

УДК 339.564(476):669.01

A. SAVENOK,
General Director, Open Joint-Stock Company
“Belarusian Metallurgical Plant – Management Company
of ‘Belarusian Metallurgical Company’ Holding”

А. Н. САВЕНОК,
генеральный директор
ОАО «Белорусский металлургический завод –
управляющая компания холдинга
“Белорусская металлургическая компания”»

DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT
OF TECHNOLOGIES, CAPACITY BUILDING
OF EXPORT AT BELARUSIAN
METALLURGICAL PLANT AS A RESULT
OF EFFECTIVE MANAGERIAL DECISIONS

РАЗВИТИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ, НАРАЩИВАНИЕ ЭКСПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА БЕЛОРУССКОГО МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ЗАВОДА – РЕЗУЛЬТАТ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Проанализирована эффективность управленческих решений при реализации в 2012–2015 гг. поэтапного проведения комплексной полномасштабной реконструкции и модернизации производства Белорусского металлургического завода, предусматривающей в том числе создание новых высокопроизводительных рабочих мест.

Ключевые слова: модернизация производства, расширение рынков сбыта, совершенствование технологий, управленческие решения.

The article analyzes the effectiveness of managerial decisions during implementation of a comprehensive, full-scale reconstruction and modernization of the Belarusian metallurgical plant over 2012-2015, including the creation of new productive jobs.

Key words: modernization of production, expansion of markets, improved technologies, managerial decisions.

Металлургия, будучи тесно взаимосвязанной с самыми различными отраслями – от строительства до нефтегазовой промышленности и автомобилестроения – является своего рода индикатором положения дел в мировой экономике. Особенно если речь идет о таком экспортоориентированном предприятии, как Открытое акционерное общество «Белорусский металлургический завод – управляющая компания холдинга “Белорусская металлургическая компания”», которое отгружает более 80 % своей продукции за пределы страны. Последние годы, когда на мировом рынке металлов наблюдаются обвал цен и колоссальный рост избытка готовой продукции, ярко продемонстрировали, насколько важно иметь сбалансированное производство, вы-

пускающее продукт, способный выдерживать конкуренцию не только по качеству, но и по цене. Все это напрямую зависит от эффективности принимаемых как на республиканском, так и локальном уровнях управленческих решений. В связи с этим целесообразно рассмотреть Белорусский металлургический завод (далее – БМЗ) в разрезе оценки эффективности проведенной модернизации, которая не только укрепила технологическую базу, но и обеспечила существенный потенциал для дальнейшего повышения производительности труда на предприятии.

Белорусский металлургический завод уже в начале своей истории получил серьезное преимущество, в отличие от других аналогичных предприятий на постсоветском пространстве. Дело в том,



что завод, введенный в эксплуатацию в 1984 г., стал уникальным для того времени проектом, так как был реализован «под ключ» иностранными фирмами – ведущими мировыми производителями металлургического оборудования «Фест-Альпине» (Австрия) и «Даниели» (Италия). Со времени получения первой белорусской стали предприятие, имеющее изначальную годовую мощность в 700 тыс. т, не останавливалось в своем развитии: поэтапно были освоены выпуски проката, метизной продукции, бесшовных горячекатаных труб. Благодаря постоянно проводимой работе марка «БМЗ» получила широкое признание, нарастив общую географию экспорта до 115 стран. Уже по итогам 2012 г. завод выпустил 2,7 млн т стали. На предприятии образовался серьезный избыток энергозатратной и в то же время самой дешевой металлургической продукции – литой заготовки, которая, по сути, является полуфабрикатом для дальнейшей переработки в продукт с высокой добавленной стоимостью. Для дальнейшего развития БМЗ и, следовательно, укрепления его позиций на мировых рынках, требовалось принятие масштабных решений. Их воплощением стала «Комплексная программа модернизации действующих и создания новых высокопроизводительных рабочих мест на 2012–2015 годы».

Инвестиционная программа БМЗ представляла собой поэтапное проведение комплексной полномасштабной реконструкции и модернизации существующего производства. Она предусматривала внедрение передовых технологий и оборудования, учитывающих самые последние технические и технологические достижения в металлургической отрасли. Приоритетными направлениями развития завода стали увеличение выпуска высокотехнологичной продукции с глубокой степенью переработки, улучшение структуры производства и продаж качественных марок стали, проката и метизов, а также развитие энергосберегающих технологий.

Общий объем инвестиций в основной капитал по заводу с начала реализации комплексной программы модернизации составил более 9,6 трлн руб. Она затронула практически все сферы деятельности БМЗ: от развития собственной сырьевой базы и наращивания сталеплавильных мощностей до создания абсолютно нового производства и снижения экологической нагрузки в регионе присутствия.

На заводе реализованы десятки как крупных, так и менее масштабных, но не менее значимых проектов, каждый из которых дает свой результат. Так, комплексная реконструкция дуговой электросталеплавильной печи № 1 (ДСП-1) за счет экономии электроэнергии, снижения расхода графитированных электродов и увеличения производительности уже принесла экономический эффект с момента пуска в размере 21,5 млн долл. США, реконструкция машины непрерывного литья заготовок № 2 за счет увеличения объемов производства – около 2,8 млн долл. США.

В условиях избыточного предложения на рынке металлопродукции и катастрофического обвала

цен эффект от модернизации в виде наращивания производственного потенциала для обывателя может показаться сомнительным плюсом. Но здесь важно понимать, что дополнительные тонны – лишь одна грань полученного результата. При проведении перевооружения акцент делался именно на максимально энергоэффективные технологии, которые позволяют снижать себестоимость выпускаемой продукции. Например, внедрение системы контроля уровня шлака на ДСП-2 за счет снижения энергопотребления дало экономический эффект в размере более 213 тыс. долл. США. Реконструкция пылегазоулавливающей установки № 1, помимо снижения выбросов в атмосферу, позволила проводить утилизацию тепла отходящих газов, что, в свою очередь, сократило потребление импортируемого природного газа. Так, за год с момента реализации мероприятия утилизировано 5297 т условного топлива тепловой энергии, замещено 4211 тыс. м³ природного газа, что в денежном выражении эквивалентно сумме 1,262 млн долл. США. Еще 6,445 млн долл. США за год работы в заводскую копилку внесли введенные в строй установки динамической компенсации реактивной мощности на главных понизительных подстанциях «Сталь» и «Корд».

Еще одно бесспорное преимущество, которое дала реализация программы модернизации, – существенное расширение номенклатуры производства. Причем речь идет о переработке имеющихся избытков сталеплавильной заготовки в продукцию с высокой добавленной стоимостью. Здесь стоит отметить, что доля инновационной продукции в общем объеме отгрузки на БМЗ по итогам 2015 г. составила 21,1 %, а это около 584 тыс. т металлопродукции на сумму свыше 3,6 трлн руб. В 2016 г. в этом направлении наибольший прирост планируется получить благодаря введенному в эксплуатацию 25 сентября 2015 г. сортопрокатному цеху № 2 (далее – СПЦ-2).

Новый цех мощностью 700 тыс. т продукции в год с перспективой увеличения до 1 млн т позволяет осуществлять полную переработку литой заготовки и блюмов. Ввод в эксплуатацию стана позволяет исключить дефицит катанки, который испытывает БМЗ в течение последних лет в связи с увеличением объемов производства металлокорда и другой метизной продукции, а также полностью закрыть потребность Речицкого метизного завода, который входит в состав холдинга «Белорусская металлургическая компания». В целом работа СПЦ-2, по предварительным расчетам, позволит увеличить темп роста объема производства промышленной продукции в ценах базисного года до 2,8 процентных пункта в год. Прирост валовой добавленной стоимости – до 86,31 млн евро в год.

СПЦ-2 ориентирован на выпуск катанки стальной диаметром 5,5–22 мм в бунтах, новых видов импортозамещающей продукции: проката сортового в бунтах диаметром 20–50 мм, проката арматурного в бунтах диаметром 6–14 мм и проката

сортового в прутках диаметром 20–85 мм. С выходом на проектные мощности на экспорт будет направляться более 75 % производимой здесь продукции. К слову, в 2015 г. ее уже было реализовано на 45,6 млн долл. США. При этом реализация производимого проката на внутреннем рынке позволит полностью заместить импорт катанки и более чем на 90 % удовлетворить потребность отечественных предприятий в сортовом прокате в прутках.

Контракт на строительство стана был подписан в 2011 г. Поставщиком оборудования была выбрана итальянская компания «Даниели» – давний партнер завода и мировой лидер в этой области. Кредиты на финансирование строительства предоставили Евразийский банк развития и Беларусбанк.

Стоит отметить, что данный объект был внесен в перечень важнейших проектов по созданию новых предприятий и производств, имеющих определяющее значение для инновационного развития страны. Он же стал ключевым в программе модернизации БМЗ на текущую пятилетку, а также одним из самых масштабных за всю историю предприятия.

Среди преимуществ оборудования, поставленного «Даниели», можно отметить универсальность нагревательной печи, конструкция которой позволяет работать как с заготовкой, так и блюмами, обеспечивая высокую однородность температурного диапазона, низких показателей потерь на окалину и расходов топлива. В мировой практике такая технология до сих пор не применялась: как правило, с заготовками и блюмами работают отдельные агрегаты. Кроме того, в конструкции нагревательной печи предусмотрен специальный бойлер, работающий от температуры отходящих газов. Вырабатываемый пар является источником вторичной энергии и используется для обогрева здания. Что касается в целом оборудования стана, то оно позволяет выпускать большой ассортимент продукции при небольшой переналадке, при этом рассчитано работать на самых высоких скоростях прокатки (до 120 м/с), обеспечивая тем самым высокую производительность.

Наряду с преимуществами оборудования отдельного внимания заслуживает вопрос проработки рынков сбыта новой продукции, также являющийся наглядным примером эффективности управленческих решений. Работу с потребителями начали задолго до пуска нового цеха. На базе действующего стана 850 сортопрокатного цеха было начато производство, одобрение и отгрузка круглого проката для автомобилестроения. Потребителями такой продукции являются кузнечные производства,

в дальнейшем осуществляющие поставки готовых изделий для сборочных производств ведущих автопроизводителей (концерны DAIMLER, GENERAL MOTORS, VOLKSWAGEN, FIAT, ОАО «КАМАЗ» и др.). В настоящее время заводом получено одобрение и осуществляются поставки круглого проката на кузнечные производства ведущих компаний Германии, Италии и Российской Федерации. Стоит отметить, что в 2015 г. для оценки БМЗ в качестве поставщика проката с нового цеха более 15 компаний из Германии, Польши, Испании, Италии, Венгрии и Швеции провели аудиты процесса производства и системы менеджмента качества. В 50 % случаев по их результатам уже начаты промышленные поставки, по остальным – отгружены опытные партии или продолжается омологация.

Существенные достижения имеются в поиске потребителей и по другим видам продукции СПЦ-2. Так, уже осуществлены поставки катанки различного применения более чем 35 различным компаниям. С некоторыми из них достигнуты долгосрочные договоренности. Например, один из крупнейших европейских производителей холоднодеформированной арматуры и сетки из нее выразил готовность покупать до 40 тыс. т проката ежемесячно.

Отдельно следует остановиться на продвижении абсолютно нового для БМЗ и страны вида продукции – круглого проката в бунтах, из которого в дальнейшем производятся различные детали для автомобилестроения, робототехники и сельского хозяйства. Уже начаты его поставки на промышленной основе в Италию, Польшу, Германию и Венгрию. Только по итогам первого квартала текущего года планируется отгрузить как минимум 3500 т такой продукции.

Активная работа ведется и с потребителями круглого проката в прутках и проката из подшипниковых марок сталей.

Все вышеперечисленное – лишь немногие примеры результатов проведенной на Белорусском металлургическом заводе за последние годы модернизации. В сумме ее эффект, определенный развитием и совершенствованием технологий, позволяет БМЗ сегодня выдерживать конкуренцию на мировом рынке и даже при таких неблагоприятных условиях наращивать свой экспортный потенциал. Именно благодаря этому предприятие остается одним из крупнейших в стране поставщиков наукоемкой продукции, надежным партнером и работодателем.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.03.2016.