

## Мы не боимся идти по пути новых трендов

№ 7-8 (139) 2020 г., gmprom.kz



**Дيار Бахытбекович, расскажите с чего началась история проекта «Актогай»? Какие задачи ставились тогда?**

Любой компании, для обеспечения ее устойчивого развития, в процессе эволюции и роста нужно расширяться. Иначе возникнет, так называемый, single project risk – когда компания имеет только один источник доходов, что для бизнеса, а особенно с промышленным производством – довольно опасная ситуация. Поэтому, запустив «Акбакай», мы стали активно думать о втором проекте. Говоря об устойчивости бизнеса, важно отметить, что проект «Акбакай» основан на схеме хабовой переработки руды из нескольких месторождений – в основном подземных. Кроме того, мы впервые ввели механизированную добычу, отказавшись от метода добычи, основанном только на ручном труде, что также не обошлось без трудностей, так как это была радикально новая технология добычи, впервые применявшаяся на этих зрелых месторождениях (на тот момент, рудники уже были в эксплуатации несколько десятилетий и были спроектированы под другую технологию добычи), а также многократно увеличившиеся объемы производства. Таким образом, понимая, что для обеспечения устойчивого развития компании, нам нужен новый проект, мы сосредоточились на поисках объекта, который бы был более прост в эксплуатации и имел нужный масштаб. На тот период времени приходился исторический пик цен на металл: в 2011-2012 годах он доходил до около 2000 долларов за тройскую унцию. В свете этого стоимость активов была высока и нам было тяжело найти проект, приобретение которого могла бы себе позволить компания с высокой (на тот период) долговой нагрузкой. Свободных средств не было: все средства реинвестировались в дальнейшее развитие проекта «Акбакай» и/или шли на обслуживание банковского кредита. На наш радар попали два объекта: «Пустынное» и «Долинное», которые находятся неподалеку друг от друга. За «Долинное» его владельцы в свете ценовой ситуации на золото просили довольно высокую цену, и сделка не состоялась. По «Пустынному» ситуация была другая. Актив после нескольких попыток развития исчерпал свои финансовые возможности и находился на грани банкротства: счета и имущество были арестованы, множество исков от коллектива предприятия, налоговой и банков. Таким образом, предметом продажи было не только месторождение, но и целый ряд обязательств, которые шли в комплекте с ним – но за цену,

которую мы могли себе позволить. Мы тщательно взвесили все за и против, и решили, что риски оправданы. Так появился наш второй актив, который отвечал намеченной стратегии развития.

«Пустынное» стало нашей платформой для дальнейшего расширения и развития в регионе. Анализируя объект и труды (по нему) предшественников, мы поняли, что перспективность его развития, по оценкам предшественников, была ограничена оценкой потенциала добычи руды высокого содержания, с использованием подземки. Стоит отметить, что вся региональная геологическая разведка, в основном, была сфокусирована под обнаружение медных месторождений, а золотосодержащие месторождения, с низкими содержаниями металла и/или которые не содержат флюсовую руду (которая используется при процессе плавки меди) были не так интересны. Но тот подход был актуален во времена Советского Союза, а мир современных технологий, позволяющих извлекать металл самостоятельно, дает возможность по-другому подойти к этому объекту и мы, увидев его перспективы, вошли в этот проект.

### **Запуск проекта совпал с кризисом на рынке металлов 2013-2014 годов. Как он повлиял на планы компании?**

В тот период влияние мирового кризиса на Алтыналмас было очень сильное. Мы планировали проект и начали его стройку при ценах на уровне 1700 долларов за тройскую унцию в 1-м квартале 2013-го года, а позже в этом же году она упала до ценового коридора уровня 1200-1300 и потом долго стояла на этом уровне, и даже падая до отметки около 1000 в конце 2015-го и в 2016-м годах. Конечно, было очень тяжело. Но именно в этих сложных условиях проявилась вся сила этого проекта.

Во-первых, он имел достаточный запас прочности. Себестоимость добычи руды с карьера в разы дешевле, чем с подземки «Акбакай». Плюс, выбранный нами масштаб в 2 млн тонн в год помогал сделать предприятие более рентабельным. Логика простая: если рентабельность на 1 унцию снижается в результате падения цены, то финансовая устойчивость держится на меньшей рентабельности с унции, но на большем количестве выпущенных унций, поддерживая, таким образом, рентабельность предприятия, в целом, на должном уровне.

Во-вторых, у нас была хорошая, слаженная команда, которая позволила нам быстро его запустить. Очень часто проекты сталкиваются с проблемой, когда от строительства до отладки и запуска ГОК проходит несколько лет. А это большой риск, особенно когда большой коллектив, банковские кредиты и практически нет оборотных средств. В этой ситуации нас очень выручил «Акбакай», который в тот момент уже начал производство и уже имел подготовленные кадры: часть команды с «Акбакай» сразу перешла на «Пустынное».

Некоторое время спустя мы вновь вернулись к нашим планам роста и приобрели месторождение Долинное. Мы смогли себе позволить это приобретение в силу следующих причин: (1) реализация первой фазы развития, на основе месторождения Пустынное, дала нам платформу для синергии между двумя проектами - часть необходимой инфраструктуры для освоения сырьевой базы месторождения Долинное уже была построена за счет этого проекта, и это давало нам существенные конкурентные преимущества перед кем-либо другим, кому пришлось бы все строить с нуля и полностью; (2) видя успешное исполнение нашей стратегии роста, у банковского мира (нам нужны были новые займы на развитие этого объекта) появилось больше уверенности и комфорта в Алтыналмасае, как в заемщике; и (3) учитывая схожесть технологий добычи и переработки, проект «Пустынное» стал своеобразной «кузницей кадров» для проекта «Долинное», которая позволила нам плавно и безболезненно включить этот новый проект в состав существующих.

### **Вы часто бываете на различных рудниках. Может ли ГОК «Долинное и Пустынное» считаться рудником мирового масштаба?**

Да, и с полным правом. Сегодня у нас аппаратное оформление и автоматизация на высочайшем уровне. Мы работаем над полной цифровизацией всего производственного участка, начиная от горы до фабрики и дальше до функции снабжения и прочих процессов. Нам уже есть чем гордиться, и есть, что показать. Среди многих компаний, которые занимаются цифровизацией, мы делаем полную интеграцию и ставим задачу охватить цифровыми технологиями весь объект. В том числе, чтобы снизить фактор человеческого риска. Потому что такая система даст возможность своевременно видеть необходимые данные и сигнализировать об опасности или существующем риске. А еще она позволит собирать массивы разнообразных данных.

Следующий наш шаг - это обработка данных, которая позволит нам принимать выверенные решения по управлению производством. Для этого мы уже начали думать про применение технологий искусственного интеллекта.

И нашим первым проектом в этом направлении является работа с британской компанией IntelliSense на мельничном переделе ЗИФ «Пустынное» (для более подробной информации смотрите анонс на нашем веб-сайте). Развитие экспертизы в плоскости применения искусственного интеллекта позволит еще быстрее анализировать производственные данные, понимать, где есть ошибки, а где - участки для роста, для оптимизации. В целом, такой подход - это новая территория для человечества. Поэтому мы не ожидаем, что все будет идеально и быстро. Но мы не боимся идти по пути новых трендов.

### **Управленческий состав Алтыналмаса очень стабильный. Многие руководители компании, работающие по сей день, принимали участие в запуске обоих проектов. С чем, на Ваш взгляд, это связано?**

В первую очередь, стабильность связана с нашим подходом и с корпоративной культурой, которую мы возвращаем. Мы идем по пути быстрого роста и созидания. Это создает множество условий и возможностей для профессионального роста и делает Алтыналмас привлекательным работодателем.

В компании направлений для роста очень много. С внедрением автоматизации и современных технологий, мы уже начали видоизменять многие из профессий старого стандарта – через редизайн зон ответственности/деятельности с применением новых инструментов. Сейчас находимся на пороге тотальной автоматизации и цифровизации. Но за всеми этими сложными системами и машинами будут стоять наши люди. Как руководитель, я очень горжусь тем, что у нас такая хорошая стабильность по кадрам. Мы стараемся поддерживать в коллективе здоровый дух, даем возможность заниматься любимым делом и расти, находить единомышленников и расширять круг общения и интересов. Это наши основные принципы формирования команды и общего движения вперед.

Преимущество быстрого и динамичного роста компании - это создание новых возможностей. Строятся, открываются и запускаются новые проекты, приходят новые технологии. Сейчас мы активно ведем программу бурения в регионе и считаем его геологически очень перспективным. Не исключено, что могут быть запущены новые участки добычи в радиусе до 100 км. Так что, возможно, у нас будет и 4-я фаза развития со строительством еще одной фабрики.

#### **Какие задачи стоят перед руководством и коллективом Актогайского проекта?**

В первую очередь, это вывести «Долинное» на проектные мощности и устоять перед общим риском пандемии, уберечь наших работников и их семьи от вируса. Наши люди для нас очень важны. Мы реагируем на новые требования пандемии, поэтому одобрили и начали строительство дополнительного жилищного фонда на участке. Он будет служить своеобразным буфером для вновь пребывающих на вахту, благодаря разделению на небольшие домики. Так мы получим группы вахтовиков, сосредоточенных одновременно в жилых помещениях с меньшей численностью. И если у кого-то проявятся симптомы, мы изолируем их в этих меньших по размерам жилых помещениях, оградив от опасности основные общежития предприятия. Многие предприятия страны внимательно изучают наш опыт. Возможно, он станет новым стандартом для проектирования предприятий, которые работают вахтовым методом.

#### **Каковы планы и перспективы проекта? Есть ли еще какие-то новости для работников Алтыналмаса?**

У нас есть пара проектов, которые очень близки к реализации. Это – проект «Мизек», который находится в Восточно-Казахстанской области, но из-за своего географического месторасположения доступ к нему будет осуществляться через Актогайскую производственную площадку. Мы планируем уже в этом году начать строительство внешнего энергоснабжения - ЛЭП 220 кВ, длиной около 230 километров с подключением к ПС «Пустынное» в 2022-м году. Предполагаемый уровень мощности ГОКа – 5 млн тонн руды в год. По видам выпускаемой продукции еще идут уточнения, но мы уже уверены, что имеем в руках проект, который имеет экономическую целесообразность для его реализации. Кроме того, я говорил выше, про возможную четвертую фазу развития Актогайского проекта. Если проводимые испытания и анализ дадут желаемый результат, то, возможно, она пойдет совместно с созданием дополнительного металлургического передела. Мы рассматриваем возможность строительства передела для переработки руд и концентратов, которые считаются упорными, то есть не поддаются классической технологии с применением прямого цианирования руды. Это может дать толчок для развития площадки дальше и сделать ее перерабатывающим региональным хабом.

#### **Ваши пожелания и напутствия коллективу Актогая?**

Поздравляю всех с запуском проекта «Долинное»! В добрый путь! Берегите себя и своих близких! Надеюсь, что мы пройдем через этот период живыми, здоровыми и станем только сильнее. Впереди нас ждет еще много интересных проектов и достижений.

[Ссылка на источник](#)