

## **Кадры решают все – кадровая стратегия компании «Сибур»**

### **Вместо вступления**

Компания - это люди, ее сотрудники. И успех бизнеса во многом зависит от компетентности специалистов, работающих в компании. Хорошего сотрудника сложно найти, сложно обучить, сложно удержать в команде и мотивировать. Статистические исследования говорят о дефиците квалифицированных специалистов. Среди самых востребованных - специалисты производственных специальностей, инженеры. Общая мировая тенденция показывает, что удерживать талантливых профессионалов возможно, если обеспечить им в компании определенный уровень комфорта (социальный пакет, комфортное окружение, ценности, корпоративную культуру), а также интересные задачи и возможности для карьерного и профессионального роста.

### **На совещании**

Совещание на высшем уровне крупнейшей нефтехимической компании России началось с доклада на тему о постановке задачи по формированию кадровой стратегии развития. Собрание открыли приветственным словом:

*«Компания расширяется и модернизирует производственные мощности. Реализуются новые проекты, строятся новые заводы, увеличивается количество рабочих мест. И это, в свою очередь, ведет к качественным изменениям в кадровой политике. Улучшение технологий производства, новые продукты, высокая производительность и лучшие условия труда являются ключевыми направлениями развития компании. Чтобы быть конкурентоспособными на мировом рынке, нужно быть эффективными. Это значит, что те темпы автоматизации производств, увеличения производственной эффективности, улучшения технологий продаж и маркетинга, которые были достигнуты нами ранее, необходимо продолжать наращивать. Для этого нам нужны высококлассные специалисты, которых мы будем привлекать с рынка и развивать внутри компании. Мы обеспечиваем заработную плату и соц. пакет наших сотрудников на конкурентном уровне. Одной из важнейших проблем, с которыми мы сталкиваемся, является нехватка профильных кадров. Наблюдается кризис рабочих специальностей, и молодежь не хочет идти работать на производство. В этих условиях компании необходима кадровая стратегия, учитывающая текущую ситуацию на рынке».*

Затем совет директоров компании перешел к слушанию доклада проектной группы, которая длительное время с учетом всех факторов, тенденций отрасли и лучшего мирового опыта разрабатывала кадровую стратегию развития холдинга.

***Команда должна решить следующие задачи:***

- разработать программу по привлечению в компанию квалифицированных сотрудников (как молодых специалистов, так и опытных профессионалов)
- продумать программу повышения квалификации персонала
- разработать программу внутренней ротации персонала
- предложить критерии эффективности развития организации, согласованные с основными направлениями кадровой политики
- сформировать базу образовательных учреждений как потенциальных поставщиков кадрового резерва; сделать проект запроса в учебные заведения по предполагаемым и реальным вакансиям компании с 2014 по 2020 гг.

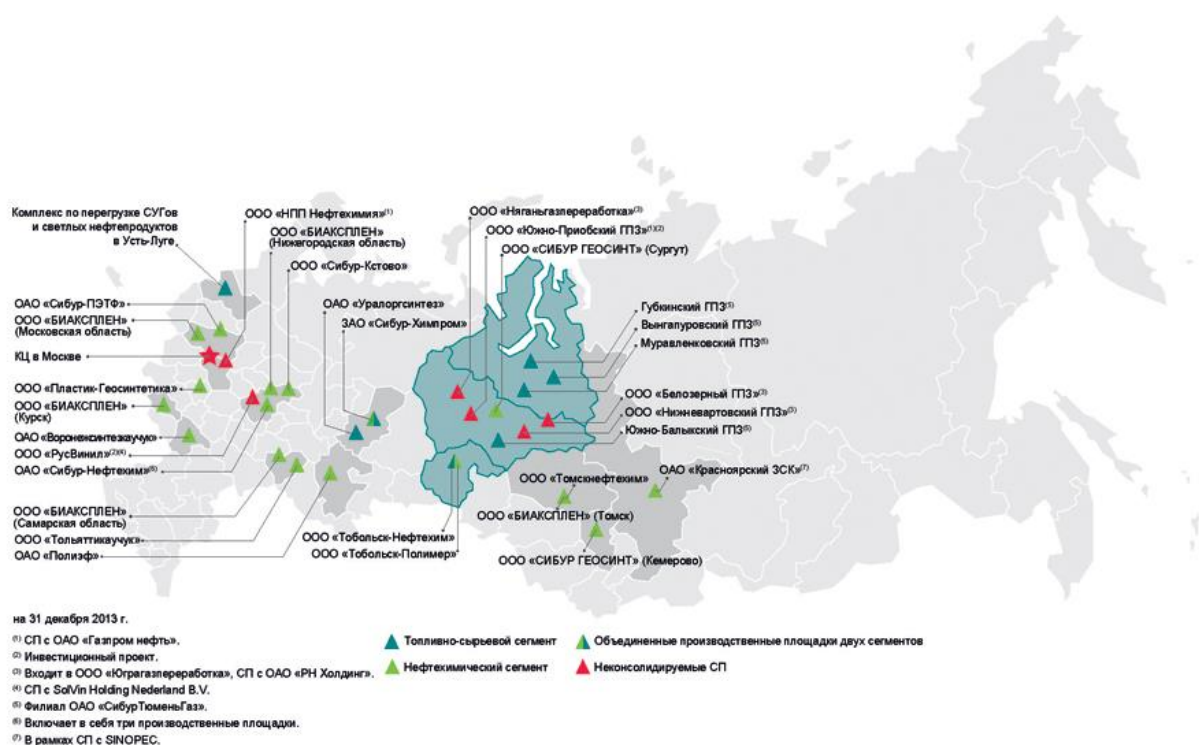
***Среди пунктов решения каждой из поставленных задач должны быть:***

- цель и задачи
- алгоритмы программы мероприятий
- оценка социально-экономического эффекта от внедрения программ
- целевые значения показателей эффективности
- инструменты, позволяющие добиться решения поставленных задач
- верхнеуровневая оценка стоимости внедрения
- план-график мероприятий
- предполагаемые результаты

## О компании

**«Сибур Холдинг» — крупнейший нефтехимический холдинг России. Полное наименование — *Открытое акционерное общество «СИБУР Холдинг».***

По состоянию на 31 декабря 2012 года СИБУР выпускал продукты на 27 производственных площадках, клиентский портфель компании включал более 1500 крупных потребителей в топливно-энергетическом комплексе, автомобилестроении, строительстве, потребительском секторе, химической и других отраслях примерно в 60 странах мира, общая численность сотрудников Группы превышала 30000 человек.



СИБУР занимает первое место в России по объемам переработки попутного нефтяного газа (по данным Центрального диспетчерского управления топливно-энергетического комплекса (ЦДУ ТЭК) и является лидирующей компанией российской нефтехимической отрасли.

Группа владеет и управляет самой широкой в России комплексной инфраструктурой по переработке и транспортировке ПНГ и ШФЛУ, расположенной преимущественно в Западной Сибири, крупнейшем российском нефтегазодобывающем регионе. Эта инфраструктура включает семь из девяти действующих газоперерабатывающих заводов (ГПЗ) в Западной Сибири, пять компрессорных станций и три газофракционирующих

установки (ГФУ). На 31 декабря 2012 года мощности СИБУРа по переработке ПНГ составляли 23,1 млрд куб. м в год, газофракционирующие мощности — 5,2 млн т в год.

**Ключевые продукты:** углеводородное сырье, синтетические каучуки, пластики, продукты органического синтеза.

## **История**

ОАО «Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания» создано Постановлением Правительства РФ от 7 марта 1995 года. Первоначально в состав компании вошло объединение «Сибнефтегазопереработка» (ГПЗ Западной Сибири), «НИПИ газпереработка» (Краснодар) и Пермский газоперерабатывающий завод.

В 1998 году компания была приватизирована, крупнейшим акционером холдинга стал «Газпром», однако реальный контроль над производственно-экономической деятельностью перешел к «Газонефтехимической компании» Якова Голдовского. В течение 1998-2001 годов компания включила в свой состав значительную часть нефтехимических активов России и стала крупнейшим нефтехимическим холдингом страны.

В конце 2001 года руководство компании во главе с Яковом Голдовским предприняло попытку размывания доли ОАО «Газпром» в уставном капитале компании путем проведения дополнительной эмиссии обыкновенных акций, а ранее пыталось вывести нефтехимические активы «Сибура» из под юридического контроля компании. В ответ на это ОАО «Газпром» в марте 2002 года инициировал процедуру банкротства компании.

Процесс переговоров с кредиторами относительно условий реструктуризации долга продолжался более шести месяцев и завершился 10 сентября 2002 года подписанием мирового соглашения. По некоторым данным, решающим фактором в этом послужило силовое давление и последующий арест тогдашнего совладельца «Сибура» Якова Голдовского (арест был осуществлен в приемной председателя правления «Газпрома» Алексея Миллера). После передачи акций «Сибура» «Газпрому» Голдовский был освобожден, некоторое время жил в Австрии, однако затем вернулся в российский нефтехимический бизнес (дзержинское предприятие «Корунд»).

В июле 2005 года «Сибур» учредил ОАО «АКС Холдинг» для «расчистки» холдинга от долгов в сумме 60 млрд руб, большая часть которых приходится на долг перед материнской компанией. На баланс этого ОАО были переданы принадлежавшие

«Сибур» акции 26 нефтехимических предприятий. В декабре 2005 года «АКС Холдинг» был переименован в «Сибур Холдинг».

В 2008 году «Газпром» продал акции «Сибура» «Газфонду» в рамках обмена на принадлежащие этой структуре энергетические активы. И «Газпромбанк», и «Газфонд» также вышли из группы «Газпром».

Сырьевая основа бизнеса «Сибура» — переработка попутного нефтяного газа в Западной Сибири и производство сжиженных углеводородных газов. Углеводородное сырье перерабатывается в синтетические каучуки (заводы в Тольятти, Воронеже и Красноярске) и полимеры («Сибур-Нефтехим» в г.Дзержинске Нижегородской области, «Сибур-Химпром» в Перми, Томскнефтехим и др.).

### **Показатели деятельности**

Перерабатывая более половины российского попутного нефтяного газа, «Сибур» производит более четверти всех сжиженных углеводородных газов в России, от 30 до 49 % разных видов синтетических каучуков, шестую часть всего российского полиэтилена, а также значительную часть других нефтехимических продуктов. Общая численность занятых на предприятиях холдинга — свыше 30 тыс. человек (2012 год).

Выручка компании по МСФО в 2012 году составила 271,3 млрд руб., чистая прибыль — 60,1 млрд рублей. Выручка компании по МСФО в 2011 году составила 248,7 млрд руб., чистая прибыль — 62,8 млрд рублей.

Общий объем инвестиций компании в 2012 году превысил 74,3 млрд рублей. Крупнейшие инвестпроекты, завершенные в 2012 году: пуск Вынгапуровского ГПЗ в Западной Сибири, второй линии по производству вспенивающегося полистирола в Перми. Значительная часть инвестиций «Сибура» пришлась на строительство крупных комплексов по производству полипропилена в Тобольске, ПВХ в Нижегородской области, термоэластопластов в Воронеже и по перегрузке сжиженных углеводородных газов и светлых нефтепродуктов в Ленинградской области.

### **Финансовые результаты в 2013 году.**

ОАО «СИБУР Холдинг» опубликовало операционные и финансовые результаты деятельности за 2013 год в соответствии с МСФО.

По итогам 2013 года газоперерабатывающие заводы (ГПЗ) СИБУРа, в том числе входящие в ООО «Юграгазпереработка», увеличили объем переработки попутного нефтяного газа

(ПНГ) на 4,8% по сравнению с 2012 годом – до 19,6 млрд. куб. метров ПНГ. В результате на ГПЗ было выработано 17 млрд. куб. метров природного газа, что на 3,6% превышает результат 2012 года, и произведено 5,3 млн. тонн широкой фракции легких углеводородов (ШФЛУ), что на 13,6% выше, чем годом ранее.

В минувшем году СИБУР увеличил объем реализации большинства топливно-сырьевых продуктов. Рост объемов продаж в данной продуктовой группе обусловлен, главным образом, увеличением объемов переработки углеводородного сырья. Объем реализации природного газа вырос на 12% по сравнению с 2012 годом и составил 11,8 млрд. куб. метров. Объем продаж жидких углеводородов, включая сжиженные углеводородные газы (СУГ), нефть и ШФЛУ, составил 4,8 млн. тонн, увеличившись на 18,3% по сравнению с 2012 годом. Объем продаж нефтехимической продукции в 2013 году снизился на 6,3% по сравнению с 2012 годом и составил 2,1 млн. тонн.

В 2013 году выручка компании практически не изменилась по сравнению с 2012 годом и составила 269,8 млрд. рублей. СИБУР продемонстрировал сильные результаты в группе топливно-сырьевых продуктов благодаря росту объемов продаж большинства продуктов. Выручка компании в этой продуктовой группе выросла на 11,8% и составила 144,7 млрд. рублей. В частности, выручка от реализации СУГ выросла на 11,1% - до 60,8 млрд. рублей в результате роста объемов продаж при практически неизменной фактической средней цене реализации. Компания также увеличила выручку от продаж пластиков и продуктов органического синтеза главным образом за счет точечных приобретений, сделанных в 2012 году, а также ввода новых мощностей. Увеличение производства и продаж в сегменте базовых полимеров в связи с началом работы комплекса «Тобольск-Полимер» также оказало положительное влияние на выручку.

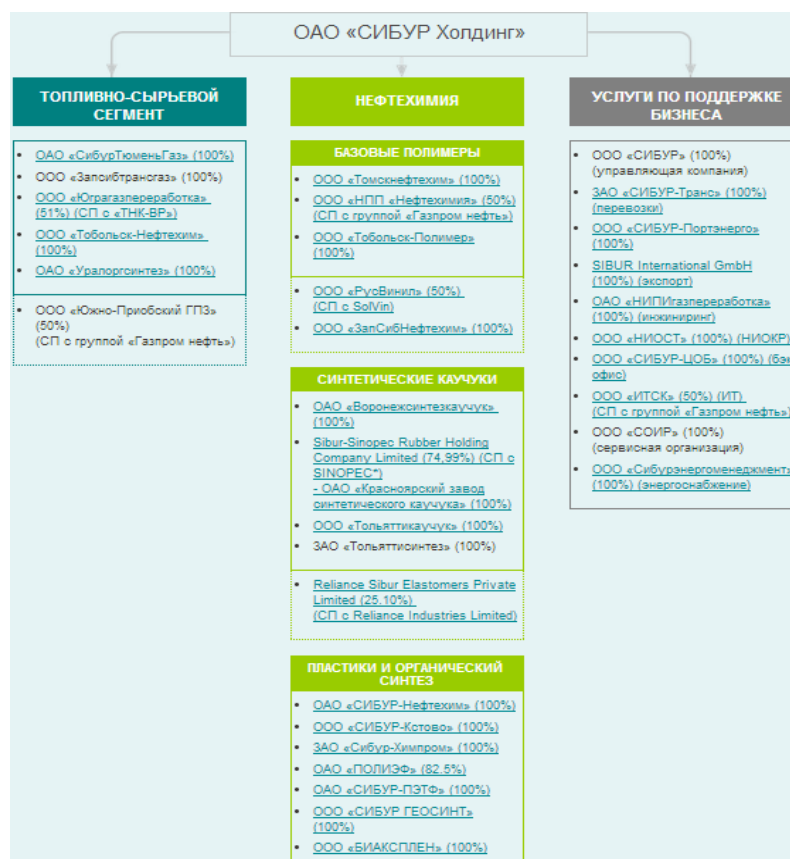
При этом снижение выручки от продаж синтетических каучуков, полуфабрикатов и прочих продуктов нефтехимии, услуг процессинга и прочих продаж нивелировало вышеуказанные факторы. Бизнес синтетических каучуков компании продолжал находиться под давлением на фоне слабого спроса на ключевых рынках и продолжающейся коррекции цен на большинство производимых каучуков. Произошло также снижение выручки в связанном с бизнесом синтетических каучуков сегменте полуфабрикатов и прочих продуктов нефтехимии, куда в частности, входят мономеры, являющиеся сырьем для производства каучуков. Снижение выручки от прочих продаж связано с прекращением торговых отношений с ранее проданным бизнесом минеральных удобрений, а также с деконсолидацией ООО «Юграгазпереработка», бывшего

совместного предприятия СИБУРа с «РН Холдинг», начиная со второго квартала 2013 года, в результате чего снизилась выручка от услуг по переработке ПНГ.

Показатель EBITDA составил 78,9 млрд. рублей, снизившись на 4,2% по сравнению с 2012 годом. Маржа по EBITDA составила 29,2% против 30,3% годом ранее. Снижение этих показателей обусловлено главным образом негативной динамикой в сегменте синтетических каучуков.

Скорректированная чистая прибыль компании за отчетный период снизилась на 15,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 50,9 млрд рублей.

## Структура холдинга



### Миссия компании «Искусство преобразований».

Перерабатывая попутный нефтяной газ и другие побочные продукты добычи углеводородного сырья в полезные для общества материалы, мы вносим существенный вклад в сбережение природных ресурсов и сохранение экологического равновесия.

Наши инвестиции способствуют переходу российской экономики от сырьевой к перерабатывающей модели, повышая общую устойчивость и конкурентоспособность страны в быстро меняющемся мире. Используя современные технологии, мы стимулируем развитие научного и образовательного потенциала.

Изделия из нашей продукции создают доступное каждому новое качество жизни. Используя природную основу, мы меняем окружающий мир вещей, помогая людям в их стремлении преобразовать собственную жизнь.