

6 ПАРТНЁРСТВО

Движение к синергии

22 ИННОВАЦИИ

Как работают научные связи СИБУРа

36 ПРИНЦИПЫ

Олег Макаров о жизни и бизнесе



16+

УЧРЕДИТЕЛЬ

ПАО «СИБУР Холдинг»
Свидетельство о регистрации СМИ
ПИ № ФС 77-28008 от 26.04.2007 выдано
Федеральной службой по надзору в сфере
массовых коммуникаций, связи и охраны
культурного наследия

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Наталья Михайловна Ульянова

КОМАНДА ПРОЕКТА

Со стороны СИБУРА

Юлия Яушева
Надежда Ермакова
Артур Борцов

Со стороны ООО «Новые люди»

Марьяна Капсулецкая
Игорь Крючков
Наталья Югринова
Ольга Красильникова
Вера Колерова
Ростислав Воробьёв
Мария Аксёнова
Анна Хамзина
Светлана Смирнова
Мария Джалаля

ВЫРАЖАЕМ БЛАГОДАРНОСТЬ

всем коллегам, принимавшим
участие в создании номера

ПЕЧАТЬ ООО «Вива-Стар»

Адрес: г. Москва,
ул. Электrozаводская, 20, стр. 3

Тираж 5000 экз.

Дата выхода: 15 ноября 2019 г.
Распространяется бесплатно
в офисах компании «СИБУР»

ИЗДАТЕЛЬ / РЕДАКЦИЯ

ООО «Новые люди»

Адрес: 350000, г. Краснодар,
ул. Пашковская, д. 41, оф. 28,
тел. +7 (499) 577-00-21
www.newmen.co

Если вы хотите стать героем или автором
в журнале «СИБУР Сегодня», если у вас есть
идеи тем для нового номера — пишите
Юлии Яушевой: Yaushevayug@sibur.ru
+7 (926) 121-20-12
Мы рады обратной связи

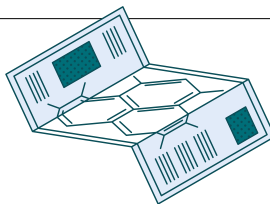
2 **В КУРСЕ**
Ключевые события
в жизни СИБУРА

6 **ЛАБОРАТОРИЯ**
На чём основана
ценность «Партнёрство»

16 **БОЛЬШИЕ ДАННЫЕ**
Три главных сегмента
для бизнеса компании



18 **ТОЧКА ЗРЕНИЯ**
Всеволод Старухин
о рынке покупателя



22 **ИННОВАЦИИ**
Научные связи СИБУРА
в деталях и подробностях

28 **ОПЫТ**
Как «Томскнефтехим»
стабилизировал
качество

32 **КОНТЕКСТ**
Волонтерство: меняем
жизнь к лучшему



36 **ПРИНЦИПЫ**
Олег Макаров:
«Бизнес строится
на партнёрстве»

42 **КОМПЕТЕНЦИИ**
Как снизить внутреннюю
конкуренцию

46 **СМОТРЕТЬ И СЛУШАТЬ**
Полезные лекции
об источниках синергии

50 **УМНЫЙ МЕНЕДЖЕР**
Клиентские мифы
о СИБУРЕ

На некоторых страницах вы увидите QR-коды — в них зашиты ссылки на веб-сайты. Используйте приложение в телефоне, чтобы считать код и быстро перейти на нужный ресурс. Иногда приложения, считывающие QR-код, уже установлены на телефоне, но если нет — скачайте их бесплатно в App Store или Google Play. Рядом с кодом указана прямая ссылка, которую можно набрать в адресной строке браузера.

**СЕРГЕЙ КОМЫШАН,**

член правления,
исполнительный директор ООО «СИБУР»

Уважаемые коллеги! В современной экономике партнёрство и партнёрские отношения находятся в числе ключевых условий успешного развития бизнеса. Приверженность и разделение этой ценности на всех управленческих уровнях компании, развитие устойчивых и гибких связей как внутри, так и во внешней среде создают предпосылки для динамичного движения вперёд независимо от конъюнктуры. Это особенно важно сегодня, когда СИБУР вступает в период нового инвестиционного цикла, обеспечивающего быстрый выход компании на новые рынки. В рубрике «Инновации» мы рассказываем о научной инфраструктуре компании и про-рывных проектах, эффективность которых зависит от взаимодействия и с внешними контрагентами, и с внутренними партнёрами.

Для того чтобы двигаться вперёд, сохраняя устойчивость, необходимо опираться на кросс-функциональные связи различных подразделений. В рубрике «Опыт» на примере кейса предприятия «Томскнефтехим» мы можем увидеть, как сумма усилий всех участников сложного проекта способна привести к синергетическому эффекту.

**ПАВЕЛ ЛЯХОВИЧ,**

член правления,
управляющий директор ООО «СИБУР»

Дорогие читатели! Новый номер «СИБУР Сегодня» посвящён одной из основных ценностей нашей компании, которая во многом определяет её настоящее и будущее. «Партнёрство» означает взаимовыгодное и долгосрочное сотрудничество. Именно поэтому для производственной компании, выпускающей большой ассортимент сложных продуктов, эта ценность играет особую роль.

У вектора партнёрских связей с клиентами в СИБУРе — разная направленность. Для повышения эффективности производства и реализации крупных инвестпроектов мы используем стратегические подходы в закупках, основанные на взаимодействии с внутренними заказчиками и поставщиками, — это помогает обеспечить компанию качественными инновационными материалами. Похожим образом выстраиваются отношения с покупателями: вместе с потребителями нашей продукции мы создаём экосистему, позволяющую вырастить и развить наш общий внутренний рынок. Принципы, на которых основано партнёрство как внутри компании, так и во внешней среде, детально описаны в рубриках «Лаборатория», «Точка зрения» и «Контекст».

ПАРТНЁРСКИЕ АКТИВЫ

В НАЧАЛЕ НОЯБРЯ СИБУР ЗАВЕРШИЛ СДЕЛКУ С КОМПАНИЕЙ «ТАТНЕФТЬ» ПО ПРОДАЖЕ СВОИХ АКТИВОВ В ТОЛЬЯТТИ.

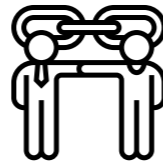
Договор заключён в отношении активов, объединённых юридическими лицами «СИБУР Тольятти» и «Тольяттисинтез». После сделки «Татнефть» намерена продолжить их развитие в рамках своей стратегии по газонефтехимии. СИБУР, фокусируясь на создании и развитии производств базовых полимеров глобальной мощности, перспективных среднетоннажных продуктов и премиальной специальной химии, продолжит взаимодействовать с тольяттинским производством на партнёрской основе.

КОМПЕТЕНЦИИ МИРОВОГО УРОВНЯ

СОТРУДНИКИ СИБУРА ЗАВОЕВАЛИ 13 МЕДАЛЕЙ НА ЧЕМПИОНАТАХ WORLDSKILLS HI-TECH 2019 И «НАВЫКИ МУДРЫХ».

Сотрудники СИБУРа заняли 13 призовых мест на VI Национальном чемпионате сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности WorldSkills Hi-Tech 2019 и на I Национальном чемпионате «Навыки мудрых» для действующих сотрудников возраста 50+. Соревнования прошли в Екатеринбурге в начале ноября.

В рамках события президент РФ Владимир Путин провёл встречу в режиме видеоконференции с участниками, в том числе с представителями СИБУРа — заместителем председателя правления ПАО «СИБУР Холдинг» Владимиром Разумовым и аппаратчиком перегонки производства окиси этилена и гликолей дзержинского предприятия, участником и призёром корпоративных чемпионатов Александром Пичугиным.



«СИБУР ТОЛЬЯТТИ» И «ТОЛЬЯТТИСИНТЕЗ»

- Производство различных видов синтетического каучука для выпуска высококачественных шин
- Производство высокооктанового компонента топлива МТБЭ
- Производство бутадиена, изопрена и других промежуточных продуктов
- Инфраструктура индустриального парка



ОСНОВНАЯ АУДИТОРИЯ SIBUR.DIGITAL

- Дата-сайентисты
- Инженеры данных
- Разработчики и дизайнеры цифровых продуктов



АЛИСА МЕЛЬНИКОВА,
директор по цифровым технологиям СИБУРа

«Промышленность — это та сфера, где сейчас происходят наиболее ощутимые изменения, связанные с внедрением цифровых технологий. Все уже почувствовали на себе и знают прорывной эффект от цифровизации в банковской сфере, телекоме, маркетинге и медиа, но о возможностях применения новейших технологий в тяжёлых индустриях информации мало. Мы решили поделиться примерами использования нового оборудования, оптимизации технологических процессов и описанием наших решений с широкой публикой через сайт sibur.digital».



Интернет-журнал СИБУРа

sibur.digital

ИНТЕРНЕТ-ЖУРНАЛ 4.0

СИБУР ЗАПУСТИЛ ИНТЕРНЕТ-ЖУРНАЛ SIBUR.DIGITAL О ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА И БИЗНЕСА. НА ЭТОМ РЕСУРСЕ МОЖНО УЗНАТЬ ВСЁ О СВЯЗИ БОЛЬШИХ ЗАВОДОВ И БОЛЬШИХ ДАННЫХ.



Для многих представителей цифровых профессий работа в индустриальной сфере ещё не стала привычной. Однако в промышленности появляется всё больше нестандартных задач, привлекающих профессионалов. Интернет-журнал будет полезен и тем, кто хочет лучше разобраться в потенциале и эффектах от цифровых технологий в нефтехимической отрасли. Пользователи получат всю исчерпывающую информацию о применении в промышленности новейших цифровых решений.

Публикации интернет-журнала будут регулярно обновляться. Предусмотрена бесплатная подписка как на весь контент, так и на избранные разделы. Актуальные вакансии в цифровых направлениях можно посмотреть в разделе «Работа у нас», а с помощью рубрики «Ищем идеи» читатели смогут предложить СИБУРу свой проект, собственную разработку или оборудование.

Концепция диджитал-журнала, отражающая идеи цифровой трансформации компании, уже получила высокие оценки в одной из самых известных международных премий — CSS Design Awards.

ФОКУС ВНИМАНИЯ

ВО ВРЕМЯ КОРПОРАТИВНОГО ФОРУМА СИБУРА, КОТОРЫЙ ТРАДИЦИОННО ПРОШЁЛ В ОКТЯБРЕ, ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИИ ОБСУДИЛИ РЫНОЧНЫЕ ТРЕНДЫ И ОЗВУЧИЛИ ПЛАНЫ НА СЛЕДУЮЩИЙ ГОД.



В последнее время заметно изменились условия ведения бизнеса для всех отраслевых игроков. Развитие индустрии всё больше зависит от внешних факторов. Среди них — замедление роста мировой экономики, которое, по мнению некоторых экспертов, может привести к рецессии. Другой значимый фактор — рост количества мощностей и, как следствие, обострение конкуренции среди производителей готовой продукции, что сказывается на ценообразовании участников рынка.

«Мир становится всё более глобальным, — констатировал Александр Петров, член правления и управляющий директор ООО «СИБУР». — Поэтому мировые тренды всё больше влияют на наш бизнес. К примеру, риторика американо-китайской торговой войны снизила активность китайских переработчиков и уменьшила спрос на импортное сырьё, в том числе из России. Особая ситуация сложилась на рынке сжиженного газа: США активно наращивают производство пропан-бутана, в результате экспорт сжиженных газов из США за три года вырос на 50 % (10 млн тонн), что привело к снижению цен на мировом рынке».

В условиях нестабильной внешней среды, по мнению членов правления СИБУРА, необходимо фокусировать своё внимание на повышении эффективности. Результат такой работы может быть очень значимым для компании — к примеру, эффект от компенсирующих мероприятий за 9 месяцев 2019 года составил 17 млрд рублей.

В числе приоритетных правление СИБУРА выделило семь направлений, на которые должен ориентироваться менеджмент компании в 2020 году. Одно из самых значимых — переход (при сохранении количественных KPI) от «управления по целям» к «управлению по ценностям», который позволит обеспечить единство компании на фоне укрупнения структуры и выхода на новые рынки.

В III квартале на новом предприятии СИБУРА «ЗапСибНефтехим» была выпущена первая продукция, изготовленная из собственного сырья. Для компании это большое событие. Сейчас основная задача — как можно быстрее загрузить и эффективно эксплуатировать новые мощности. Это позволит СИБУРУ зарабатывать на 30–40 % больше, чем в настоящее время.

ПРИОРИТЕТЫ СИБУРА — 7 НАПРАВЛЕНИЙ

- Развитие команды с опорой на эволюцию ценностей
- Безопасность без компромиссов
- Улучшение показателей в области устойчивого развития
- «ЗапСибНефтехим»: стабильное производство и эффективная реализация объёмов
- Развитие продаж: от продукта к продаже решений
- Повышение производственной эффективности и умный результат в затратах
- Поиск и проработка новых проектов «Науки» и «Развития бизнеса»



Ответы руководства на вопросы к форуму

cutt.ly/0exJc3V



«СИБУР СЕГОДНЯ»: ЗАДЕЛ НА ЗАВТРА

ЖУРНАЛ «СИБУР СЕГОДНЯ» ПОЛУЧИЛ СВОЮ ПЕРВУЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ НАГРАДУ.

Корпоративный журнал СИБУРА занял второе место в номинации «Лучшее корпоративное СМИ» V Всероссийского конкурса СМИ, пресс-служб компаний ТЭК и региональных министерств энергетики «МедиаТЭК». Конкурс проходил в два этапа — на региональном и федеральном уровнях.

В состав экспертного совета конкурса входят руководители крупнейших федеральных деловых СМИ, факультетов журналистики российских высших учебных заведений, представители органов государственной власти. Возглавляет совет «МедиаТЭК» пресс-секретарь президента РФ Дмитрий Песков.

Редакция журнала благодарит всех коллег, причастных к созданию статей, за вклад и участие.

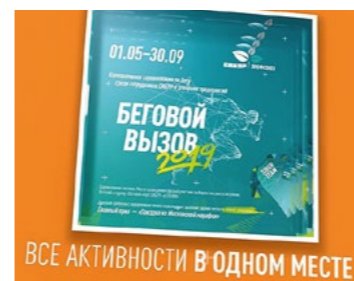
УМНЫЙ КАЛЕНДАРЬ

В СИБУРЕ ВНЕДРЁН НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОММУНИКАЦИИ — «КАЛЕНДАРЬ СОБЫТИЙ».

ЧТО ЭТО ТАКОЕ? Это календарь в корпоративной почте, доступный всем сотрудникам компании. В календаре будут отображаться все события, которые проходят на вашем предприятии (спортивные секции, лекции, общекорпоративные мероприятия, праздники и т. д.).

ЧЕМ ОН ПОЛЕЗЕН? На данный момент это единственный ресурс, где в простой форме собраны все мероприятия и информация о них. Не нужно искать новость на портале или запрашивать её у коллег. Можно просто открыть календарь и спланировать своё участие в любом корпоративном событии или программе обучения. Таким образом вы не упустите ничего важного и интересного.

Если вы являетесь организатором корпоративного события, можно обратиться в функцию «Корпоративные коммуникации»: коллеги помогут сделать событие видимым в календаре для всех сотрудников предприятия.



Инструкция подключения корпоративного календаря

cutt.ly/ZexLWuW

УСТОЙЧИВЫЕ СВЯЗИ

В ЧЁМ ЦЕННОСТЬ ПАРТНЁРСТВА

УМЕНИЕ КОМПАНИИ ВЫСТРАИВАТЬ ПАРТНЁРСКИЕ СВЯЗИ И ОРГАНИЗОВАТЬ СОТРУДНИЧЕСТВО — ОДНО ИЗ КЛЮЧЕВЫХ УСЛОВИЙ ЕЁ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ. ИССЛЕДОВАНИЯ ПОКАЗЫВАЮТ, ЧТО КОЛЛАБОРАЦИИ В БИЗНЕСЕ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПОВЫШАЮТ ВЕРОЯТНОСТЬ УСПЕХА. ГЛАВНОЕ — ПОНИМАТЬ ЦЕЛЬ СОТРУДНИЧЕСТВА И ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРИНЦИПЫ УМНОГО ПАРТНЁРСТВА.



Синонимы «партнёрство», «коллаборация» и «сотрудничество» определяются как совместная деятельность, в результате которой её участники достигают общей цели, обмениваются знаниями, обучаются и получают другие преимущества. Частый результат такого взаимодействия — синергия (когда выгоды для участников оказываются много большими, чем можно было предположить, суммировав их усилия). Два музыканта не способны сыграть симфонию — это может сделать только целый оркестр. Партнёрские отношения позволяют по-новому «звучать» и бизнесу.

” В промышленности партнёрство — неотъемлемая часть повседневной работы независимо от отрасли. По мере усложнения процессов и увеличения количества участников необходимо настраивать всё более тесные связи во всей цепочке «поставщик — переработчик — покупатель»

ЦЕННОСТЬ СИБУРА: «ПАРТНЁРСТВО»

Мы создаём открытые партнёрские отношения с нашими клиентами — построенные на уважении и понимании стоящих перед ними вызовов. Совместная работа обеспечивает наш общий долгосрочный рост.



ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Почему коллаборация важна для бизнеса? Бенджамин Джонс, профессор Школы менеджмента Келлога в Северо-Западном университете, объясняет это следующим трендом: в последние годы индивидуальные знания становятся более узкоспециализированными, что требует участия в проекте всё большего количества профессионалов. Он приводит в пример братьев Райт, которые в 1903 году вдвоём сконструировали, построили и испытали первый в мире самолёт. Сегодня в компании Boeing десятки специалистов работают над одним только двигателем, не считая фюзеляжа, авионики, взлётно-посадочных механизмов и т.д. Для того чтобы самолёт взлетел, потребуются совместные усилия множества специалистов, каждый из которых обладает особым набором компетенций и навыков. Объединить всех участников можно при условии, если они нацелены на партнёрские отношения.

ОБЩАЯ ВЫГОДА

Коллаборации могут образовываться в любой области, где необходимо выработать нестандартные решения. Различают внутренние и внешние партнёрские связи: первый тип партнёрства возникает в организации, второй — с клиентами, конкурентами, поставщиками, властями, научными учреждениями, институтами поддержки и местными сообществами. Позитивный эффект можно ждать и в том, и в другом случае.

Если над задачей работает команда сотрудников, а не один человек, у такого проекта, согласно исследованию Стэнфордского университета, больше шансов на успешное завершение. При этом члены команды сильнее вовлечены в работу, меньше устают и по собственной инициативе посвящают проекту на 64% больше времени, чем те, кто работает индивидуально.

Исследование, проведённое Институтом корпоративной эффективности и Колледжем Бэбсона (в нём участвовали свыше 1100 компаний), свидетельствует о том, что коммерческие результаты бизнеса с открытой и поощряющей сотрудничество корпоративной культурой в среднем в пять раз выше, чем у других компаний.

СМЕЖНЫЕ ОТРАСЛИ

Чаще всего коллаборации встречаются в научной сфере и тесно связаны с инновационными проектами. Например, в строительстве и исследованиях Большого адронного коллайдера при Европейской организации ядерных исследований (CERN) в Швейцарии участвовало более 10 тысяч учёных и инженеров из 100 с лишним стран. В бизнесе тоже встречаются яркие примеры коллаборации, которые преследуют самые разные цели. К примеру, игроки сегмента масс-маркета могут выпустить совместную капсульную коллекцию с легендарным кутюрье и тем самым поднять свой престиж и репутацию. В этой сфере хорошо известны продукты сотрудничества Uniqlo и JW Anderson, H&M и Kenzo, Adidas и Stella McCartney. Межотраслевые коллаборации довольно быстро развиваются в секторе услуг и торговли. Например, салоны сотовой связи «Билайн», Tele2, «Связной» открывают кофейни совместно с партнёрами. Судя по заявлениям этих компаний для «Коммерсанта», в подобных проектах проходимость торговых точек становится выше на 200–300%, а продажи растут в полтора-два раза.

В промышленности образование коллабораций — тренд последних десятилетий, причём значение технологического сотрудничества растёт с каждым годом по мере усложнения продуктов и рынков. Термин «замкнутое производство» давно уступил место «финальной сборке», а принцип разделения труда при изготовлении отдельных частей сложного продукта (например, в таких отраслях, как автопром и авиастроение) давно уже стал общей практикой.

СЛАГАЕМЫЕ ПАРТНЁРСТВА

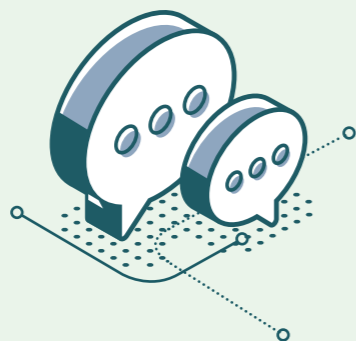
В КНИГЕ «КОЛЛАБОРАЦИЯ: КАК ПЕРЕЙТИ ОТ СОПЕРНИЧЕСТВА К СОТРУДНИЧЕСТВУ» ПРОФЕССОР МЕНЕДЖМЕНТА КАЛИФОРНИЙСКОГО УНИВЕРСИТЕТА БЕРКЛИ МОРТЕН ХАНСЕН ОПИСЫВАЕТ ТРИ ВОЗМОЖНЫХ РЫЧАГА УПРАВЛЕНИЯ, КОТОРЫЕ БУДУТ МОТИВИРОВАТЬ ЛЮДЕЙ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ.



ОБЪЕДИНЕНИЕ ЛЮДЕЙ

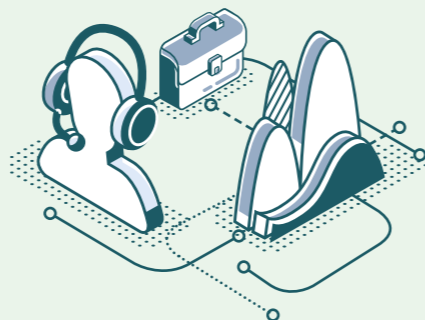
Если компания децентрализована, в ней поощряется внутренняя конкуренция или есть враждующие команды, то нужно создать почву для того, чтобы люди захотели работать вместе. Эта задача решается с помощью трёх механизмов: создание объединяющей цели, представление командной работы как ценности, а также освоение языка коллаборации.

Другое важное правило от Хансена — выносить конкуренцию за пределы компании. Взаимодействие внутри нее должно быть построено исключительно на принципах коллаборации. Для внедрения этих идей важно использовать особый язык: руководителям необходимо активно пропагандировать ценности командной работы, а лучше — занести их во внутренние регламенты, прописать в списке требований к лидерским качествам и нанимать на работу людей, разделяющих эти ценности (как это сделал СИБУР, внедрив в систему ценностей «Партнёрство»).



СИСТЕМА Т-ОБРАЗНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

По Хансену, Т-образные менеджеры — это те сотрудники, которые хорошо справляются с собственными обязанностями (вертикальные функции) и при этом способствуют обмену информацией внутри компании и помогают своим коллегам (горизонтальные функции). Именно такие люди должны составлять костяк коллаборативной компании. Они вряд ли появятся сами по себе, но их можно и нужно выращивать. Для того чтобы сформировать команду, нацеленную на сотрудничество, Хансен рекомендует брать во внимание Т-образные качества людей при подборе кадров, карьерном продвижении, увольнении и материальном поощрении сотрудников.



ГИБКИЕ СЕТИ

Компании, заточенные на партнёрство, выстраивают неформальные рабочие отношения между людьми. Важную роль в них играют так называемые сотрудники-«мостики», которые при помощи личных наработанных связей помогают объединять разрозненные «острова» в компании и устанавливать контакты. Для создания сетей совсем не обязательно проводить корпоративы и знакомить людей друг с другом. Можно «умным» образом выстроить корпоративную среду, в которой сотрудники станут буквально сталкиваться друг с другом и сами завязывать неформальные связи. Удачная планировка офиса, open-space, досуговая инфраструктура (в том числе фитнес-залы, кафе, парикмахерские и т.п., которые служат неотъемлемой частью офиса международных и российских лидеров в сфере IT) — всё это работает на общий результат.

ПАРТНЁРСТВО С ПОСТАВЩИКАМИ

В 2004 году в городе Гюссинг федеральной земли Бургенланд в Австрии был запущен завод, специализирующийся на получении энергии из биомассы. Сырьё для его работы — древесину из окрестных лесов, злаковые культуры, навоз, мусор — поставляют местные партнёры, представители разных секторов экономики: сельского хозяйства, транспорта, логистики и др. Завод почти на 100% закрывает потребности региона в электроэнергии и значительно снижает зависимость от нефти и газа.



ПАРТНЁРСТВО С КЛИЕНТАМИ

Бельгийская фармацевтическая компания UCS вовлекла в свою R&D-деятельность (наряду с учёными и медиками) пациентов с тяжёлыми заболеваниями вроде болезни Крона, Паркинсона и эпилепсии. Она создала онлайн-платформу для дистанционной коллаборации, по структуре напоминающую «Википедию». Каждый пациент может внести в неё определённые сведения, касающиеся хода его болезни: симптомы, реакцию на медикаменты, позитивные изменения и т.д. Пациенты получают пристальное внимание профессионалов, а компания — не только моментальную обратную связь, но и большую базу данных, которую можно использовать в научной работе.

РАЦИОНАЛЬНОЕ ЗЕРНО

Создав внутри компании атмосферу, благоприятную для партнёрства, и настроив механизмы, позволяющие обеспечить воспроизводимость устойчивых связей, можно рассчитывать на более успешное применение этих принципов во внешней среде и вовлекать в деятельность компании всё больше заинтересованных лиц и структур: коммерческие и некоммерческие организации, менторов, экспертов — всех, кто может своими знаниями и навыками помочь расширить клиентскую базу, поучаствовать в разработке новых продуктов и технологий, способствовать продвижению и т.д.

Профессор бизнес-школы INSEAD Джейсон Дэвис считает, что ключ к успеху при реализации совместных проектов — время от времени передавать роль лидера от партнёра к партнёру. А его коллега Мортен Хансен из Калифорнийского университета Беркли напоминает, что коллаборация всегда должна оставаться рациональной. Для этого руководители компаний, прежде чем запустить партнёрский проект, должны соотнести потенциальную прибыль со всевозможными издержками коллаборации: расходами на лишние поездки, переговоры, коммуникации, время, затраченное на решение конфликтов, и т.д. Если прибыль окажется выше, чем затраты, значит, такое сотрудничество как минимум является оправданным для всех сторон и в идеале сможет привести к искомой синергии. ■



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАКУПКИ

РАБОТА С ПОСТАВЩИКАМИ В КОМПАНИЯХ, СОГЛАСНО МЕЖДУНАРОДНОЙ МЕТОДОЛОГИИ, ПРОХОДИТ ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО УРОВНЕЙ ЗРЕЛОСТИ. ПОСЛЕДНИЙ, И НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ, ЭТАП ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОДХОДОМ К ЗАКУПКАМ, КОТОРЫЕ РАЗВИВАЮТСЯ НА ОСНОВЕ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С КОНТРАГЕНТАМИ. ОБ ОСНОВНЫХ РЫЧАГАХ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ РАССКАЗАЛ ДИРЕКТОР ФУНКЦИИ «ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА» ДМИТРИЙ БАСЕВИЧ.



ДМИТРИЙ БАСЕВИЧ,
директор функции
«Обеспечение производства»

УПРАВЛЕНИЕ КАТЕГОРИЯМИ ЧЕРЕЗ СТРАТЕГИИ

Для повышения эффективности закупок СИБУР использует категорийные стратегии, которые, с одной стороны, описывают подход к закупке ключевых продуктов (или категорий), а с другой — консолидируют в себе всю «историческую» информацию о продукте, необходимую в ежедневной работе закупщика.

Категорийная стратегия в СИБУРе сегодня — это результат партнёрства и кросс-функционального взаимодействия нескольких функций: «Обеспечение производства» (ФОП), «Эффективность производства» (ФЭП), «Маркетинг и продажи» (МиП), «Финансы», «Капитальные вложения и проекты» (КВиП) и научно-исследовательский центр СИБУРа НИОСТ.

Вместе с ФЭП, которая является нашим внутренним заказчиком, мы определяем потребность в закупке и фиксируем технические требования. Совместно с МиП анализируем рынок. Финансовый блок помогает оценить структуру себестоимости и рассчитать общую стоимость владения, а вместе с коллегами из НИОСТ мы проводим тестирование продуктов. Далее работа продолжается в тесной связке с ФЭП — для оценки потребности СИБУРа в определённой продукции на несколько лет вперёд и формирования долгосрочных планов по различным направлениям номенклатур.

Такой подход помогает поставщикам планировать свою деятельность, что в свою очередь отражается на стоимости продукции в лучшую для нас сторону. Когда мы определяем «длинную» потребность и сообщаем о наших планах партнёрам, у них появляется больше оснований для расширения мощностей и инвестиций в своё производство. Кроме того, в расчёте на предсказуемые объёмы они могут заранее заказать большее количество комплектующих и получить скидку у своих поставщиков.

Неотъемлемая часть категорийной стратегии — разработка совместно с ФЭП технической политики, представляющей собой совокупность обязательных к применению технических

ОСНОВНЫЕ РЫЧАГИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ВЫСОКОГО УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ ФУНКЦИИ ЗАКУПОК

- 1** Управление категориями продуктов через категорийные стратегии
- 2** Раннее вовлечение функции закупок в инвестиционные проекты
- 3** Централизация сервисного функционала закупок
- 4** Оптимизация процессов и цифровизация

ВЛИЯНИЕ «ДЛИННОЙ» ПОТРЕБНОСТИ

1 В 2016 году СИБУР привлёк к участию в конкурентной процедуре, связанной с поставками мастербатчей (компонента для производства БОПП), российскую компанию, которая прежде не выпускала такую продукцию. Получив информацию о требованиях к качеству и объёму мастербатчей на год вперёд, поставщик проанализировал эти данные и решил вложить средства в развитие собственного производства. В результате через год ему удалось войти в пул поставщиков этой продукции для СИБУРа.

2 Другой пример сотрудничества с поставщиками — закупка плёнки для упаковки готовой продукции СИБУРа. В стоимости этого материала существенную часть занимает полиэтилен, который является котируемым товаром. Ранее, проводя конкурентные процедуры раз в квартал, поставщик учитывал риски, связанные с волатильностью цены на сырьё. После того как ему предложили рассматривать срок действия контракта от года и более, партнёр согласился использовать прозрачное формульное ценообразование — более выгодное для обеих сторон.

решений и требований, направленных на повышение эффективности производства, обеспечение передового технического уровня оборудования и общей безопасности.

С внедрением технической политики мы планируем получить следующие изменения:

- снижение числа недобросовестных контрагентов и поставок низкокачественной продукции;
- объективность выбора продукции, соответствующей установленным критериям качества и надёжности;
- аттестация поставщиков, создание вендор-листов.

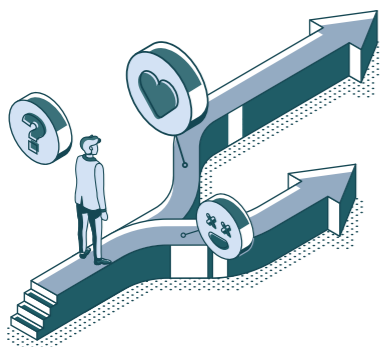
РАННЕЕ ВОВЛЕЧЕНИЕ

Участие ФОП в инвестиционных проектах на ранних этапах позволяет заблаговременно минимизировать затраты и создавать ценность закупки за счёт полноценной подготовки и исполнения категорийной стратегии. Выстраивание партнёрских кросс-функциональных отношений с внутренними заказчиками на стадии инвестиционного проекта для СИБУРа несёт несколько ключевых преимуществ:

- увеличивает потенциал технологической независимости за счёт ранней проработки требований с российскими производителями;
- позволяет заранее выбрать поставщиков с нужными компетенциями и оптимальным техническим решением;
- предоставляет возможность разработки плана закупок с учётом анализа рынка поставщиков, их компетенций и доступности производственных мощностей на нужный период;
- обеспечивает быстрые сроки поставки.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ СЕРВИСНОГО ФУНКЦИОНАЛА

Формируя программу трансформации функции закупок, мы изучали международную практику и провели серию сессий с нашими партнёрами: BASF, Shell, General Electric, SAP и другими. Организаторам всех этих компаний свойственна одна особенность: рутинный функционал по закупке у них выведен в центры сопровождения поставок. Опыт мировых лидеров был взят во внимание при реализации проекта по централизации



Удачным примером участия функции на ранней стадии инвестпроекта стала закупка насосов для «ЗапСиб-Нефтехима». Партнёрство ФЭП и ФОР, а также экспертиза со стороны производителей насосного оборудования позволили снять ограничения по габаритам насосов и получить значимую экономию за счёт закупки альтернативного типа насосов. Другой пример партнёрства на ранней стадии между ФОР, КВИП и ФЭП (речь идёт о закупках химической продукции) — инвестиционный проект по производству спецпластификаторов на предприятии «Сибур-Химпром». Прорабатывая рынок поставщиков кислот, закупщики определили, что все объёмы сырья в основном будут поставляться в бигбэгах. Таким образом, уже на раннем этапе реализации проекта появилась возможность предусмотреть такую конфигурацию оборудования, которая позволит разгружать именно этот вид тары, а не балк (навалом), как это предполагалось до оценки рынка поставщиков.

сервисного функционала на базе «СИБУР-ЦОБ» в Нижнем Новгороде в конце 2017 года.

Процесс закупки в СИБУРе теперь выглядит следующим образом: фронт-закупщик любого предприятия компании проводит процедуру выбора поставщика, определяя цену, наименование продукта, сроки и прочие коммерческие условия, после чего передаёт задачу в Блок поддержки закупок. Далее операционный закупщик в Нижнем Новгороде формирует проект договора, сопровождает его двустороннее подписание, а впоследствии контролирует поступление материалов и оплату поставщикам в сроки, установленные договором. Организация процесса сопровождения в единой географии позволяет стандартизировать процессы, быстро внедрять изменения, аккумулировать и распространять лучшие практики сразу на все предприятия холдинга. Всю интересующую информацию о статусе контрактования, поставок и оплат участники процесса могут получить в центре поддержки закупок. Центр сопровождения выступает единым окном по взаимодействию с внутренними заказчиками и поставщиками.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Чтобы обеспечить наши производства продукцией нужного качества в срок, закупщикам необходимо взаимодействовать с 5 тысячами поставщиков и работать с более чем 20 тысячами спецификаций в год. Мониторинг статуса поставки по каждой из них предполагает контроль реперных точек (например, выбор поставщика, проведение испытаний, отгрузка и пр.), количество которых по сложным номенклатурам может достигать до сорока. Обработка огромного массива информации может привести к возникновению ошибок за счёт человеческого фактора и повлиять на качество взаимодействия сторон. Цифровые инициативы компании (такие, как робот по мониторингу поставок, автоматическое распознавание и верификация первичных документов, электронный документооборот, автоматический заказ и др.) позволят проходить все этапы закупки быстро и качественно.

Внедрение модуля по проведению конкурентных процедур SAP SRM — ещё один пример повышения качества взаимодействия с расчётом на умный результат. У каждого поставщика компании в системе СИБУРа есть личный кабинет, куда достаточно единожды внести основные данные: далее они будут транслироваться в другие системы без необходимости дублировать информацию в каждой закупочной процедуре, как это было раньше. Кроме того, SAP SRM позволяет повысить качество обратной связи с поставщиками, а значит, повышать эффективность сотрудничества. ■

ПАРТНЁРСТВО — ДВИГАТЕЛЬ ПРОДАЖ

УВЕЛИЧЕНИЕ СПРОСА НА ПРОДУКЦИЮ СИБУРА ВОЗМОЖНО БЛАГОДАРЯ РАЗВИТИЮ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ПОСТАВЩИКОМ СЫРЬЯ И ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ, СЧИТАЕТ МАРАТ АВETИСОВ, ДИРЕКТОР ФУНКЦИИ «ПРОДАЖИ ПиОС». СОТРУДНИЧЕСТВО С КЛИЕНТАМИ ДАЁТ НЕ ТОЛЬКО СТАБИЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ, НО ТАКЖЕ РАСШИРЯЕТ РЫНКИ СБЫТА И СТИМУЛИРУЕТ ПОЯВЛЕНИЕ НОВЫХ СЕГМЕНТОВ ПОТРЕБЛЕНИЯ.



МАРАТ АВETИСОВ,
директор функции
«Продажи ПиОС»

ИГРА ВДОЛГУЮ

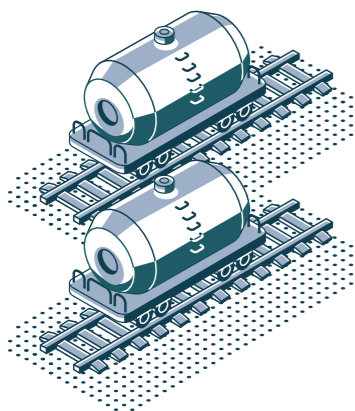
В последнее время в России заметно изменились принципы ведения бизнеса: победы на «короткой дистанции» уступили работе в долгую. Это означает, что важно не пытаться стать первым в данный момент, а добиваться наилучших результатов на протяжении определённого отрезка времени. Именно этими принципами руководствуется СИБУР в работе с клиентами. Долгосрочные отношения впоследствии перерастают в партнёрства, которые дают преимущества обеим сторонам и приводят к совместному развитию.

ПРОГРАММА ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

Предположим, клиент планирует инвестировать в производство в России, чтобы впоследствии заместить импортируемый в страну продукт или один из его компонентов. В этом случае он должен быть уверен не только в росте спроса на свою продукцию, но и в стабильной поддержке со стороны поставщика сырья. Эти два фактора сложились в историю успеха на рынке липких лент (аналога скотча), который раньше на 90 % представляли иностранные производители, поскольку в России не было клея для производства этой продукции. Российские переработчики сумели создать нужную рецептуру клея, который на 50 % состоит из бутилакрилата. Однако мало разработать рецептуру — нужно ещё и успешно реализовывать свою продукцию. Прорыв на рынке случился, когда у отечественных предпринимателей появилась возможность формировать прозрачные условия сотрудничества на долгосрочной основе с локальным производителем сырья. СИБУР предложил клиентам гарантии по поставкам и выгодные ценовые формулы на два базовых компонента для производства липких лент — бутилакрилат и БОПП-плёнку.

” **Мы должны находить новые перспективные ниши и формировать правила игры, согласно которым будет выгодно работать и нам, и нашим клиентам — переработчикам или потребителям. В каждой продуктовой цепочке должны появляться якорные компании, которые одинаково с нами мыслят и готовы вместе развиваться**

В результате программы импортозамещения потребление бутилакрилата для производства клея (необходимого при изготовлении липких лент) выросло более чем в три раза — до 20 тысяч тонн в год. Сегодня это почти половина всего рынка переработки бутилакрилата в России.



” СИБУРу предстоит возвращать в производственный процесс 10 % всех выброшенных бутылок в России. Для решения этой задачи СИБУР сотрудничает с участниками рынка по обращению с отходами и рассматривает различные варианты по возможности увеличения сбора и переработки в стране

В результате началась волна локализаций производства полного цикла липких лент в России, повлёкшая за собой кратное снижение потребности в импорте.

ЭКСПОРТНЫЙ ФОРСАЖ

Когда российские переработчики стали уверенно чувствовать себя на локальном рынке, они начали искать возможности завоевывать экспортные направления. В рамках программы «Экспортный форсаж» СИБУР предоставил таким клиентам льготные условия, которые обеспечивают развитие и клиента-переработчика, и СИБУРа как поставщика. Результаты мы также видим на примере рынка бутилакрилата. Несколько лет назад СИБУР вместе со своими партнёрами запустил экспортно ориентированную программу для производителей дисперсий. В первый год по этой программе было переработано и отправлено на экспорт в виде готовой дисперсии около 500 тонн бутилакрилата. Сейчас таким образом перерабатывается уже более 2500 тонн продукции в год, что составляет около 6 % рынка бутилакрилата в России.

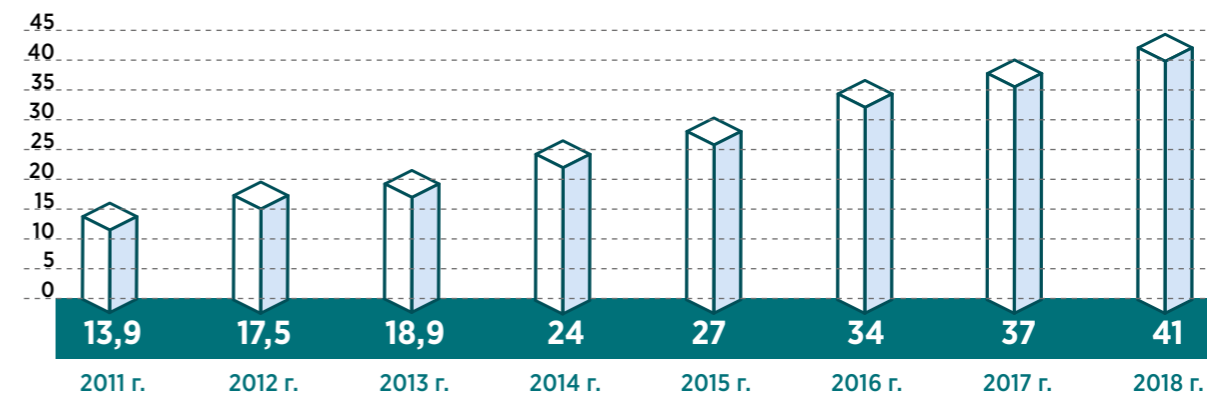
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

В рамках концепции устойчивого развития многие из клиентов СИБУРа, такие как Coca Cola, PepsiCo и другие, имеют амбициозные цели по содержанию вторичных материалов в упаковке. Большинство FMCG-компаний планируют использовать в своей упаковке до 50 % вторичного материала уже к 2030 году.

Команда СИБУРа проделала большую работу, чтобы помочь нашим клиентам реализовать цели в области устойчивого развития. Мы изучили все доступные технологии переработки бывших в употреблении ПЭТ-бутылок и производства вторичного гранулята, выбрав наиболее оптимальную. Используя новую ПЭТ-бутылку СИБУР планирует вовлечь в действующее производство первичного ПЭТФ на одном из наших предприятий — ПОЛИЭФ (Благовещенск, Башкирия). Гранулы с «вторичкой» по качеству будут полностью соответствовать первичному грануляту.

Глобальная тенденция к устойчивому развитию оказывает огромное воздействие на потребителей по всему миру. Понимая влияние данного тренда, вместо принятия «оборонительной позиции» в части первичных пластиков сегодня мы развиваем совместно с клиентами рынок вторичных материалов. Таким образом, нам удаётся трансформировать риски потери рынка в возможности совместного развития вместе с нашими партнёрами. ■

ДИНАМИКА РОСТА РОССИЙСКОГО РЫНКА БУТИЛАКРИЛАТА (ТЫС. ТОНН)



РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ СОТРУДНИЧЕСТВО

1 УХОД В СЛЕДУЮЩИЕ ПЕРЕДЕЛЫ НЕФТЕХИМИИ БЕЗ ИНВЕСТИЦИЙ

Наличие мощностей не всегда подразумевает их 100%-ную загрузку. Так, после реализации инвестпроекта по производству деривативов ОЭ (производных продуктов окиси этилена) один из наших ключевых потребителей ОЭ столкнулся с проблемой загрузки собственного производства по причине отсутствия соответствующего рынка сбыта под продукцию.

Проанализировав совокупный спрос на рынке РФ и на экспортных направлениях, изучив все потоки (сырьевые и готовой продукции), а также сквозную экономику производства, мы увидели потенциал для продаж дополнительных объёмов деривативов ОЭ при условии стимулирования развития этого сегмента.

В итоге наши компании заключили договор на процессинговую схему производства Н-PEG (металлилполиэтиленгликоля), что позволило партнёру дозагрузить мощности и обеспечить стабильную работу, а СИБУРу — получить альтернативный канал монетизации окиси этилена и без дополнительных инвестиций зайти на рынок следующего передела сырья. Реализуя такие проекты, мы оказываем поддержку нашим клиентам, совместно развивая рынок сбыта, а также углубляем собственные компетенции в части продуктов дальнейших переделов.

2 ПОДГОТОВКА СОВМЕСТНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

Совместная работа по инвестпроектам и развитие производств партнёров позволяют развиваться не только клиентам, но и СИБУРу.

В настоящее время вместе с одним из наших партнёров мы обсуждаем реализацию инвестиционной программы строительства сразу двух новых мощностей. Финансирование проектов находится в зоне ответственности клиента; наша компания активно вовлечена в анализ процесса и выступает гарантом поставки основного сырья для производства.

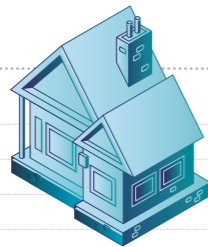
Проделив совместную работу по определению как совокупного спроса на продукцию, планируемую к производству (на рынке РФ и на экспортных направлениях), так и долгосрочного баланса производства сырьевой составляющей (строительство и финансирование возможны только при гарантии сырьевого обеспечения в горизонте до 10 лет), мы провели расчёт экономики переделов по строящимся мощностям и определили точку безубыточности клиента. В результате подготовили предложение кооперации.

В настоящий момент наши компании находятся на финальной стадии согласования условий долгосрочного сотрудничества, которое даст дальнейший толчок для развития партнёра и СИБУРа.

ТРИ КЛЮЧЕВЫХ СЕГМЕНТА РЫНКА

Строительство зданий,
сооружений и дорог

20% СТРОИТЕЛЬСТВО



ПРОДУКТЫ*

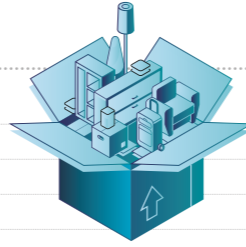
ПП
ПЭНП
ТЭП
ПСВ
акрилаты
гликоли

359
КЛИЕНТОВ

190%
ПОТЕНЦИАЛ
РОСТА
ВЫРУЧКИ
К 2021 ГОДУ

Упаковка и товары
народного потребления

30% FMCG



ПРОДУКТЫ*

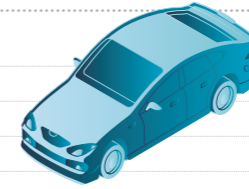
ПП
ПЭНП
ТЭП
ПСВ
БОПП
ПЭТФ

422
КЛИЕНТА

130%
ПОТЕНЦИАЛ
РОСТА
ВЫРУЧКИ
К 2021 ГОДУ

Производство, запчасти
и обслуживание

15% АВТОМОБИЛИ



ПРОДУКТЫ*

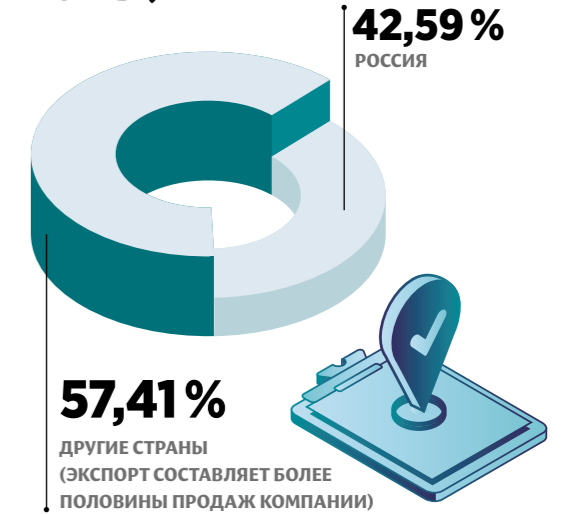
ПП
ПЭНП
ТЭП
СК
акрилаты
гликоли
МТБЭ

138
КЛИЕНТОВ

70%
ПОТЕНЦИАЛ
РОСТА
ВЫРУЧКИ
К 2021 ГОДУ

* ПП – полипропилен
ПЭНП – полиэтилен низкой плотности
ТЭП – термоэластопласты
ПСВ – полистирол вспенивающийся
ПЭТФ – полиэтилентерефталат
СК – синтетический каучук
МТБЭ – метил-трет-бутиловый эфир
БОПП – биаксиально-ориентированная полипропиленовая плёнка

РЫНКИ СБЫТА СИБУРА



ТОП-10 СТРАН ЭКСПОРТА



КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ, ИЛИ РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ ВСЕХ И КАЖДОГО

МЫ ЧАСТО ГОВОРИМ О КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ, НО ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ ОЗНАЧАЕТ ЭТОТ ТЕРМИН? СВОИМИ МЫСЛЯМИ О ТОМ, КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ КОМПАНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА КЛИЕНТА, И КАКИЕ ПОДХОДЫ ПОЗВОЛЯТ РАССЧИТЫВАТЬ НА ПОСТРОЕНИЕ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ С ПОКУПАТЕЛЕМ, РАССКАЗАЛ ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКЦИИ ПЛАСТИКОВ, ЭЛАСТОМЕРОВ И ОРГАНИЧЕСКОГО СИНТЕЗА ООО «СИБУР» ВСЕВОЛОД СТАРУХИН.

” Невозможно сделать компанию клиентоориентированной в один миг и в приказном порядке. Решение «С завтрашнего дня мы все будем клиентоориентированными!» не сработает. Требуется изменения на уровне корпоративной культуры



” Клиентоориентированный сервис — это результат практической работы. Его невозможно придумать, сидя в кабинете и не имея реальной обратной связи с клиентами

КОНКУРС ИСТОРИЙ

Одним из проектов, направленных на привлечение внимания сотрудников к теме, является конкурс по клиентоориентированности, который проводится на корпоративном портале СИБУРа с 2016 года. В нём может принять участие любой сотрудник компании, прислав свою историю взаимодействия с клиентом или коллегой.

О РЫНКЕ ПОКУПАТЕЛЯ

Рынок XXI века стремительно движется к тому, что маркетологи обычно называют рынком покупателя. Речь здесь идёт не столько о доминировании потребителя над производителем, сколько о растущих требованиях клиента. Современный покупатель требовательно относится к качеству товара, чувствителен к уровню сервиса, он ожидает от продавца открытости и прозрачности. Поэтому ситуация, когда производителю достаточно иметь крепкие рыночные позиции для того, чтобы потребитель и дальше принимал его товары и услуги как есть, уходит в прошлое. В каких-то индустриях это заметно больше, в каких-то меньше, но это отчётливый тренд последних лет. Поэтому клиентоориентированность сегодня — это не просто конкурентное преимущество, а стратегическая необходимость, которая складывается из множества компонентов.

О ПАРТНЁРСТВЕ

Один из ключевых элементов клиентоориентированности — понимание компанией своих клиентов. Все организации разные. Каждая решает свои задачи, находится на различных этапах своего развития и имеет определённые потребности. Для одних в приоритете оперативная техническая поддержка, для других — цена товара и скорость доставки, третьи заинтересованы в совместных проектах с целью выхода на новые рынки или создания нового продукта. Безусловно, в идеальной ситуации всех своих клиентов хотелось бы рассматривать как партнёров, но объективная реальность такова, что далеко не все ориентированы на долгосрочное сотрудничество. Поэтому если говорить

СТРУКТУРА КЛИЕНТОВ СИБУРА И ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ



НОВАТОРЫ

Имеют специфические потребности; иницируют проекты; готовы к совместным испытаниям



НОВИЧКИ

Не обладают достаточными компетенциями; сталкиваются с трудностями в переработке сырья



ОПЕРАЦИОНИСТЫ

Нуждаются в гарантии необходимых объёмов, небольшом логистическом плече, отсрочке платежей



ЭКОНОМИСТЫ

Потребляют базовые марки; не предъявляют сверхтребований к продукции; экономят на услугах

«ПУТЕШЕСТВИЕ В БУДУЩЕЕ. ОСНОВЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ»

Дистанционный обучающий курс, рассчитанный на сотрудников СИБУРа, отвечает современным трендам обучения. В нём использованы инструменты геймификации и сторителлинга. Действие происходит в фантазийном мире будущего. Задача участников — используя знания и навыки по клиентоориентированности, выиграть тендер на поставку топлива для новой серии межпланетных кораблей.

> 17 000

сотрудников прошли
1-й модуль курса
«Путешествие в будущее»

18 000

человек голосовали
в конкурсе по клиентоориентированности в 2018 году

459

историй стали предметом
голосования

о партнёрстве, то к этой категории правильнее было бы отнести компании, с которыми происходит определённая взаимная интеграция — как на уровне среднесрочных целей и задач, так и на операционном уровне. Развивать клиентоориентированность с такими клиентами также проще, а главное — эффективнее: ты постоянно получаешь обратную связь, оперативно реагируешь на неё, что естественным образом конвертируется в успешность бизнеса для обеих сторон.

О НЕФОРМАЛЬНОМ ПОДХОДЕ

Часто клиентоориентированность путают с хорошо отлаженным сервисом. Не умаляю значимости хорошо организованной операционной работы, но это немного разные вещи. Можно быть внимательным к нуждам потребителя формально, а можно — по существу. Простой пример: вы звоните в колл-центр и вам вежливо отвечают: «Ваш звонок очень важен для нас, пожалуйста, оставайтесь на линии...» Дальше — 10, 15 минут ожидания. Формально к вам отнеслись с уважением, но если у вас срочный вопрос, который необходимо решить в течение пары минут, то вряд ли вы останетесь довольны и, скорее всего, начнёте искать другую компанию. Это иллюстрация того, что значит клиентоориентированность не по сути, а по формальным признакам. И это лишь одна сторона медали. Другая — избыток сервиса, что далеко не всегда воспринимается однозначно. Бывает, покупателю предлагаются совершенно не нужные ему опции, на выбор которых он вынужден тратить время, или ему навязывают лишние услуги, в которых он не нуждается, и т.д. Необходимо понимать важность качества всех точек взаимодействия клиента с компанией, всегда внимательно слушать клиента и предлагать ему свою поддержку в нужное время и в нужном объёме.

О НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ

Ещё один важный аспект клиентоориентированности — цифровые технологии, которые помогают компании и клиенту всегда быть на связи и решать вопросы максимально оперативно и в удобном для покупателя формате. Цифровизация сервиса сегодня идёт по двум основным направлениям — мультимедийность и применение умных технологий. Сейчас наша компания активно продвигается по обоим направлениям. Из уже реализованного — личный кабинет клиента с широким набором функций, из нового — запуск самообучающегося чат-бота на нейронных сетях. Наш чат-бот будет доступен в личном кабинете клиента, на сайте, в соцсетях и мессенджерах, у него можно будет получить ответы на все ключевые вопросы. На следующем этапе развития мы дадим ему голос и он сможет отвечать на звонки.

«БИЗНЕС ПРАКТИКИ СИБУР»

на портале зарегистрированы

> 800 > 850
клиентов сотрудников



businesspractices.ru

«СИБУР КЛИЕНТАМ»

(на сентябрь 2019 года)

6300 В 87
подписчиков странах мира



magazine.sibur.ru

» Чат-бот СИБУРа будет обеспечивать более 90 % качественного распознавания вопросов клиентов. Для сравнения: у большинства чат-ботов, с которыми мы сталкиваемся ежедневно, уровень распознавания — в пределах 50 %

ОБ УЧАСТИИ КАЖДОГО

Самое главное в клиентоориентированности — это понимание, что в компании не может быть сотрудников, способных сказать: «Меня это не касается». Даже если человек напрямую не контактирует с клиентами, он всё равно участвует в создании конечного продукта. И зачастую его роль, которая на первый взгляд не имеет отношения к продажам и сервису, может серьёзно влиять на успешность бизнеса компании. Например, у ИТ есть стандарт — два дня на то, чтобы исправить какую-то проблему, исходя из чего сотрудник всегда может сказать: «Мы решаем вопрос согласно регламенту». Но что, если проблема — это «упавший» личный кабинет клиента? Тогда за эти два дня СИБУР испортит свою репутацию, которая выстраивалась продолжительное время, ради которой работали сотни сотрудников разных функций! Иными словами, каждый человек на своём рабочем месте должен осознавать, насколько важен его персональный вклад в создание финального продукта и выстраивание отношений с клиентами. И действовать исходя из этого понимания. Такое отношение и называется «быть клиентоориентированным» в истинном значении этого слова. ■



ЕКАТЕРИНА КОПАЕВА,
руководитель направления
«Привлечение клиентов и развитие
клиентских практик»

«Партнёрство в том числе означает желание и потребность делиться лучшими бизнес-практиками. С целью построения долгосрочных отношений и повышения лояльности клиентов в марте 2019 года была запущена платформа «Бизнес Практики СИБУР», позволяющая проводить обучение в разной форме, собирать и анализировать обратную связь. Обучение ведётся по трём направлениям: продукты компании, организация эффективного производства и практики управления. До конца 2019 года будет проведено 45 обучающих программ, которые представлены в четырёх форматах: вебинары, очное обучение, видеолекции и онлайн-курсы. Сегодня на платформе зарегистрировано 1672 участника, из них 826 клиентов и 846 сотрудников компании, которые демонстрируют высокую заинтересованность в проекте своим активным участием в обучении.

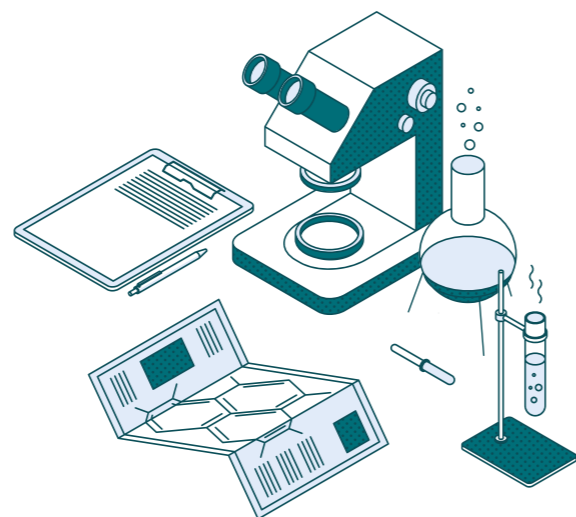
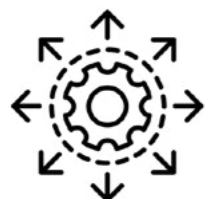
Ещё один пример эффективного взаимодействия с партнёрами — электронное отраслевое издание «СИБУР Клиентам», которое выпускается на двух языках — русском и английском. Журнал выходит ежеквартально с 2016 года. В 2018 году был запущен проект «Клиентская редколлегия», в рамках которого партнёры могут рассказать о своём бизнесе на страницах «СИБУР Клиентам». На сегодня в «Клиентскую редколлегию» входит 25 компаний. Это прекрасный пример реализации совместных партнёрских проектов».

КАТАЛИЗАТОР БИЗНЕСА

КАК РАБОТАЕТ ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОСИСТЕМА СИБУРА

Научная инфраструктура компании имеет следующую структуру: лаборатории (которые включают научно-исследовательский центр СИБУРа – НИОСТ, расположенный в Томске, и воронежский центр «Эластомеры»), недавно открытая на территории «Сколково» инновационная площадка «ПолиЛаб», а также «Корпоративный НИОКР», работающий в Москве. Каждое научное подразделение компании выполняет свою роль, связанную как с горизонтом планирования разработок, так и с выстраиванием процессов, способных приблизить научную мысль к монетизации нового продукта.

Однако «корпоративная» наука – это не вещь в себе. Успех разработок требует большого участия смежных подразделений, предприятий СИБУРа, а также внешних научных организаций и клиентов, компетенции которых помогают компании увеличить добавленную стоимость, выйти на новый уровень переработки или диверсифицировать бизнес.



R&D: НАУЧНЫЙ ОБМЕН

Все разработки R&D-подразделений СИБУРа требуют системного вовлечения внутренних ресурсов компании. Однако, если проект находится на очень ранней стадии и пока далёк от того, чтобы стать бизнесом, необходимо опираться в том числе на внешних партнёров, считает директор по исследованиям и разработкам СИБУРа, генеральный директор НИОСТ Сергей Тутов.

ОРИЕНТАЦИЯ В ПРОСТРАНСТВЕ

Научные проекты НИОСТ и лабораторий, входящих в R&D, можно условно разделить на три направления, у каждого из которых свой горизонт планирования.

- 1 Первое связано с изменением технологических процессов и разработкой марочного ассортимента, что позволит увеличить эффективность существующих активов СИБУРа в перспективе на 1–3 года.
- 2 Второй тип разработок направлен на получение новых для СИБУРа технологий и расширение продуктовой линейки компании в ближайшие 5–7 лет.
- 3 Третье направление обусловлено глобальными трендами и ориентировано на создание новых для мирового рынка технологий и материалов в горизонте от 10 лет.

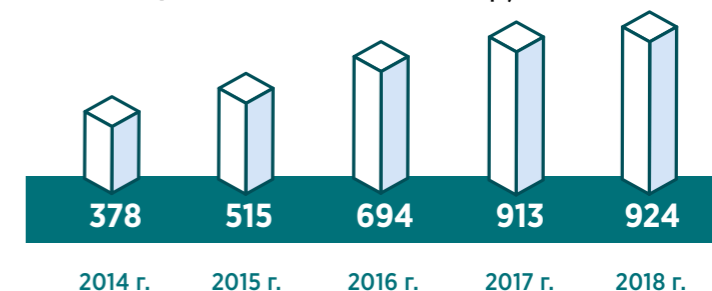
445,7 млн руб.

объём инвестиций в НИОКР-проекты со значимой экологической составляющей в 2018 году

Источник: отчёт СИБУРа об устойчивом развитии за 2018 г.

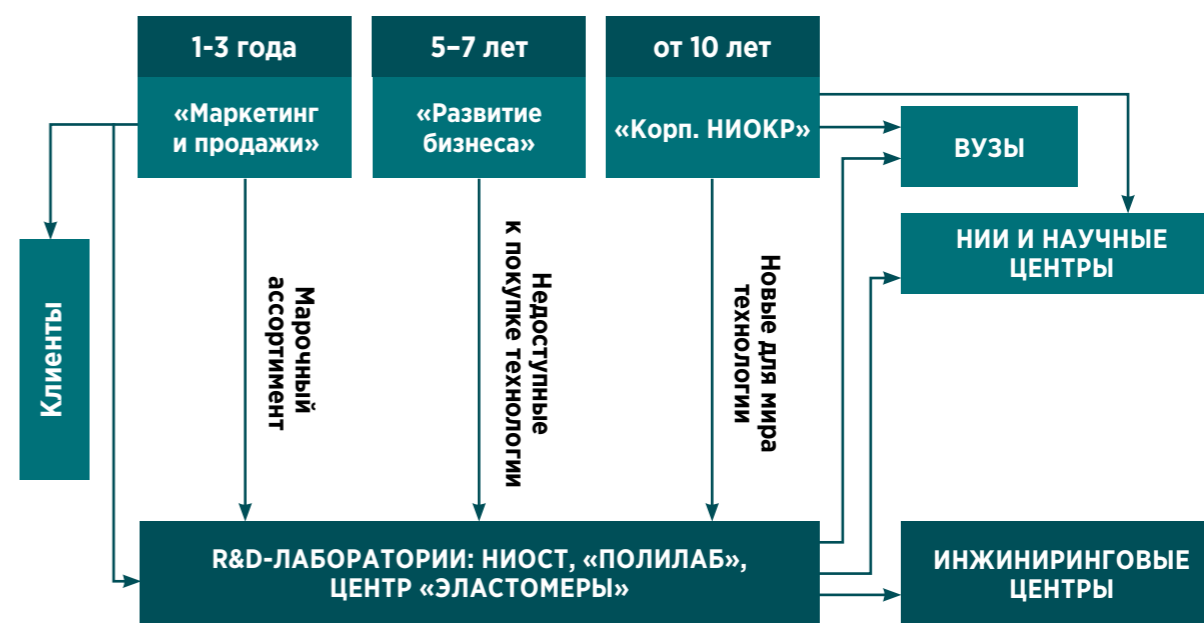


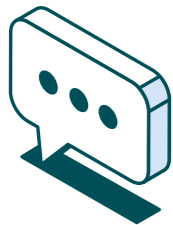
ИНВЕСТИЦИИ СИБУРА В НИОКР, млн руб.



Стратегия создания новых продуктов и технологий в СИБУРе находится на стадии формирования. Под руководством функции «Развитие бизнеса» и при участии широкой группы специалистов с научным, инженерным и бизнес-опытом компания проводит кластерный анализ, направленный на поиск областей, где привлекательность рынка и конкурентные преимущества компании обеспечат синергию для развития бизнеса в стратегической перспективе. «Уже сейчас мы видим интересные области, где доступность технологий для покупки будет ограничена. Поэтому нам нужно разработать собственные технологии, обладающие патентной чистотой. Именно здесь мы видим основной вызов для корпоративной науки на ближайшие несколько лет», – рассказывает Сергей Тутов.

НАУЧНЫЕ СВЯЗИ СИБУРА





Внедрение новой марки продукта или технологии происходит на предприятии. Для инноваторов это всегда сложный этап, поскольку в нём заложен конфликт интересов. С одной стороны, технолог, если он увлечён своей профессией, по природе своей с интересом относится ко всему новому. С другой, на уровне системы его задача — соблюсти стабильность производства, качество и производительность. «Это правильно, но создаёт некоторые сложности при внедрении новых продуктов», — объясняет Сергей Тутов. — Поэтому потребовалось ввести определённую гибкость в планирование. Сейчас мы разрабатываем программу внедрений на год вперёд, закладывая время для опытных выпусков. Потенциальные производственные потери заранее учитываются в экономике будущего продукта и его ценовой премии».

> 200
патентов

и заявок на изобретения находятся в активе СИБУРа

Источник: отчёт СИБУРа об устойчивом развитии за 2018 г.

ВНУТРЕННИЕ СВЯЗИ

У разработок новых технологий в компании есть два основных источника задач. Это функция «Развитие бизнеса» (ФРБ), которая осуществляет прагматичный экономический анализ переделов и ориентируется на существующие сформировавшиеся рынки, а также «Корпоративный НИОКР», изучающий глобальные тренды и проводящий исследования в области перспективных технологий.

В работе с марочным ассортиментом основной интерфейс для R&D — это блоки продуктового развития бизнеса, которые выступают связующим звеном между наукой и коммерцией. «С одной стороны, коллеги, отвечающие за продуктивное развитие компании и имеющие глубокую технологическую экспертизу, совместно с маркетологами идентифицируют технические преимущества продукта, способные обеспечить его добавочную стоимость», — объясняет Сергей Тутов. — С другой — это важный фильтр, позволяющий сформировать в продуктовой портфеле пул экономически целесообразных разработок. Научные группы должны концентрироваться только на тех проектах или свойствах продуктов, которые можно монетизировать. Без тесного взаимодействия с рынком и обратной связи со стороны смежных подразделений велик риск получить инновационные, но никому не нужные материалы».

ВНЕШНЯЯ ЭКСПЕРТИЗА

Создание новых технологий всегда требует высокой экспертизы в определённой узкой области: на момент принятия решения о целесообразности развития нового бизнес-направления в компании может не быть необходимых знаний. В этом случае на начальных стадиях разработки требуется выстраивать работу с партнёрами.

«Если рынок уже существует, но есть затруднения с доступностью технологии, то перед компанией стоит задача её переизобрести», — объясняет Сергей Тутов. — Для этого есть смысл привлекать внешнего партнёра, обладающего экспертизой в нужной области. Это позволяет сократить сроки разработок, а также избежать ошибок на ранних стадиях, которые могут стоить очень дорого на более поздних этапах». Однако по мере развития проекта, объясняет Тутов, компании необходимо увеличивать внутренние ресурсы, позволяющие обеспечить переход к трансферу технологий.

Пример отношений с внешними партнёрами — сотрудничество СИБУРа с РХТУ им. Д. И. Менделеева, на базе которого в середине года в Москве открылся новый инжиниринговый центр. Совместно с центром компания запустила разработку метиленидифенилдиизоцианата (МДИ) — одного из компонентов полиуретана. В результате проекта в периметре СИБУРа может появиться новое производство, которое позволит компании через несколько лет занять существенную долю на перспективном и импортозависимом российском рынке полиуретана.

50 мероприятий

для внутренних и внешних партнёров было проведено в «Полилабе» с момента официального открытия. Здесь проходит обучение технологов СИБУРа и клиентов, а также проходят переговоры с локальными переработчиками сырья и представителями глобальных компаний. В настоящее время основной предмет переговоров — формирование совместных технологических программ и сервисов.

РЕСУРСЫ «ПОЛИЛАБА»



На новой площадке СИБУРа установлены линии по производству гибкой и жёсткой упаковок, пластиковых труб, волокон и других изделий, которые можно изготовить на основе полимерных материалов, разработанных в R&D-подразделениях компании, а также широкий комплекс по испытанию как самих материалов, так и изделий из них. Комплексный подход к тестированию и оценке полимеров, реализованный на базе «Полилаба», позволяет гарантировать стабильные результаты на следующем уровне переработки и способствует развитию и укреплению сотрудничества с клиентами и партнёрами компании.

«ПОЛИЛАБ»: ОБЩАЯ ПЛАТФОРМА

В КОНЦЕ ВЕСНЫ НА ТЕРРИТОРИИ «СКОЛКОВО» ОТКРЫЛОСЬ НОВОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ СИБУРА, КОТОРОЕ ОТВЕЧАЕТ ЗА ПРИКЛАДНУЮ НАУКУ. ПО СЛОВАМ РУКОВОДИТЕЛЯ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО ЦЕНТРА ПО РАЗВИТИЮ И ПЕРЕРАБОТКЕ ПОЛИОЛЕФИНОВ «СИБУР ПОЛИЛАБ» КОНСТАНТИНА ВЕРНИГОВОРА, ЭТА ПЛОЩАДКА — ВАЖНАЯ ЧАСТЬ ЦЕННОСТНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПРИ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С КЛИЕНТАМИ КОМПАНИИ.

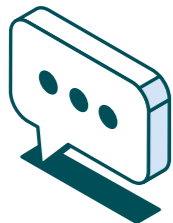
НА СТЫКЕ ТЕХНОЛОГИЙ

Новая площадка СИБУРа взяла на себя множество функций, часть которых связана с выстраиванием партнёрских отношений и укреплением связей как с рынком и научным сообществом, так и со смежными подразделениями компании.

«Коммерческое взаимодействие с клиентами в последние годы всё больше переплетается с техническим», — объясняет Константин Вернигоров. — Долговременное сотрудничество необходимо формировать за счёт предложения партнёру различных сервисов, в том числе по совместным разработкам, лабораторным исследованиям и обучающим программам для технического персонала клиента».

ЯЗЫК ДРУГОГО ПЕРЕДЕЛА

Технологические ресурсы новой площадки позволяют усилить экспертизу СИБУРа в области переработки пластика. До создания «Полилаба» в компании существовал определённый технический разрыв между ресурсами R&D и технологиями, которыми оперирует производитель пластиковых изделий. «На базе синтеза молекул и аналитического оборудования можно выстраивать глубокие и всесторонние отношения с научным сообществом, но в весьма ограниченном формате — с клиентами, которых прежде всего интересует конечный результат и понимание эффективности переработки полимеров в готовую продукцию», — считает глава «Полилаба». — Клиенты заинтересованы проверять параметры новых материалов в реальных условиях (желательно не на своём оборудовании, чтобы минимизировать риски) и отрабатывать технологические процессы вместе с поставщиком, который говорит с ними на языке их передела».



МИХАИЛ ЕВДОКИМОВСКИЙ,
руководитель проектов
«Корпоративного НИОКР»

«Проект расходных материалов для 3D-печати обещает стать полноценным коммерческим продуктом уже в ближайшие месяцы: первая поставка для клиента-дистрибьютора уже получила позитивную обратную связь и сейчас продукт находится на этапе доработки. Создание конструктивных пластиков — более долгосрочный проект, однако рынок уже показывает высокий интерес к разработке. На территории России такой пластик не производится, при этом в стране достаточно много высокотехнологичных индустрий, где новый материал будет более чем востребован».

1475
млн руб.

дополнительные инвестиции компании в стратегические R&D-проекты в 2018 году

Источник: отчёт СИБУРа об устойчивом развитии за 2018 г.

«КОРПОРАТИВНЫЙ НИОКР»: ВЫСОКИЕ МАТЕРИИ

ФОКУС ВНИМАНИЯ «КОРПОРАТИВНОГО НИОКР» СИБУРА НАПРАВЛЕН НА РАЗВИТИЕ ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, А ТАКЖЕ ПРОДУКТОВ, РАССЧИТАННЫХ НА РЫНКИ, КОТОРЫЕ СЕГОДНЯ АКТИВНО ФОРМИРУЮТСЯ.

По словам Дмитрия Стёпкина, директора функции «Корпоративный НИОКР», среди проектов первого типа можно отметить разработку искусственных полимерных мышц, которую компания сегодня ведёт совместно с Российской академией наук. Ко второй категории относятся проекты, которые позволят компании выйти на новые рынки с помощью новых технологий (недоступных для покупки). «Пример таких проектов — разработка расходных материалов для 3D-печати (нить и порошок) и высоко-конструкционных полимеров (high performance materials)», — детализирует Дмитрий Стёпкин.

Задача второй категории — создание пластика нового поколения, лёгкого и не уступающего по своим свойствам металлу. Такие полимеры получают всё более широкое применение в авиации, освоении космоса, военно-промышленном комплексе, железнодорожной и автомобильной отраслях. Для СИБУРа этот проект означает инвестиции в новый бизнес, связанный с производством высокомаржинального продукта.

ВЗАИМНЫЙ ИНТЕРЕС

Как и другие части научной инфраструктуры СИБУРа, «Корпоративный НИОКР» работает в тесной связке с научно-индустриальными партнёрами. В случае разработки материалов для 3D-печати таким партнёром стал крупный российский дистрибьютор — компания «РЭК», которая сегодня тестирует нить из полипропилена, разработанную в СИБУРе. «Такое взаимодействие обеспечивает нам доступ и к конечным клиентам — промышленным предприятиям, — рассказывает Михаил Евдокимовский. — Работая непосредственно на площадках производителей, мы можем понять, какие свойства продукта востребованы в каждой конкретной области. Наш партнёр имеет возможность стать первым, кто предложит своим клиентам новое решение». Потенциальные потребители продукции, заинтересованные в получении подходящих материалов, охотно идут на сотрудничество: у СИБУРа по этому проекту — до десяти индустриальных партнёров.

По оценке Allied Market Research, к 2020 году объём мирового рынка 3D-печати составит \$ 8,6 млрд. Сферы применения аддитивных технологий — производство потребительских товаров, пищевая промышленность, аэрокосмическая и военная отрасли, автомобилестроение, здравоохранение, образование, научные исследования и др.



«МЕНДЕЛЕЕВСКИЙ СПРИНТ»

В 2019 году в СИБУРе прошёл внутренний бизнес-акселератор — «Менделеевский спринт». Конкурс на участие был очень высоким: из 200 человек отбор прошли 32 сотрудника. В течение трёх месяцев команды должны были проработать идею и представить краткий бизнес-план её реализации перед правлением компании. У «Спринта» были две задачи, объясняет директор функции «Корпоративный НИОКР» Дмитрий Стёпкин. Первая — пополнить пул проектов, нацеленных на выход в новые продуктовые цепочки и сегменты рынка, сократить сроки их проработки. Вторая — поиск и развитие сотрудников с высоким потенциалом. Модель показала себя эффективной для быстрой проработки новых идей, считает Дмитрий Стёпкин. Однако в дальнейшем есть смысл формировать такие команды в партнёрстве с другими компаниями. В этом случае можно будет рассчитывать на получение готовых проектов для запуска совместных исследований и разработок.

Проект, связанный с разработкой нового пластика, более комплексный и сложный. Поэтому в данном случае «Корпоративный НИОКР» прежде всего взаимодействует с внешними научно-исследовательскими институтами и НИОСТ. На сегодня задача — создать лабораторный образец, затем масштабировать объёмы производства в реакторе, после чего — отдать промышленным партнёрам из авиа- и автомобильно-строительной отраслей на омологацию. После испытаний и получения заключения от партнёров продукт будет доработан внутри компании, и в результате партнёры подойдут к этапу совместной сертификации.

Такое плотное взаимодействие полезно не только для СИБУРа, но и для клиентов. «В процессе общения выясняется много неожиданных деталей. Свойства пластика, которые кажутся важными (например, прочность, на которую делают упор конкуренты), могут оказаться вторичными для целей клиента», — отмечает Евдокимовский.

ВНИМАНИЕ К ДЕТАЛЯМ

Эффективность «Корпоративного НИОКР» зависит и от уровня партнёрских отношений с коллегами из других подразделений компании. На начальном этапе большую роль играет взаимодействие с функцией «Развитие бизнеса», а по мере завершения проекта — с отделом маркетинга и продаж, специалисты которого должны быть в курсе свойств будущих продуктов, для того чтобы заранее формировать пул клиентов, заинтересованных в поставках. «В случае с 3D-печатью мы уже приблизились к этапу подключения «продажников» к проекту, — рассказывает Михаил Евдокимовский. — Вместе с коллегами уточняем ниши, в которых новый материал будет востребован, разрабатываем партнёрские программы для стимулирования спроса на новый продукт».

ИНТЕГРАЦИЯ В МИРОВУЮ НАУКУ

«Выполнение проектов, которые претендуют на технологическое лидерство в отдельных сегментах или на создание новых рынков, зачастую требует научной экспертизы мирового уровня, — комментирует Дмитрий Стёпкин. — Поэтому в компании создан научный консультативный совет, куда входят ведущие мировые учёные в области химии и материалов. Например, в проектной группе по разработке искусственных мышц задействовано в общей сложности более 30 исследователей, в том числе из других стран».

Относительно новая модель партнёрства, которую СИБУР опробовал в прошлом году, — так называемая консорциумная разработка. Идея в том, чтобы объединиться с крупнейшими игроками на рынке химии для решения перспективных научных задач. Координатор программы Dutch Polymer Institute направляет инвестиции, полученные от заинтересованных компаний, научным группам, которые работают в разных частях света и для участия в проекте прошли серьёзный отбор. ■

НА ПОВЫШЕНИЕ



КАК «ТОМСКНЕФТЕХИМ» СТАБИЛИЗИРОВАЛ КАЧЕСТВО

В 2016 ГОДУ НА ПРЕДПРИЯТИИ «ТОМСКНЕФТЕХИМ» ЗАВЕРШИЛСЯ МАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА, РАССЧИТАННЫЙ НА УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ. ОДНАКО, ВОПРОКИ ОЖИДАНИЯМ, ЭТО НЕ ПРИВЕЛО К УЛУЧШЕНИЮ ЕЁ СВОЙСТВ. ВОЗНИКШУЮ ПРОБЛЕМУ НУЖНО БЫЛО РЕШАТЬ БЫСТРО И КОМПЛЕКСНО — ИСПОЛЬЗУЯ РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ВОЗМОЖНОСТИ ДРУГИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СИБУРА.

Комплексная модернизация полимерных производств «Томскнефтехима», которые были запущены в 1980–90-х годах, завершилась в 2016-м. В рамках проекта основные площадки производства были обновлены на 72 %. В результате суммарная мощность производств полипропилена и ПЭНП увеличилась на 9,3 % — с 130 тысяч до 140 тысяч тонн в год и с 245 тысяч до 270 тысяч тонн в год соответственно.



АЛЕКСАНДР БУШКОВ,
руководитель направления
«Технический сервис»

«Большой вклад в развитие проекта внесли клиенты предприятия, заинтересованные в улучшении качества продукции завода. Специалисты «Томскнефтехима» проводили колоссальное количество времени на площадках клиентов и находились с ними в постоянном диалоге. После каждой поставки они собирали обратную связь: как перерабатывается новая партия сырья, как заказчик оценивает его качество после внесённых изменений. Таким образом можно было установить закономерность, необходимую для выбора лучших режимов производства».

ГДЕ ИСПОЛЬЗУЮТ ПЭНП

- Товары народного потребления (литьевые малогабаритные и крупногабаритные изделия, выдувные изделия — пластиковые стулья, например)
- Плёнки различного назначения (для контакта с пищевыми продуктами, включая герметичную упаковку, плёнки общего назначения, мешки)
- Компаунды и кабельная изоляция

Около года специалисты томского предприятия при участии представителей «Технического сервиса», функции «Эффективность производства» корпоративного центра и приглашённых консультантов занимались поиском и внедрением наиболее эффективных решений. В результате предприятию удалось вернуть лидерские позиции на рынке.

ЭФФЕКТ МАСШТАБА

Проект модернизации, реализованный три года назад, прежде всего был направлен на повышение производительности предприятия. Для этого на «Томскнефтехиме» были обновлены две основные площадки — по производству полипропилена и по производству полиэтилена низкой плотности (ПЭНП). В компании ожидали, что проект значительно улучшит характеристики марок и подготовит почву для расширения ассортимента. Однако сказался эффект масштаба — модернизация не привела к получению того качества, на которое рассчитывали клиенты.

Проблема, по словам директора по производству «Томскнефтехима» Владимира Плешкова, была комплексной. Но прежде всего требовалось стабилизировать качество (воспроизводимость выпуска полимера от партии к партии и между ними) и улучшить свойства полимеров. В частности — скорректировать показатель молекулярно-массового распределения (ММР), особенно важный для стадии переработки.

РЕЖИМ МНОГОЗАДАЧНОСТИ

Для того чтобы быстро и эффективно решить проблему, нужно было действовать одновременно по разным направлениям.

«Прежде всего мы задали себе и клиентам вопрос, какой полимер для переработчиков является эталонным, — рассказывает Владимир Плешков. — По сути, воспользовались инструментом бенчмаркинга: с помощью специалистов НИОСТ стали анализировать продукцию основных конкурентов, исследовать её молекулярные свойства и определять разрыв показателей. По итогам гранулярного анализа стало ясно, что для достижения оптимальных параметров нужно сужать ММР».

Для этого пришлось переработать технологические карты ведения синтеза в реакторе, существенно изменить рецептуру коктейля инициаторов (основного компонента превращения этилена в полиэтилен), а также поменять модификатор реакции. В результате предприятие в короткие сроки сумело разработать и выпустить новые марки, качество которых не уступало продуктам конкурентов и соответствовало требованиям клиентов.

Отдельный блок задач, которые инженерные службы решали совместно с функцией «Эффективность производства», был связан с обеспечением надёжности оборудования, ведь каждая внеплановая остановка влияла на уровень качества. «Доработав и реализовав программу стабилизации оборудования, мы добились снижения этого



ИВАН КИСЕЛЁВ,
главный эксперт направления
«Развитие производства
и технологий»

«Когда возникла проблема на производственной площадке в Томске, мы командировали в «Томскнефтехим» лучших специалистов компании и пригласили опытных внешних консультантов. Кросс-функциональное взаимодействие всех команд позволило найти причины сбоев в производстве и устранить их. Хотелось бы отметить уровень компетенций сотрудников производственной площадки, которые внесли большой вклад в общий результат».



ХОАКИН ФЛОРЕС,
вице-президент ECI Group

«Участники демонстрировали высокую степень взаимодействия на протяжении всего проекта. В результате качество продукции предприятия улучшилось по многим параметрам. В настоящее время продукция, изготовленная из ПЭНП «Томскнефтехима», обладает исключительным внешним видом, а также оптическими и механическими характеристиками, что повышает её конкурентоспособность».

НА 3%

выросла доля продаж ПЭНП СИБУРа на премиальном рынке РФ за 1-е полугодие 2019-го (по сравнению с аналогичным периодом 2018-го)

фактора на 30 %, — объясняет Плешков. — А за счёт автоматизации управления процессом синтеза в реакторе смогли уйти от влияния человеческого фактора».





Параллельно в «Томскнефтехиме» была пересмотрена система целеполагания в области качества и были разработаны программы развития для сотрудников. «Выстраивая и улучшая процессы на предприятии, было крайне важно повысить компетенции и изменить образ мышления сотрудников», — комментирует Плешков.

МОНИТОРИНГ ОНЛАЙН

Параллельно с технологическими изменениями требовалось на системном уровне решить вопрос стабилизации выпуска продукции. Этой задачей профильные службы «Томскнефтехима» занимались совместно с «Техническим сервисом» СИБУРа. Как наиболее оптимальное решение были выбраны инструменты статистического анализа и контроля качества продукции, а также статистической оценки стабильности управления режимами производства (их удалось разработать и внедрить всего за год). «Созданная система помогла оценивать ключевые показатели не субъективно, на глаз, а в цифрах — регистрируя каждое изменение и информируя об этом специалистов, — объясняет руководитель



ЭТАПЫ ПРОЕКТА РАЗРАБОТКИ ТЕХНИЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ (2016–2017 ГГ.)

-  Идентификация проблемы: после завершения реконструкции производства полиэтилена на площадке «Томскнефтехима» качество производимой продукции стало нестабильным
-  Привлечение внешних консультантов
-  Внедрение инструментов статистического анализа и статистической оценки стабильности процессов
-  Внедрение инструментов управления изменениями режимов



ВЛАДИМИР ПЛЕШКОВ,
директор по производству
«Томскнефтехима»

«Хотел бы поблагодарить за системную командную работу и за клиентоориентированность сотрудников нашей компании, а также клиентов — всех, кто приложил усилия к решению проблемы и помог перевести её в новую возможность».

» «Томскнефтехим» стал первым среди предприятий СИБУРа, где в управление производством были внедрены инструменты статистического анализа, позволяющие контролировать качество продукции и корректировать производственные режимы в реальном времени. Проект, реализованный в Томске, дал старт использованию этого технического решения на других предприятиях СИБУРа

направления «Технический сервис» Александр Бушков. — Сейчас все необходимые данные в режиме реального времени поступают на экраны операторов, о каждом отклонении показателей система оповещает и специалистов, и руководителей. Если колебания незначительные, производственный процесс продолжается, а если расхождения значительны — в режим производства сразу вносятся корректировки».

ПРЕДМЕТ ОБСУЖДЕНИЯ

В этом проекте «Томскнефтехим» активно использовал ресурсы не только внутренней, но и внешней экспертизы. К решению проблемы были привлечены лучшие российские и зарубежные специалисты. «Знания и опыт иностранных консультантов компании ECI Group, которая присоединилась к проекту на ранних этапах, помогли настроить режим производства для выпуска продукта с оптимальными химическими и физико-механическими характеристиками», — отмечает Александр Бушков.

НОВЫЕ ПОЗИЦИИ

По мере развития проекта «Томскнефтехиму» удалось не только повысить качество, но и снизить себестоимость продукции. Рыночные позиции томского предприятия также стали быстро укрепляться. Прежде всего выросли продажи в премиальном сегменте рынка ПЭНП: здесь доля СИБУРа увеличилась на 3 % (с 25 % от объёма в первом полугодии 2018-го до 28 % в 2019-м). Специалисты функции продаж и маркетинга СИБУРа отмечают, что для предприятия это значимый коммерческий результат.

«Томскнефтехим» продолжает работать в парадигме непрерывного улучшения. В сентябре 2019 года на предприятии прошла модернизация реактора линии «Б» (сердце производства полиэтилена — где молекула этилена синтезируется в полиэтилен). «Это сложный инженерно-технологический проект, — объясняет Владимир Плешков. — Уже сейчас мы видим, что результаты этого решения значительнее, чем мы планировали изначально. Следующий этап — модернизация реактора линии «А» — пройдёт в июне 2020 года». ■

ЧИСТЫЙ АЛЬТРУИЗМ

НА ЧТО СПОСОБНА ФОРМУЛА ХОРОШИХ ДЕЛ

СОВРЕМЕННАЯ КОМПАНИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО УРОВНЯ ДОЛЖНА ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НЕ ТОЛЬКО НА ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ, НО ТАКЖЕ НА ЛИДЕРСТВО В СФЕРЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ. ПРОГРАММА «ФОРМУЛА ХОРОШИХ ДЕЛ», РАЗРАБОТАННАЯ В СИБУРЕ БОЛЕЕ ТРЁХ ЛЕТ НАЗАД, ПОЗВОЛИЛА КОМПАНИИ ПРИБЛИЗИТЬ ДОСТИЖЕНИЕ ЭТОЙ ЦЕЛИ.



БОЛЬШОЕ ДЕЛО

Инвестиции, направленные на улучшение жизни в городах присутствия, — одно из важнейших условий развития любой компании, и прежде всего крупного бизнеса. Они позволяют улучшить социальный фон в регионах, снизить уровень миграции, наладить партнёрские отношения с местными сообществами и властями, а также повысить лояльность персонала.

В СИБУРе программа социальных инвестиций появилась в начале 2016 года. С тех пор количество включённых в неё проектов постоянно растёт — вместе с энтузиазмом сотрудников. Сейчас программа охватывает шесть направлений: развитие городов; охрана окружающей среды; спорт и здоровый образ жизни; культура; образование и наука; волонтерство.

Корпоративное волонтерство — тренд последних десятилетий. По данным PricewaterhouseCoopers, уже в начале 2000-х в мире насчитывалось свыше 70 млн человек, реализующих альтруистические проекты под эгидой своей компании, что составляло на тот момент более 60 % всех волонтеров.

Мировые лидеры бизнеса, на чьи лучшие практики ориентируется СИБУР, такие как BASF, Akzo Nobel и другие, считают корпоративное волонтерство важной составляющей вклада компании в развитие общества и оказывают всестороннюю поддержку своим сотрудникам, вовлечённым в волонтерские проекты и инициативы. В последние годы тенденцию развития корпоративного волонтерства активно подхватил российский бизнес.

ПРОЕКТ «ДОБРО ДАРОМ»

В 2017 году Ильдар Исаков, аппаратчик очистки сточных вод «СИБУР Тобольск», выиграл конкурс и запустил волонтерский проект «Добро даром». Вместе с командой единомышленников он наладил в Тобольске транспортировку людей с ограниченными возможностями здоровья в медицинские учреждения. Кроме содействия при передвижении, волонтеры помогли своим малоподвижным подопечным с ремонтом, уборкой снега на придомовых участках и с доставкой грузов.

НАЧАЛО ВСЕХ НАЧАЛ

На этапе запуска «Формулы хороших дел» СИБУР прежде всего опирался на сотрудничество с НКО и другими внешними организациями в городах присутствия компании. Для некоммерческих организаций СИБУР уже несколько лет проводит ежегодный грантовый конкурс, по итогам которого выделяет средства на самые интересные проекты. Однако привлечь внимание к своей инициативе получилось не сразу.

«Когда компания только запустила программу грантов для НКО, у многих местных организаций и учреждений социальной сферы совсем не было опыта подготовки конкурсных заявок и работы с крупными грантодателями, — рассказывает Станислав Каспаров, директор по обеспечению поддержки бизнеса в регионах присутствия. — Поэтому одной из своих задач, помимо поддержки лучших проектов, мы видели развитие новых навыков и компетенций в городах. Мы намеренно создали достаточно комфортные условия для участников грантового конкурса, чтобы позволить им плавно перейти к новому формату отношений с компанией. И сейчас понимаем, что именно это позволило достичь значимых результатов. Отточив свои навыки на грантовом конкурсе СИБУРа, местные НКО активизировали своё участие в других конкурсах. Так, за 2017–2019 годы они привлекли более 100 млн рублей из Фонда президентских грантов. Это отличный результат».

РЕЗУЛЬТАТЫ ГРАНТОВЫХ КОНКУРСОВ ДЛЯ ВОЛОНТЕРОВ (2018 Г.)

Социальная защита



797 781 Р

Охрана окружающей среды



328 000 Р

Благоустройство городов



290 765 Р

Авторские проекты



99 220 Р



ПРОЕКТ «КНИЖКИН ДРУГ»

В 2018 году в конкурсе победил проект Екатерины Козловой, ведущего специалиста отдела корпоративных коммуникаций ООО «Томскнефтехим». Она предложила оборудовать в детском реабилитационном центре «Друг» уголки для чтения — поставить в комнатах шкафы с книгами, удобные пуфы и диванчики. Особенность этого проекта — совместные чтения детей и сотрудников компании. Проект успешно работает, а сотрудники СИБУРа помогают пополнять библиотеку новыми детскими книгами.

ДЛЯ ВОЛОНТЁРОВ

E-mail волонтеров:
volonter@formula-hd.ru
Личный кабинет:
www.formula-hd.ru/cabinet
Сообщество волонтеров во «ВКонтакте»:
vk.com/sibur.volonterstvo
Аккаунт в Instagram:
@sibur.volonterstvo



www.formula-hd.ru/cabinet

ПРИМЕР ДЛЯ ПОДРАЖАНИЯ

Спустя некоторое время после запуска «Формулы хороших дел» в СИБУРе задумались о развитии нового направления — корпоративного волонтерства. Во многом эта идея появилась благодаря запросам со стороны сотрудников, которые после посещения мероприятий в своих городах начали писать письма в корпоративный центр и предлагать посильную помощь в организации подобных проектов.

Почва была подготовлена, поэтому новое направление очень быстро прижилось. С 2017 года СИБУР проводит конкурс среди сотрудников и выделяет победителям персональные гранты, которые позволяют волонтерам реализовывать собственные проекты. Свои заявки сотрудники могут присылать дважды в год. «Важное условие для получения гранта — не только запуск полезного проекта, но и активное участие в его реализации, существенный волонтерский вклад, а не просто перераспределение средств в пользу нуждающихся, — рассказывает Станислав Каспаров. — Дополнительное преимущество — вовлечение детей, других родственников, студентов и соседей в свои волонтерские проекты. Таким образом, сообщество людей, готовых совершать хорошие дела, становится всё больше. И я очень рад, что членами этого сообщества становятся в том числе и руководители, которые выступают наставниками, предлагают идеи акций, поддерживают отдельные проекты». Каждые полгода в конкурсе волонтерских проектов «Формула хороших дел» побеждает от 10 до 20 заявок сотрудников; сумма каждого гранта — до 50 тысяч рублей.

С момента развития в СИБУРе нового направления более 5 тысяч сотрудников компании хотя бы раз участвовали в таких проектах и акциях. Из них около 1000 человек делают это на постоянной основе. Для самых активных в начале осени в СИБУРе организовали первый корпоративный волонтерский форум.



РЕЗУЛЬТАТЫ КОРПОРАТИВНОГО ВОЛОНТЕРСТВА В СИБУРЕ ЗА 2017–2019 ГГ.



23

города-участника



82

волонтерских проекта, получивших гранты компании



> 5000

сотрудников из 26 000 хотя бы один раз участвовали в волонтерском проекте



100+

контейнеров тёплой одежды было собрано по итогам акции «Согревай-ка»



4000+

подарков собрали по итогам акции «Стань Дедом Морозом»



1000+

пользователей волонтерской программы во «ВКонтакте» и в Instagram

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА

Корпоративные волонтеры СИБУРа оказывают бесплатную юридическую помощь благотворительным фондам на платформе ProCharity.ru, где сегодня зарегистрировано свыше 180 НКО и более тысячи волонтеров. Среди них — 30 юристов компании из Краснодара, Москвы, Нижневартовска, Нижнего Новгорода, Тобольска и Томска. Юридическая помощь со стороны сотрудников СИБУРа оказана уже девяти некоммерческим организациям.

КАК СТАТЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ВОЛОНТЕРОМ:

- зарегистрироваться на сайте www.procharity.ru;
- выбрать СИБУР в качестве работодателя;
- добавить фото и описание своих навыков;
- реагировать на появление новых запросов;
- после того как фонд выбрал вас для решения определённой задачи — взаимодействовать с ним напрямую.

ФОРУМ ДЛЯ АЛЬТРУИСТОВ

В рамках программы социальных инвестиций «Формула хороших дел» осенью в Москве состоялся первый корпоративный волонтерский форум СИБУРа «Люди, меняющие мир». Событие объединило более 200 гостей из большинства городов присутствия компании: волонтеров, грантополучателей, партнёров и менеджеров компании. Для гостей форума были организованы образовательная, дискуссионная и торжественная программы. Председатель правления, генеральный директор ООО «СИБУР» Михаил Карисалов во время форума вручил награды 30 самым активным корпоративным волонтерам из 15 городов.

«Программа социальных инвестиций «Формула хороших дел» и волонтерское направление своим примером показывают, как командная работа и коллективная ответственность могут способствовать созданию благоприятных условий для жизни и развития всего общества, — отметил Михаил Карисалов. — Я вижу, сколько усилий вложено в каждый проект, и благодарен волонтерам за их работу. Вы — визионеры, вы двигаете и развиваете этот мир, привнося в него доброту и заботу. Вы маяки, ориентир, которого всем нам важно придерживаться». ■



ОЛЕГ МАКАРОВ,
член правления,
исполнительный
директор ООО «СИБУР»

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СИБУРА ОЛЕГ МАКАРОВ РАССКАЗАЛ О ТОМ, НА КАКИХ ПРИНЦИПАХ МОГУТ СТРОИТЬСЯ ВЗАИМО-ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, КАКУЮ РОЛЬ ПАРТНЁРСТВО ИГРАЕТ В РЕШЕНИИ «НЕВЫПОЛНИМЫХ» ЗАДАЧ И ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНО СЛЫШАТЬ МНЕНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ.

” Партнёрство – это бесконечная мозаика, которая состоит из различных связей и отношений как с коллегами, так и с внешними контрагентами



«БИЗНЕС СТРОИТСЯ НА ПАРТНЁРСТВЕ»

– Как вы определили бы свои главные правила жизни?

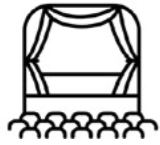
– Скорее, это не правила, а грани моего характера. Первое – это социальная ответственность: на своём рабочем месте, в семье и т. д. Здесь мой принцип: «Что бы ты ни делал, всегда нужно помнить о принятых на себя обязательствах, о том, что люди тебе доверяют». Это распространяется и на бизнес: невозможно не выполнить работу, которую тебе поручили, не сделать проект, за который взялся, даже если кажется, что достигнуть цели невозможно. Вторую черту, наверное, можно назвать человеколюбием. Из двух пословиц: «Человек человеку – друг» и «Человек человеку – волк» – всегда выбираю первую. Даже понимая, что могу ошибиться в человеке, всё равно предпочитаю, скорее, авансом оказать ему доверие, чем заранее и без веской на то причины ставить под сомнение его порядочность.

– Какие принципы вам помогают в бизнесе?

– В профессиональной жизни руководствуюсь двумя главными принципами. Первый – демократический централизм. Выглядит это так: мы с сотрудниками коллективно что-то обсуждаем, а потом на основе тех мнений, которые были высказаны, я принимаю решение – конечно же, исходя из собственного понимания вопроса. Звучит немного волонтаристски: «Мы обсудили, и я решил...», но акцент всё-таки сделан на «мы обсудили». Важно слышать других и учитывать весь спектр мнений. Второй принцип – дисциплина. После того как принято решение, дальше мы должны чётко двигаться в выбранном направлении. Это одно из главных условий. Каким бы ты ни был умным и креативным, но если ты не дисциплинирован, то это станет большой проблемой и для тебя, и для компании.

– Какая из шести ценностей СИБУРа вам особенно близка?

– «Каждый день становимся лучше». Мы всю жизнь учимся. Это колесо, которое нельзя останавливать. Даже если ты увольняешься, меняешь профессию, уходишь на пенсию или в дауншифтинг, ты всё равно



3 СПЕКТАКЛЯ, КОТОРЫЕ МНЕ ЗАПОМНИЛИСЬ

- **«Крутой маршрут»** Евгении Гинзбург в «Современнике», постановка Галины Волчек. Вы заходите в театр и не понимаете, что происходит: на рояле играет мальчик-пионер, висят газеты 1937 года. Сразу погружаешься в атмосферу...
- **«Братья Карамазовы»** в Театре им. В. Маяковского. Сюжет всем прекрасно известен, но какая потрясающая актёрская игра!
- **«12 писем к Богу»** — моноспектакль Алисы Фрейндлих: все роли в спектакле она играет одна. Невероятно, как один человек может проявить себя в столь разных ипостасях. Великая актриса!

” Мне нравится, как трансформируются наши ценности: понимание безопасности стало более современным — помимо охраны труда, появилась забота об экологии

получаешь новый опыт. Для меня очень важно двигаться вперёд, не становиться равнодушным к тому, что происходит в твоей жизни. Тогда человек развивается, причём не только в профессиональном плане, но и в личном. Кстати, поговорка «Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом» мне не нравится. Считаю, она неправильная. Карьерные устремления присутствуют у многих. Но есть и те, у кого нет больших амбиций, однако без таких людей компания не сможет двигаться дальше. В основе любого бизнеса всегда заложен личный профессионализм.

— Если постоянное развитие — не только для карьеры, тогда для чего ещё?

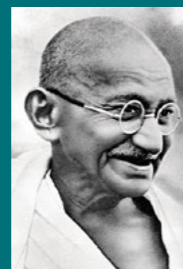
— Да просто для себя! Мне кажется, что личностный рост, стремление «каждый день становиться лучше» — это очень естественная и органичная черта человека.

Когда-то я мечтал стать лётчиком гражданской авиации. В детстве занимался авиамоделированием, весь дом был завален моделями самолётов и соответствующими книгами. Я собирал всё, что было связано с моим хобби: значки, марки, открытки; разбирался во всех типах самолётов, в конструкторских бюро. Для меня моё увлечение означало движение вперёд. Ведь настоящее развитие всегда бескорыстно.

Мой жизненный путь сложился иначе, я не стал лётчиком, но не считаю это своим жизненным поражением. Я по-прежнему люблю летать и так же трепетно отношусь к самолётам, несмотря на то что три раза побывал в авиационных происшествиях.

— Одна из ценностей СИБУРа — партнёрство. Какой смысл вы вкладываете в это слово?

— Существуют разные формы партнёрства. Если говорить о внешних клиентах, то я бы выделил несколько форм сотрудничества. Первая — мы заключаем контракт с организацией, но при этом



ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ОКАЗАЛ НА МЕНЯ БОЛЬШОЕ ВЛИЯНИЕ

Махатма Ганди. Его жизнь — это пример того, как можно добиваться своих целей без насилия. Считаю, нужно всегда уметь договариваться. Консенсус можно найти в самой безвыходной ситуации и не теряя собственного достоинства.



ЛЮБИМЫЕ МЕСТА ДЛЯ ОТДЫХА В РОССИИ

СОЧИ



Во-первых, там великолепное море, теплее Средиземного, и очень чистое — по крайней мере в Дагомысе, где я бываю. Во-вторых, в этих местах выращивают вкуснейший чай — я его покупаю у местных фермеров.

ПСКОВ



Этот город стал для меня открытием, как и его знаменитые окрестности: Изборск, Печоры и особенно Пушкинские горы. Когда там бываешь, понимаешь, почему Александр Сергеевич писал такие стихи.

АЛТАЙ



Это какая-то другая планета. Ничего красивее в жизни не видел. Телецкое озеро и всё, что его окружает, представляет собой нереальную фантастику.

” Для меня очень важно двигаться вперёд, не становиться равнодушным к тому, что происходит в твоей жизни. Тогда человек развивается, причём не только в профессиональном плане, но и в личном

преследуем разные цели. В результате мы используем принцип win-win и находим баланс интересов. Второй вариант — когда мы вместе с клиентом движемся к определённой цели, создавая добавленную стоимость для обеих сторон. Наверное, именно эту форму сотрудничества чаще всего и понимают под словом «партнёрство».

Отношения внутри компании — ещё один тип сотрудничества, который также можно описать комплексно. С одной стороны, руководителю необходимо правильно организовать людей, которые находятся в его управлении. Этот процесс требует обмена информацией, ведь в каких-то областях сотрудники всегда будут иметь опыт и знания, которых нет у тебя. Я бы назвал это дополнительным партнёрством — мы дополняем друг друга. С другой стороны, в компании должно быть настроено кросс-функциональное взаимодействие между различными командами. Есть крупные проекты, в которых задействовано много подразделений, а значит, необходимо договариваться о правилах игры. Иначе может случиться так, что ты не будешь знать о том, что делают коллеги за стенкой. Тогда ваши усилия будут дублировать друг друга, что негативно скажется на общей эффективности.

— Какие навыки нужны для того, чтобы выстраивать партнёрские отношения?

— Основой всегда являются коммуникативные навыки, которые должны быть не только у тех, кто непосредственно ведёт переговоры, продаёт продукт или предоставляет сервис. Они нужны всем, и для самых разных целей. Начиная с самого простого: необходимо правильно рассказать руководству о том, что ты делаешь. Конечно, идеально, когда тебя понимают с полуслова. Но так бывает не всегда, потому что у начальства тоже много своих дел, которые иногда не позволяют настроиться на нужную волну.

Уметь найти нужные слова, описывая свой проект, или вовремя сообщить о своей проблеме — очень важные качества для сотрудника. Также коммуникативные навыки помогают установить в команде демократический централизм и принимать решения через коллективное обсуждение и обмен мнениями.

3 ФИЛЬМА, КОТОРЫЕ СТОИТ ПОСМОТРЕТЬ



«ЛУЧШЕЕ ВО МНЕ»



«АВГУСТ: ГРАФСТВО
ОСЕЙДЖ»



«МОСТЫ ОКРУГА
МЭДИСОН»

Первый фильм интересен сюжетом, а второй и третий — актёрской игрой. В них играет Мерил Стрип, которую я обожаю (а в одном из них — ещё и Джулия Робертс). Эти фильмы — о том, как можно сыграть маленькую роль, об актёрской игре и о профессионализме в широком смысле этого слова.

” **Очень уважаю работу, ремесло. Когда человек вложил в своё дело и делает его мастерски, это очень сильно подкупает. Люблю людей, которые понимают и ценят свой труд, свою профессию**

— Могут ли повлиять на качество коммуникаций и взаимодействия партнёров внутри компании процессы цифровизации?

— Цифровизация сама по себе — это только верхушка айсберга. В её основе лежат изменения бизнес-процессов. Можно построить работу так, что, внедряя новые технологии, ты настолько перемудришь, что всё лишь усложнится. Необходимо прежде всего думать о том, как правильно изменить процессы, связанные со взаимодействием между людьми. Цифровое решение — это всего лишь решение, то есть надстройка.

При этом очень важно, чтобы люди научились правильно пользоваться новыми технологиями, воспринимая инновации как пользу, а не как угрозу своему положению. Для этого тоже нужны коммуникации — необходимо показывать людям, как цифровые инструменты помогут повысить их эффективность труда и позволят им развиваться. Алгоритмы способны убрать рутину из рабочих процессов, дать возможность человеку посвящать время интересным проектам. И об этом нужно рассказывать. Тогда люди будут иначе относиться к инновациям. ■



ГДЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ ПОБЫВАТЬ?

- Очень хочу оказаться на плато Путорана. Меня всегда манили такие загадочные и малодоступные места.
- Камчатка, Курильские острова и другие уголки нашего Дальнего Востока. Никогда не устаю от чудес природы!
- У меня есть мечта — взять лодку и проплыть по старорусским городам на Волге. Прикоснуться к местам, где начиналась история России. Вообще, считаю, надо больше ездить по собственной стране. Фактически каждый город, каждое место чрезвычайно интересны.
- Может быть, когда-нибудь доберусь до Бутана — единственной страны в мире, где есть Министерство счастья.



ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ СИТУАЦИЯ КАЖЕТСЯ ОЧЕНЬ ЗАПУТАННОЙ ИЛИ НЕРАЗРЕШИМОЙ

- Даже если речь идёт о сложных ситуациях, **никогда не отмечайте простой здравый смысл и житейскую логику.** Особенно прогнозируя действия других людей. Как правило, все мы довольно предсказуемы.
- **Попытайтесь разложить кейс на составные части:** где реальные, а где мнимые риски; где важные вещи, а где нюансы, которые можно проигнорировать, особенно если у вас сжатые сроки.
- **Подумайте, кто вам нужен для решения этого вопроса.** У вас может не быть специализированных знаний, связей, возможностей, поэтому нужно определить, на кого вы можете опереться, кого привлечь к задаче. И здесь мы снова приходим к важности партнёрских отношений. Бизнес строится на партнёрстве, и понимание этого факта ведёт к успеху в любом проекте.

” **Решая проблему, связанную с ограничениями для бизнеса во время чемпионата мира по футболу, мы не оставили ни один завод СИБУРа и не оставили ни одного клиента без продукции**

КЕЙС «ПАРТНЁРСТВО В ДЕЙСТВИИ»

КАК ЭТО БЫЛО

2018 год, чемпионат мира по футболу в России. Неожиданно для всех, буквально за полтора-два месяца до его начала, мы получаем чрезвычайно серьёзное ограничение со стороны государства на производство и перевозку химической продукции в целях безопасности. Практически это означало остановку бизнеса. Конечно, такое в наши планы не входило — мы сразу начали антикризисную работу. Была создана рабочая группа, куда вошли службы логистики, экономической безопасности и GR, — мы стали работать с государственными структурами, пытались донести до чиновников, почему нельзя останавливать целую индустрию.

КАКИЕ ШАГИ МЫ ПРЕДПРИНЯЛИ

Стали думать, как сохранить безопасность и при этом не останавливать предприятия, начали предлагать госорганам свои решения. В ходе переговоров наши идеи, конечно же, трансформировались, пришлось пойти на дополнительные логистические издержки.

Хочу сказать с гордостью за нашу команду, что мы не остановили ни один завод СИБУРа и не оставили ни одного клиента без продукции.

ЗА СЧЁТ ЧЕГО ДОБИЛИСЬ ЦЕЛИ

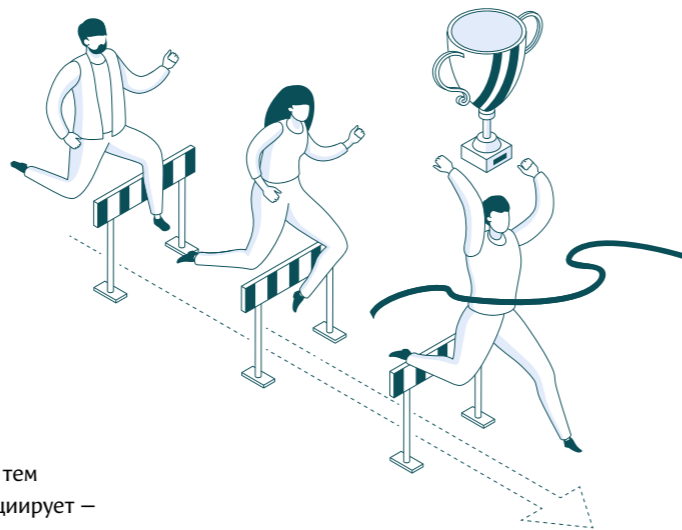
Всё удалось благодаря хорошо выстроенным партнёрским отношениям как с внешними контрагентами, так и внутри компании. Мы были в постоянном контакте со всеми клиентами, объясняли им, как действовать в такой ситуации. Совместно с РЖД искали объездные пути для доставки. Всегда были на связи с ФСБ, Минэнерго, с локальными органами управления на местах. И, конечно, очень слаженно и оперативно действовали внутри нашей кросс-функциональной команды.



СОВМЕСТНЫЕ УСИЛИЯ

КАК СНИЗИТЬ ВНУТРЕНнюю КОНКУРЕНЦИЮ

ЧАСТО РУКОВОДИТЕЛИ ПОДДЕРЖИВАЮТ И ДАЖЕ СТИМУЛИРУЮТ ДУХ СОПЕРНИЧЕСТВА В КОМПАНИИ: ЭТО ПОДСТЁГИВАЕТ СОТРУДНИКОВ К САМОРАЗВИТИЮ, ВЫПОЛНЕНИЮ СВОЕЙ РАБОТЫ БЫСТРО И ОРИГИНАЛЬНО. ОДНАКО ВСЁ ХОРОШО В МЕРУ.



НЕПРАВИЛЬНЫЕ КРИ

Идержки внутренней конкуренции известны многим. И тем не менее руководство иногда даже неосознанно её инициирует — например, устраивая соревнования между сотрудниками, отделами или подразделениями. Чтобы получить заветный бонус (премию или, к примеру, возможность продвижения по службе), сотрудники вынуждены вступить в противостояние с коллегами. Каждая конкурирующая единица в этом случае работает только на себя — сделать больше продаж, предложить лучшую идею и прочее.

Это, разумеется, приносит свои плоды, но в определённых пределах, поскольку страдает общая цель компании. В этом случае, скорее всего, сотрудник отдела продаж предпочтёт работать с клиентом коллега спустя рукава, отдел маркетинга никогда не получит важную информацию о клиентах от «продажников», а производство не допустит на своей площадке ни одной инновации. В результате в системе появятся ошибки и сбои будут только множиться. Такое развитие событий можно и нужно предупредить.

Конкуренция может быть вызвана двумя причинами: организационными или личностными. В первом случае работа в компании построена таким образом, что столкновение интересов сотрудников становится неизбежным. Во втором — причина в людях, которые в силу психологических особенностей не могут не конкурировать. В каждом случае есть свои методы противодействия.



Джон Катценбах и Дуглас Смит в книге «Командный подход. Создание высокоэффективной организации» объясняют, что коллектив не станет работать как одно целое, если у него не будет общей цели и ответственности за её выполнение.



12+



sibur.
alpinadigital.ru/
book/11824

ПОСТАВИТЬ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ

Длинная дистанция всегда предполагает наличие общей цели. Но как сохранить стремление людей к персональным достижениям, не утратив партнёрских отношений с коллегами?

Во-первых, советуют эксперты, нужно предложить сотрудникам конкурировать не друг с другом, а с самим собой — месячной, полугодовой и годовой давности. Такой подход поможет специалистам учиться новому или оптимизировать свой участок работы. Именно этот принцип заложен в одну из ценностей СИБУРа — «каждый день становимся лучше».

Второй способ — предложить понятную и легкоизмеримую общую цель (например, рост продаж), настроив процессы каждого отдела так, чтобы они подчинялись общей цели. Рассчитывать на получение бонусов можно, но лишь при достижении нужного результата. В идеале поощрение или награждение «победителей» должно быть публичным. По мнению Светланы Ивановой, автора книги «Мотивация на 100%. А где же у него кнопка?», это позволит сотрудникам почувствовать свою сопричастность к работе компании и её достижениям. Ради этого можно не скупиться на количество номинаций и тем самым отметить вклад всех и каждого.

Более радикальный вариант предлагает американский предприниматель Марко Алверо (см. рубрику «Смотреть и слушать»): если отказаться от оценки итогов труда, специалисты смогут спокойно работать, а взаимовыручка в коллективе станет обычным явлением.

СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ ПРОЗРАЧНОЙ

Другая причина внутренней конкуренции — непрозрачность карьерного пути. Сотрудники не понимают, что нужно сделать, чтобы получить повышение по службе, и даже не знают, есть



В книге Ричарда Темплара «Правила управления людьми. Как раскрыть потенциал каждого сотрудника» описывается, как построить хорошие отношения с коллегами и объединить людей, у которых разные стратегии и цели.



12+



sibur.
alpinadigital.ru/
book/311

КАРЬЕРНЫЕ ТРЕКИ СИБУРА

■ Управленческий

Вертикальное продвижение для тех, кто может и хочет расти как руководитель и умеет достигать результата, управляя командой.

■ Проектный

Возможность трудиться в составе рабочей группы. Проектные треки открывают новые возможности практически для всех сотрудников.

■ Экспертный

Предполагает развитие профессиональной экспертизы, крайне необходимой для компании.

Карьерные треки



сiburкарьера.
рф/career-track

Тест для сотрудников



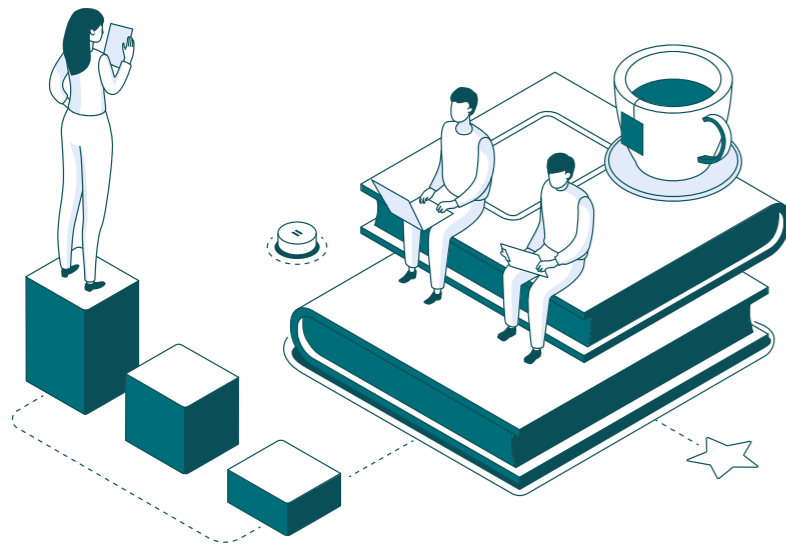
clck.ru/JZUBQ



12+



sibur.
alpinadigital.ru/
book/18719



ли такая возможность. В этом случае специалисты «с амбициями» станут идти по головам, создавая в организации токсичную атмосферу. Выручит понятная система карьерного роста: за каждой должностью должен быть закреплён список навыков и компетенций, которыми необходимо обладать. Информация об этой системе должна быть доступна персоналу на внутренних ресурсах, рассылки и инфоповоды помогут привлечь к ней внимание. Со временем сотрудники поймут, что саморазвитие эффективнее конкуренции.

Все успехи специалиста — перевыполнение планов, реализацию сложных проектов, выдвижение удачных идей и другое — необходимо фиксировать, советуют эксперты. Это позволит выбрать из претендентов на новую должность самого достойного, а самим кандидатам — объективно оценить свои шансы.

Авторы статьи «Новая наука создания великолепной команды» в сборнике HBR, посвящённой управлению командой, приводят интересный факт. После того как банк, с которым они работали, изменил расписание перерывов так, чтобы сотрудники могли вместе обедать и ходить на кофе-брейки, его бизнес-показатели улучшились. Производительность труда сотрудников в среднем выросла на 8%, а банк стал зарабатывать на \$15 млн в год больше.



12+



sibur.
alpinadigital.ru/
book/17251

О том, на каких принципах основано взаимодействие между людьми и командами, можно прочитать в сборнике статей HBR «Сотрудничество».



12+



sibur.
alpinadigital.ru/
book/18111

Автор книги «Командос. Как достигать больших целей вместе» Константин Борисов рассказывает об эффективном партнёрстве.



12+



sibur.
alpinadigital.ru/
book/13853



СОЗДАТЬ ДУШЕВНУЮ АТМОСФЕРУ

Соревновательный дух может быть следствием индивидуальных особенностей человека. «Некоторые специалисты склонны самоутверждаться через конкуренцию», — объясняет Павел Безручко, управляющий партнёр «ЭКОПСИ Консалтинг».

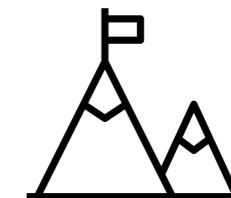
Чтобы снизить градус соперничества, эксперты рекомендуют «подружить» коллег, ведь конкурента проще увидеть в малознакомом человеке, чем в товарище. В этом случае на помощь придут различные мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры, — совместное празднование знаменательных дат, дней рождения сотрудников. Однако следует помнить, что для снижения внутренней конкуренции официальные мероприятия не подойдут. Обсуждение планов на выходные в курилке куда больше сблизит сотрудников, чем выезд на природу, организованный компанией.

В сборнике статей журнала HBR, посвящённых управлению командой, приводится исследование учёных из лаборатории человеческой динамики Массачусетского технологического института. Учёные пытались выяснить, как взаимодействуют сотрудники друг с другом в рабочее время и как это влияет на их работу. Эксперимент показал, что производительность команды многократно возрастает, если её члены общаются вне рабочего кабинета. Иногда для этого достаточно внести корректировки в расписание работы сотрудников.

Авторы статей, собранных в книге «Управление командой» (HBR), советуют приучать сотрудников к обсуждению рабочих вопросов. Чем активнее члены команды общаются друг с другом в процессе работы, тем выше их сплочённость и производительность. Мотивировать коллектив к взаимодействию может руководитель. Для этого достаточно в течение дня понаблюдать, кто из подчинённых активно общался с коллегами по рабочим вопросам, а кто — отсиживался в стороне. В конце дня можно озвучить результаты своих наблюдений. Это поможет разговорить молчунов и побудить их к взаимодействию с коллегами, считают эксперты. ■

Склонность к соперничеству часто демонстрируют сотрудники, которые подходят под тип личности «рационал». Этим людям свойственны решительность, целеустремлённость, упрямство и желание контроля. О других типах личности, а также о том, как с ними работать, можно узнать из книги «Почему мы такие? 16 типов личности, определяющих, как мы живём, работаем и любим» Отто Крегера и Джанет Тьюсен.

ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО,
управляющий партнёр
в «ЭКОПСИ Консалтинг»



КОГДА ВНУТРЕННЯЯ КОНКУРЕНЦИЯ ПРИНОСИТ ПОЛЬЗУ БИЗНЕСУ?

- **Полезна конкуренция идей.** В споре рождается истина (конечно, если спор проходит по правилам).
- **Конкуренция подразделений может быть эффективна,** если она поддерживает баланс приоритетов. Например, есть два отдела: один отвечает за промышленную безопасность, другой — за долю рынка и объём сбыта. Идеальным станет баланс, когда в результате соперничества будет создан продукт, нужный рынку и в то же время сделанный по всем требованиям безопасности.
- **Полезна конкуренция талантов** — когда на должность претендуют несколько сильных кандидатов.



12+



sibur.
alpinadigital.ru/
book/730

ИСТОЧНИК СИНЕРГИИ

ПРАВИЛА
ДВИЖЕНИЯ
НАВСТРЕЧУ
ДРУГ ДРУГУ



12+

СПОРИТЬ С УМОМ: ХОРОШЕЕ НАЧАЛО ДЛЯ ПАРТНЁРСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Спор — это целое искусство, уверена чемпионка мира по ведению дебатов Джулия Дхар. Услышать мнение, противоположное своему, всегда неприятно. Как правило, после этого человек занимает оборонительную позицию — не слышит доводов, агрессивно отвечает на опровержения своих собственных слов. В этом кроется огромная проблема: сотрудники не могут донести свои идеи до руководства, которое в свою очередь не получает источник для новых идей.

По мнению Джулии, чтобы улучшить навык «спорщика», необходимо почаще задавать себе вопрос: «Что может изменить мою точку зрения?» Как только вы начнёте думать над этим вопросом, сразу обнаружите слабые места в собственных взглядах. А значит, станете объективнее и сможете воспринимать чужое мнение.

В лекции Джулия Дхар объясняет, как следует вести дискуссии, чтобы прийти к общему мнению во время семейного ужина, на рабочей встрече или во время общенациональных переговоров.



🕒 7 минут

🗣️ английский с русскими субтитрами

cutt.ly/WwH8CN2



🕒 13 минут

🗣️ английский с русскими субтитрами

cutt.ly/8wH8VoY

НОВАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ: КАК ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ ЛЮДЕЙ НА ОБЩУЮ ЦЕЛЬ

Ваша корпоративная культура нацелена на поиск «крайнего», чтобы лишить его премии? Значит, вы зарабатываете значительно меньше, чем могли бы, уверен предприниматель Марко Алверо. Чувство несправедливости заставляет человека испытывать практически физическую боль и отстраниться от источника травмы. По этой причине в США около 70% сотрудников, хотя бы единожды испытав на себе несправедливость, в дальнейшем работают спустя рукава, а американские работодатели теряют до \$550 млрд в год.

Настоящую корпоративную справедливость Марко увидел в крупной нефтяной компании в Италии, куда как-то устроился работать. Организация показывала феноменальные успехи (у неё было самое большое количество найденных месторождений газа и нефти в мире). Секрет оказался прост: в ней не награждали и не наказывали за результат, а оценивали саму работу. В своей лекции Марко Алверо объясняет, что такое корпоративная справедливость и почему такой подход намного конструктивнее культуры внутренней конкуренции.

ОСНОВА ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА: НЕ НАДО ТАК ОБОРОНЯТЬСЯ!

Профессор юриспруденции и опытный американский судья Джим Тэмм начинает свою лекцию о пользе сотрудничества с истории о курах-несушках. По типу поведения их можно разделить на две группы: миролюбивые и агрессивные. Характер не влияет на число яиц, которые несут куры. Проблема только в том, что агрессивные стремятся заклевать тех, кто несёт больше яиц, чем они сами. Если агрессивных кур выращивать отдельно, в этой группе погибнет около половины особей. Миролюбивые, напротив, будут процветать и давать много яиц. То же самое происходит и у людей. Мы часто проявляем агрессию, когда чувствуем угрозу. Это может происходить сознательно и бессознательно, но результат всегда один. Именно поэтому эксперт советует безжалостно увольнять из компании жёстких менеджеров.



🕒 15 минут

🗣️ английский

cutt.ly/1ey0hUD

СЧАСТЛИВЫ ВМЕСТЕ: ЧТО ПОМОЖЕТ НАСТРОИТЬ ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ

Консультант Майкл С. Буш приводит печальную статистику: масштабный опрос, проведённый в разных частях света, показал, что счастливыми на работе ощущают себя не более 40% сотрудников. Соответственно, остальные 60% (около 2 млрд человек) испытывают противоположные чувства. При этом Майкл отмечает, что компании, где большинство счастливы, в среднем зарабатывают в три раза больше своих «депрессивных» конкурентов. Какой же должна быть корпоративная культура, чтобы сотрудники радовались каждому трудовому дню?

Секрет кроется в доверии и уважении, которые способны не только объединить самых разных людей, но и добиться расположения внешних партнёров.



🕒 13 минут

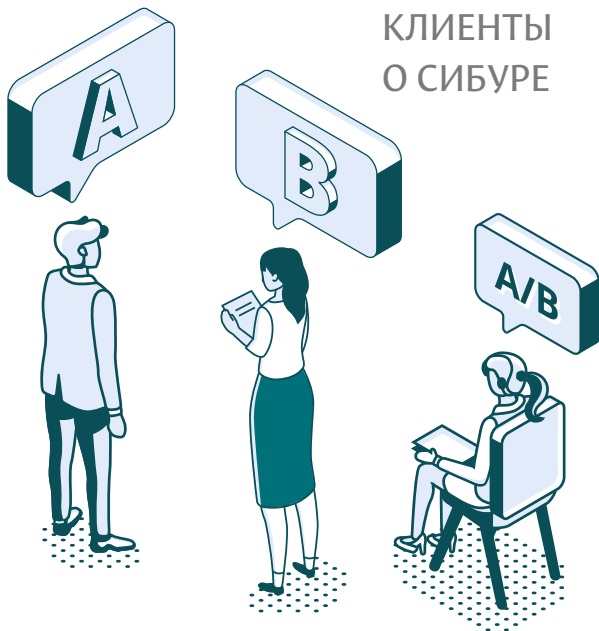
🗣️ английский с русскими субтитрами

cutt.ly/0wH8Xbx



МИФЫ И ЛЕГЕНДЫ

ЧТО ДУМАЮТ
КЛИЕНТЫ
О СИБУРЕ



**«В ОГРОМНОЙ КОРПОРАЦИИ
МНОГО ПРОЦЕДУР».**



В действительности СИБУР отличает простота документооборота: компания среди первых в России внедрила ЭДО — 80 % сделок на экспорт идут через электронное подписание (согласование занимает полдня).



Внедрённое решение e-Commerce с личным кабинетом позволяет отслеживать статус отгрузки и текущий кредитный лимит (для регистрации требуется всего 1–2 документа).



Экспортёрам не нужно предоставлять финансовые документы для получения отсрочки платежей. Вместе с банком мы сами проверяем финансовую устойчивость клиента и принимаем решение о размере кредитного лимита.

**«КРУПНОГО ИГРОКА НЕ ИНТЕРЕСУЮТ
«МАЛЕНЬКИЕ» КЛИЕНТЫ».**



Это не так: в нашем портфеле достаточно много компаний с небольшим потреблением. Мы работаем в том числе с теми, кто берёт 1 а/м в месяц или даже 1 а/м в квартал.



Развиваем сервис комби-поставок (к примеру, бутылка-рилат, 2-ЭГА, стирол), а также готовы поставлять клиентам продукт в еврокубах (небольших контейнерах).



Небольшие клиенты, как правило, специализируются на нишевых решениях, требующих глубокой технической проработки и сложных технологических решений: часть таких проектов мы делаем совместно с нашим техсервисом и R&D-центром.



Мы любим клиентов с небольшими оборотами за их динамику и скорость реакции на рыночные ситуации и нацелены расти вместе.

**«ХОЛДИНГУ СЛОЖНО ВНЕДРЯТЬ НОВЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ».**



Мы активно инвестируем в диджитализацию (AI, Big Data, дополненная реальность).



Расширяем продуктовый портфель, строим новые производства (ЗСН, ДОТФ, МАН), 40 инвестпроектов находятся в разработке.



Современный подход к решению задач и проектному управлению с прикладными кейсами в бизнесе (Agile, Scrum).



Возможность кросс-функционального перехода сотрудников в другие отделы.



Реагируем на вызовы современности (переработка ПЭТ).

A photograph of a warehouse interior. In the foreground, a worker wearing a blue uniform and an orange hard hat is operating a grey and orange forklift. The forklift is moving through an aisle of tall wooden pallets. Each pallet is stacked with large white bags of cement, each bag featuring the 'alpha' logo and a blue ribbon. The background shows more of the warehouse structure, including metal beams and other pallets, under bright overhead lighting.

83,2

индекс лояльности клиентов
СИБУРа по результатам исследова-
ния удовлетворённости
клиентов в 2018 году

GfK Loyalty Index — показатель, учитывающий различные аспекты отношений клиента с компанией: текущее поведение, будущие намерения, рациональную и эмоциональную приверженность бренду.

