# ГОТОВЫ К МЕГАПРОЕКТАМ

**ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ГАЗОВЫЙ ФОРУМ (ПМГФ) — ПЛОЩАДКА, НА КОТОРОЙ ЕЖЕГОДНО ВСТРЕЧАЮТСЯ ЛИДЕРЫ МИРОВОЙ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ АКТУАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ И ДЕМОНСТРАЦИИ ПРОРЫВНЫХ РЕШЕНИЙ. О ТОМ, КАКИЕ ИННОВАЦИИ ПРЕДСТАВИТ НА ФОРУМЕ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПОДРЯДЧИК «ГАЗПРОМА» И ПОЧЕМУ ИНЖИНИРИНГОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ПРИНЦИПЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА СТАНОВЯТСЯ СЕГОДНЯ КЛЮЧЕВЫМИ ФАКТОРАМИ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО СТРОИТЕЛЬСТВА, GUIDE РАССКАЗАЛ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АО «ГАЗСТРОЙПРОМ» НИКОЛАЙ ТКАЧЕНКО.** ВАСИЛИСА МОТОВА

**GUIDE:** Как вы оцениваете текущую ситуацию в сфере промышленного строительства?

**НИКОЛАЙ ТКАЧЕНКО:** Отрасль сегодня находится в непростой ситуации. С одной стороны, перед ней стоят амбициозные задачи в рамках выполнения Энергетической стратегии России до 2050 года, требующие кратного увеличения объемов ввода новой инфраструктуры. С другой — мы видим ограничения, которые накладывает общая экономическая ситуация: высокая ключевая ставка, дорогие заемные средства и растущая себестоимость работ. В этой связи между ожиданиями, возлагаемыми на отрасль, и возможностями участников рынка возникает довольно значительное расхождение. Это, конечно, создает сложности, но мы предпочитаем в этих условиях говорить не о трудностях, а о возможностях, которые открывает этот период.

**G:** Ключевой темой ПМГФ-2025 станут новые стратегические направления рынка газа в условиях трансформации. Как бы вы определили основные тенденции промышленного строительства в таких условиях?

**Н. Т.:** Я бы выделил два основных направления, компетенции в которых активно наращивает наша компания: развитие российского инжиниринга и переход к интегрированному проектному управлению. До 2022 года инжиниринговые задачи на российском рынке выполняли иностранные подрядчики. Они ушли, мы заняли эту нишу. Есть в этом некий конфликт интересов: мы сами задаем теперь требования и правила игры и одновременно сами же должны их выполнять и ставить себя в более жесткие рамки. Но такой подход более чем оправдан: инжиниринговая модель, предполагающая работу в формате «под ключ», позволяет формировать добавочную стоимость за счет сквозной интеграции. В возможности повышения качества инженерной проработки проекта, применении лучших практик проектного управления, внедрении новых технологических решений мы видим не только выгоду конкретно для нашей компании (хотя, конечно, мы заинтересованы в новых проектах и заказчиках), но и ценность для отрасли в целом, для технологического суверенитета страны.

Третье направление, которое мы планируем обсуждать на ПМГФ, касается непосредственно работы в новых макроэкономических условиях: появление новых партнеров в цепочке кооперации, сотрудничество с Китаем. У нас уже определенные наработки по всем перечисленным разделам, и мы готовы активно делиться своим опытом на полях форума, чтобы сформировать единые подходы для развития всей отрасли.

**G:** Какие конкретные решения планируете продемонстрировать на форуме?

**Н. Т.:** В последние годы ключевым направлением в деятельности компании стало бережливое производство. Мы в хорошем смысле «заболели» этой идеей, переняв опыт «Росатома», других крупных федеральных центров и крупных мировых игроков. Оптимизация процессов затрагивает все сферы нашей деятельности: от производства до офисной работы. Основные принципы ресурсосбережения уже получили практическую реализацию на ключевых объектах. Бережливое производство стало нашей корпоративной философией — мы обучили уже 45% сотрудников. На форуме мы выступим инициатором дискуссии по обмену опытом бережливого производства с участием представителей государственных институтов и промышленных компаний — лидеров производительности труда, покажем «Фабрику процессов», где участники увидят весь цикл: смогут на макете произвести сварку трубопровода, разработку и засыпку траншеи, укладку тубы. Проведем обучение в несколько потоков, где поделимся своим опытом и лучшими практиками и расскажем, каких результатов в скорости и качестве можно достичь при применении правильных и продуманных подходов.



АО «ГАЗСТРОЙПРОМ»

Компания также поделится на форуме своим опытом по реализации концепции «второй жизни» трубной продукции. Три-четыре года назад мы, можно сказать, случайно начали работать с отходами, но теперь наши результаты уже неслучайны: от простой утилизации трубы мы перешли к ее переработке, и в этом процессе постоянно углубляемся. В рамках поручения председателя правления «Газпрома» мы становимся единым экологическим оператором по утилизации неиспользуемых газотранспортных мощностей.

**G:** Насколько выгодно крупному строительному бизнесу содержать такое непрофильное направление, как обращение с отходами?

**Н. Т.:** Действительно, в это направление мы тоже вкладываем и силы, и ресурсы, и средства. Рынок металлолома — весьма специфический, здесь трудно ожидать быстрой отдачи. Сейчас у нас организованы демонтаж и вывоз трубной продукции с объектов, налажены процедуры продажи вторичной трубы и реализация металлолома с содержанием трубных фрагментов. А главное — то, что мы можем сами потреблять продукцию, изготавливаемую из отжившей трубы, я считаю тоже хорошим показателем оптимизации производственной цепочки.

Наше дочернее общество «ГСП Переработка» уже превратило 293 тыс. тонн отслуживших труб в арматуру А500С. На форуме мы покажем, как старые трубы становятся винтовыми сваями, шпунтовыми конструкциями, стальным прокатом — все с паспортами качества и сертификатами. В планах на 2025 год — достичь уровня переработки в 360 тыс. тонн отработанных труб. Это экономика замкнутого цикла в действии.

**G:** Говоря о ресурсосбережении, нельзя не поднять вопрос о человеческих ресурсах. Связан ли курс компании на бережливое производство с проблемой кадрового голода?

**Н. Т.:** Да, бережливое производство действительно держит фокус на том, что чем меньше потери, тем меньше людей требуется для выполнения той или иной функции. По данным «ВНИИ труда» Минтруда России, кадровый дефицит в строительной отрасли страны достиг 160 тыс. специалистов, а к 2030 году потребуется еще 789 тыс. работников. К поиску решений через бережливое производство и новые технологии подталкивают и демографическая яма 1990-х, и отток мигрантов. Если не можешь нанять больше людей, нужно максимизировать эффективность тех, с кем уже работаешь. Автоматизация и роботизация тоже помогают, но человеческий фактор остается ключевым.

Мы подсчитали и убедились: затраты на удержание сотрудников и формирование корпоративной преданности персонала, его обучение, в сегодняшней экономике показывают большую эффективность, чем постоянная текучка кадров, подбор и «прокачка» новых людей. Конечно, мы работаем с зарубежными трудовыми ресурсами на пике проектов, в сезонные периоды для поддержания экономической модели компании. Но я бы не называл сложившееся положение дел с кадрами «голодом». В моем понимании это такой нетривиальный, интересный вызов для служб HR всей промышленной отрасли в целом и в промышленном строительстве — особенно. Мы уже давно все перешли от обычного отдела кадров, просто кадровой службы к полноценному управлению человеческим ресурсом. Службы HR должны сегодня не раздувать щеки и говорить: «Вы нам не подходите», а гибко реагировать на вызовы рынка.

**G:** Какие инновации представит компания в рамках выставочного раздела форума?

**Н. Т.:** Стратегически важным для компании является внедрение передовых технологий сварочного производства. В рамках этого направления была проведена модернизация инновационного комплекса, который может выполнять сварные соединения на трубах с изоляционным покрытием и благодаря системе управления с климат-контролем — работать в любую погоду. Следующим шагом станет перевод данного комплекса на самоходное шасси для выполнения сварки в непрерывную нитку.

Такие технологии сегодня как никогда актуальны. Инновационные сварочные технологии — не просто наша компетенция, это свидетельство технологической оснащенности и обеспеченности компании. Эти разработки — результат плодотворной научно-технической деятельности «Газпрома» в целом и всех его структурных подразделений. «Газстройпром» работает в тесной связке с наукой, в результате чего мы располагаем системой искусственного анализа (СИА) для дефектоскопии, автоматизированными системами контроля качества, цифровыми методами диагностики сварных соединений и инновационными технологиями неразрушающего контроля.

Кроме инновационных технологий в сварке, мы представим полный цикл цифровизации: от BIM-моделирования до роботизированных систем контроля качества, методологию прогрессивного пакетирования работ AWP, передовую технологию планирования, которая сокращает сроки проектов на 15–20%. Наши цифровые решения позволяют управлять объектами в режиме реального времени, прогнозировать риски, оптимизировать логистику. Представив эти разработки на ПМГФ-2025, мы продемонстрируем нашу техническую готовность к реализации масштабных проектов. ■



АО «ГАЗСТРОЙПРОМ»

**В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ КЛЮЧЕВЫМ НАПРАВЛЕНИЕМ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ СТАЛО БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО**