественно, про философию управления и философию жизни. Вот недавно прочитал две книги Нассима Талеба «Черный лебедь» и «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса». Очень интересные книги.

## **Если не секрет, Анатолий Михайлович, в вашем личном мире ценностей какие изменения произошли за 25 лет?**

Не чувствую, что я как-то сильно изменился. С годами пришло больше опыта, спокойствия, внутренней уверенности. А что касается ценностей, то они закладываются в детстве и редко кардинально меняются. Родители меня учили трудолюбию, учили, что, если дал слово, надо его держать. Большим примером для меня был отец. Он работал старшим мастером на комбинате «Печенганикель», что в Мурманской области. Это была очень тяжелая работа, и очень ответственная. Он награжден орденом Трудового Красного Знамени, многими медалями.

## **Был ли у вашего отца девиз?**

Кто-то из великих сказал, что «сын делает не так, как говорит отец, а так, как отец делает». Жизнь родителей — наилучший пример. Собственные дела и поступки никогда не заменяют слова. Мы очень часто слышим высокие слова, за которыми ничего нет. А когда ты видишь каждодневную правильную жизнь, отношение к окружающим, отношение к труду, это действительно впитывается.

## **Как вы стали металлургом?**

Я родился в городе Заполярном Мурманской области. Там окончил школу, после этого поступил в Московский институт стали и сплавов. Есть, правда, определенный элемент случайности, что я стал металлургом. Сначала у меня была идея связать свою жизнь с астрономией. Увиденный Млечный Путь, северное сияние повлияли на желание стать астрономом. Но в итоге я поступал в МФТИ, причем достаточно успешно сдал экзамены.

Потом, под влиянием родителей, съездил в МИСиС и принял решение поступить именно в этот институт, на кафедру Владимира Андреевича Роменца. Я посоветовался с отцом, он работал в цветной металлургии, и он мне сказал: «Черная металлургия всегда была и будет масштабной отраслью, там больше возможностей, поступай туда». А в связи с тем, что



у меня мама была экономистом по образованию и работала экономистом, я поступил на кафедру экономики и организации производства.

### **Ваши родители, как я понимаю, молодыми специалистами в Заполярный приехали?**

Да. Заполярный был одной из комсомольских ударных строек. Родители приехали туда по убеждению, они были настоящими энтузиастами, романтиками и новаторами. Там познакомились, поженились, и там родился я. Время, когда я учился в школе, — это время строительства БАМа, КАМАЗа, других комсомольских ударных строек. Мы действительно верили в тот строй, в котором жили. Он обеспечивал людям образование на достаточно высоком уровне и одну из лучших в мире систем здравоохранения.

### **А что вас сегодня мотивирует и вдохновляет? Новые задачи? Или что-то еще?**

Мотивирует все то, что связано с ответственностью за людей, которые работают в компании. Потому что я знаю и чувствую свою нужность и полезность для этих людей. Я вижу в этом большой смысл. И мне по-прежнему очень интересно работать. У нашей команды много больших и интересных задач, и у нас есть здоровый азарт сделать еще что-то важное.

### **Что-то исключительное?**

Хочется еще многое сделать, сделать еще лучше и еще интереснее. И я от этого получаю огромное удовольствие. Меня сам процесс захватывает. Нравится работа. Нравится общаться с людьми. Иногда, конечно, устаешь, уезжаешь в отпуск. А через какое-то время понимаешь, что хочется вернуться в гущу событий. Я себя вне работы не мыслю!

Есть три составляющих в жизни каждого человека: работа, семья и друзья. Баланс между этими составляющими и есть счастье.

И в этом отношении я однозначно счастливый человек, потому что у меня есть любимая работа, есть любимая семья, есть мои любимые друзья. И дай бог, чтобы это как можно дольше продолжалось.

**Спасибо за откровенную и содержательную беседу!**

*Беседовал Александр Кастрavec*