

Взаимоуважение и бизнес-интересы – вещи не взаимоисключающие

Как РУСАЛ строит новые заводы и выпускает собственную спецтехнику

Алексей Баранцев возглавил инжинирингово-строительный дивизион РУСАЛа пять лет назад. В зоне его ответственности разноплановые задачи — от строительства новых алюминиевых заводов до выпуска спецтехники для производственных нужд. Что такое принцип «Иди и смотри!» и как с его помощью можно решить любую производственную задачу — об этом и многом другом Алексей Баранцев рассказал в новом выпуске «Спецов», совместного проекта интернет-газеты Newslab.ru и РУСАЛа.



*Алексей Баранцев, директор
инжинирингово-строительного
дивизиона РУСАЛа*

Инжинирингово-строительный дивизион (ИСД) — особое подразделение в РУСАЛе. В сфере компетенций дивизиона — строительство новых и модернизация действующих алюминиевых заводов, производство, монтаж, ремонт промышленного оборудования, разработка и выпуск собственной спецтехники, и даже возведение инфраструктурных объектов — от жилых домов до школ и детских садов. На счету ИСД — строительство Богучанского алюминиевого завода, среди крупных текущих проектов — возведение Тайшетского алюминиевого завода, в перспективах — сооружение глиноземного терминала в порту Ванино.

Директор дивизиона Алексей Баранцев уверен, что решение любой задачи складывается из двух слагаемых — выстроенных бизнес-процессов и правильно подобранной команды профессионалов.

«Каждый проект — как ребенок»

Алексей Георгиевич, на счету ИСД десятки реализованных проектов, каждый второй из них можно назвать амбициозным — будь то строительство БоАЗа или выпуск собственной спецтехники. Для вас лично, какой из проектов стал № 1?

Сделать выбор непросто — каждый проект, как ребенок; работа над каждой задачей — это свои трудности и свои победы, а потому каждая из них памятна и по-своему важна. Но, пожалуй, самым главным стал первый проект, реализованный ИСД под моим руководством — красноярский участок ошиновки, где производилось оборудование для Богучанского алюминиевого завода. Параллельно с производственной задачей стояла и серьезная управленческая задача — перестроить процесс, начиная от поступления сырья и заканчивая отгрузкой продукции, и выйти на максимальную эффективность на каждом из этапов.

Получилось? Задача глобальная — своего рода «авгиевы конюшни».

У нас были готовые инструменты и четкое понимание, что нужно делать. В основе всего бизнес-процессы — TPS (*Toyota Production System — принципы «бережливого производства», созданные компанией «Тойота» — прим.ред.*), ориентированные на устранение потерь на каждом из этапов. Первый шаг — это «зарисовка» производственного процесса и всех его составляющих: люди, машины, материалы и методы. И это невозможно сделать, сидя в мягком офисном кресле — только работа «в поле».

«Иди и смотри!» — один из моих главных управленческих принципов. Сколько метров шва сварщик варит за час? Сколько машин нам нужно, чтобы транспортировать заготовки для оборудования БоАЗа из Красноярска в Богучаны? И еще сотня подобного рода вопросов, ответы на которые мы с коллегами искали лично на каждой из производственных площадок.



Богучанский алюминиевый завод – один из амбициозных проектов, реализованных ИСД

Это того стоило?

Ответом будут объективные цифры: производительность на красноярском участке ошиновки выросла в 15 раз! И это притом, что продолжительность смены снизилась — с 12 до 8 часов. Еще, к примеру, у нас было более 80 сварщиков, а осталось 10 — для выполнения поставленной задачи больше и не требовалось. Остальные сварщики были переведены на другие работы. Мы вычеркнули из своего лексикона такое понятие как «простой оборудования». В итоге все это сработало на общую эффективность инженерно-строительного бизнеса и отразилось на его финансовых показателях.

Откуда у вас этот подход — действовать не по «накатанной», а переосмысливать и перестраивать привычные процессы?

Это связано с желанием меняться самому и менять окружение, так, чтобы добиться максимальной эффективности. Речь не только про бизнес-потери, но, в первую очередь, про человеческий ресурс. За последние пять лет количество несчастных случаев на производствах, где участвует наш дивизион, сократилось в десятки раз. Почему? Потому что мы описали все процессы: как человек движется к рабочему месту, как он на нем работает, как сделать так, чтобы рабочий процесс был для человека полностью безопасным. Речь и о физической безопасности, и о психологической.

Инвестиции в кадры — инвестиции в успешное будущее

Красноярский участок ошиновки стал для ИСД «учебным полигоном» по развитию персонала. К чему дивизион пришел на данный момент?

Чтобы распространить лучшие практики в дивизионе работает система стажировок и ротаций. В течение последних двух лет на позиции руководителей филиалов и руководителей среднего звена назначаются финалисты программы «БС-250» (программа подготовки кадрового резерва РУСАЛа). Еще одна задача — постоянное развитие металлургических и строительных компетенций, необходимых для выполнения приоритетных задач ИСД.

Созданы три учебных центра — в Красноярске, Ачинске, Краснотурьинске. ИСД первым в РУСАЛе сформировал группу для обучения ключевых резервистов в магистратуре на кафедре «Металлургия цветных металлов» в Сибирском федеральном университете. Для повышения квалификации руководителей и специалистов строительных проектов ИСД организовано обучение по программе профессиональной переподготовки. И это лишь вершина айсберга: работа над кадровым потенциалом компании ведется в режиме нон-стоп..

Алексей Георгиевич, каким станет 2017 год для ИСД?

На мой взгляд, еще рано подводить итоги, но по предварительным оценкам год довольно успешный — улучшилась производственная безопасность, а это один из основных наших приоритетов. Показатели производительности демонстрируют стабильный рост. Благодаря выстроенным коммуникациям с нашими клиентами растет качество работы. Удовлетворенность клиентов непрерывно увеличивается; мы реализуем все больше совместных проектов.

Своевременные внутренние организационные и эксплуатационные инвестиции позволяют компании экономить значительные средства и уйти от избыточных издержек. Это залог хорошего показателя выполнения годового плана. Развитие сотрудников — это постоянный приоритет: успешное будущее и долгосрочный рост компании невозможен без инвестиций в людей.

Что вы хотите успеть сделать в текущем году?

Прошло больше половины года — пока все идет по плану. Показатели производительности хорошие, внеплановые и аварийные простои снижаются, а время между ними значительно увеличивается. Мы успешно реализуем программу по увеличению жизненного цикла нашей главной «рабочей лошадки» — электролизера — до 2200 суток (72 месяцев). За четыре года этот показатель был увеличен на 551 сутки. Добиться этого удалось благодаря полному отказу от услуг подрядных организаций, работе с поставщиками над качеством применяемых при ремонте материалов, регламенту оценки качества и стандартов на все операции.

Если работа с подрядчиками строится на взаимном уважении, трудно ли при этом соблюсти бизнес-интерес, который у ИСД, безусловно, есть?

Взаиморезультативность и бизнес-интерес — вещи не взаимоисключающие, как, возможно, полагают многие. С 2012 года мы ведем проект по развитию своих

Учебные заведения — партнеры ИСД:

- ✓ Институт цветных металлов и материаловедения СФУ
- ✓ Политехнический институт СФУ
- ✓ Сибирский государственный аэрокосмический университет
- ✓ Красноярский индустриально-металлургический техникум
- ✓ Красноярский монтажный колледж
- ✓ Ачинский колледж отраслевых технологий и бизнеса
- ✓ Ачинский техникум нефти и газа
- ✓ Красноярский государственный аграрный университет (филиал в Ачинске).



Один из проектов ИСД - газоочистная установка на заводе РУСАЛА в Каменск-Уральском. Запуск современной газоочистки позволил снизить выбросы пыли на 98%.

поставщиков, за пять лет в него была вовлечена 51 компания, а экономический эффект составил 58 млн долларов. Это разносторонняя работа, но главное в ней — переход на так называемую «тянущую систему». В отличие от «толкающей системы» она позволяет уходить от складов — это, как минимум, экономия средств на аренде складских помещений и персонале. Но главные плюсы в другом: необходимая продукция поставляется прямо на рабочее место; все, что не годно, тут же отправляется назад поставщику.

РУСАЛ сэкономил 26 млн рублей благодаря механизму снижения электропотребления

Однако, чтобы работать «без складов», нужно не только полное понимание логистики, но и надежные поставщики. С каждым из них была проведена работа и выявлены слабые места. Таким образом, перестраивая бизнес-процессы внутри компании, мы подтолкнули к положительным изменениям и наших бизнес-партнеров. Поделюсь еще одной цифрой: переход на «тянущую систему» напрямую отразился на расходах компании на закупку материалов. С 2012 года эта сумма, несмотря на инфляцию, не увеличивается и составляет 12 млрд руб.

Задачи — масштабнее, проекты — амбициознее

Первую продукцию дает Богучанский алюминиевый завод, ведутся подготовительные работы к достройке Тайшетского. Какова роль вашего дивизиона в этих проектах?

БоАЗ получился очень эффективным предприятием, все электролизеры дают металл высочайшего качества — А-85 и выше, команда предприятия — высококлассные специалисты. Производство отвечает самым современным международным экологическим требованиям. Одна из приоритетных задач сегодня — строительство Тайшетского алюминиевого завода, который станет самым современным и экологически чистым предприятием в мире. Эти проекты в числе знаковых по ряду причин. Во-первых, они позволили ИСД закрепить серьезные компетенции в области промышленного строительства. Во-вторых, освоить новые области и компетенции.

Что это за компетенции?

И БоАЗ, и Тайшетский алюминиевый завод — это градообразующие предприятия, поэтому на счету ИСД не только производственные, но и инфраструктурные объекты — жилье, школы, детские сады. Девять новых современных домов для сотрудников завода БоАЗ уже построены и заселены, квартиры оснащены всем необходимым для комфортного проживания: мебель, бытовая техника. В Тайшете закончено строительство четырех жилых домов на 225 квартир. В настоящее время идет их обустройство и комплектация. Чем шире становятся возможности дивизиона, тем больше компетенций мы замыкаем на себя. К примеру, в рамках существующего бизнеса развили участок ПРИМ — производителя конструкций из стали и алюминия. Ежегодно на нем производится от 11 до 13 тыс. тонн металла, что делает нас



*Электролизное производство
Богучанского алюминиевого завода*

независимыми от поставщиков металлоконструкций, обеспечивает конкурентоспособность на рынке и гарантирует качество продукции.

Одно из направлений работы дивизиона — разработка собственной спецтехники для заводов. Каких результатов удалось достичь?

Инжинирингово-строительным дивизионом РУСАЛа разработано 19 моделей машин 5-го класса экологичности для обработки электролизеров, получено 36 патентов. В планах на текущий год — разработать пять новых проектов машин, на 2018-й — четыре новых проекта машин.

Проект «РУСАЛ обрабатывающие машины» (ПРОМ) был и остается один из амбициозных проектов в рамках импортозамещения. До запуска проекта компания приобретала технику на международном рынке, была зависима от импортных запчастей, а для обслуживания техники привлекались зарубежные специалисты. Создание ПРОМ позволило полностью заменить импортную обрабатывающую технику, необходимую для процесса производства алюминия, в том числе, технику для обслуживания новых экологических электролизеров. Стоимость изготовления техники ПРОМ в сравнении с приобретением импортных аналогов на 39% дешевле. Экономия на техобслуживании — до 50%. С начала реализации проекта изготовлено 118 единиц спецтехники. Цель по техническому перевооружению дизельной обрабатывающей техники — 165 единиц к 2020 году — будет выполнена нами в 2018 году.

В планах РУСАЛа — строительство собственного глиноземного терминала в порту Ванино. Какие задачи предстоит решить ИСД в этом проекте?

Задача ИСД — построить в порту Ванино терминал, которых сможет принимать до 3 млн тонн глинозема в год. Но сделать это необходимо без давления на экологию — в соответствии со всеми международными требованиями. Для этого нужна вакуумная выгрузка из трюмов и суда определенного класса, для которых потребуются разработка водной акватории и строительство нового причала. Сейчас идет сбор необходимой документации, подготовка к разработке ТО. Берем на вооружение зарубежный опыт — группа специалистов ИСД побывала в Китае. Проект важный, реализовать его мы должны к концу 2019 года.

Справедливо говорить, что этот проект станет для ИСД и вас лично вызовом?

Уверен, что проблем с проектированием или строительством не возникнет, но свои коррективы может внести климат — холодный, влажный и ветреный. Станет ли этот проект вызовом? Не думаю. С каждым годом мы реализуем все больше разных задач — и с каждой из них справляемся. К вышеперечисленному можно добавить проект прошлого года — шламовое поле в Ачинске. Для ИСД это был один из первых крупных общественных проектов, в котором мы задействовали сразу несколько типов инженерных и строительных процессов, был выполнен большой объем работ и получен новый опыт управления строительством.

За последние пять лет мы серьезно выросли, собрав команду высококлассных специалистов, которые не только решают текущие задачи, но и генерируют новые проекты. ИСД серьезно оснащен, собственные мощности дивизиона были обновлены. Сегодня есть полная уверенность, что мы можем не только поддерживать уже достигнутые результаты заводов ОК РУСАЛ, но и обеспечить профессиональное выполнение масштабных проектов в будущем.

**Наталья Мороз,
специально для интернет-газеты Newslab.ru**