



интервью

Сергей Валентинович Комышан по праву считается одним из «отцов-основателей» проекта по строительству комплекса ПВХ, реализуемого в Нижегородской области. А как все зарождалось? Почему именно поливинилхлорид? Как принимались главные решения? Можно ли управлять проектом в условиях кризиса? Обо всем этом из первых уст...

КИТАЙСКАЯ МУДРОСТЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА



— Как родилась идея проекта по строительству комплекса по производству ПВХ?

— К началу 2005 года у СИБУРа была сформирована общая стратегия, которая определяла основные бизнес-сегменты для развития компании с учетом существующих на тот момент возможностей. И перспектива развития сегмента ПВХ, как суспензионного, так и эмульсионного, была достаточно очевидна. При этом, реконструировать те небольшие мощности по производству поливинилхлорида, которые имелись у СИБУРа, было нецелесообразно. Одновременно стояла задача определить не только целевые сегменты для развития, но и попы-

таться совместить эту задачу с принятием решения о развитии тех или иных площадок, которые имелись у компании. Мы отчетливо понимали, что нужно укрупнить существующие предприятия. Развитие химии носит кластерный характер. Поэтому принятие решений об

активности в том или ином сегменте всегда должно совпадать с решением о развитии той или иной производственной площадки. Параллельно шла разработка стратегических направлений развития «СИБУР-Нефтехима», нашего нижегородского кластера, который состоит, как вы знаете, из трех предприятий. И на тот момент в компании рассматривался проект развития на нижегородской площадке производства полиэтилена на базе эффективного расширения имеющейся у «СИБУР-Нефтехима» установки пиролиза ЭП-300. Однако в процессе анализа практически всех возможных деривативов этилена был сделан четкий вывод, что наиболее интересным приложением будет строительство нового производства поливинилхлорида. Именно нового, потому что, как я уже сказал, смысла развивать старое не было. Таким образом, стратегическое желание развиваться в сегменте ПВХ совпало с возможностями и теми конкурентными преимуществами, которые, как мы видели, существовали на площадках «СИБУР-Нефтехима». Разумеется, на этапе принятия решения было много споров, поскольку в данном случае ранее принятое решение о развитии производства полиэтилена «разворачивалось» на 180 градусов. Тем не менее, целесообразность проекта ПВХ по сравнению с полиэтиленом была бесспорна, поэтому летом 2005 года решение было принято, несмотря на всю его сложность. А далее, как это обычно бывает, началось формирование команды единомышленников и поиск надежного партнера, которым, как уже известно, стала бельгийская химико-фармацевтическая группа Solvay.

— А почему был выбран не российский, а иностранный партнер? Существуют же российские производители ПВХ, имеющие возможности увеличения мощностей.

— В первую очередь на выбор партнера повлияло отсутствие современной технологии производства поливинилхлорида у российских производителей. В СИБУРе же убеждены, что для нового комплекса необходима самая современная и самая чистая технология. Только при наличии современных и экологических технологий мы можем убедить жителей Нижегородской области в возможности развивать данный производственный комплекс на их земле. Надо признать, что история развития ПВХ имела и отрицательные стороны. Лет 30–40 назад даже в Европе данное производство было не самым чистым. Тем не менее, за последние 20–25 лет производителям этого полимера удалось сделать прорыв: отказаться от использования материалов, содержащих ртуть и асбест, и усовершенствовать технологию, сделав ее действительно чистой и безопасной точки зрения выбросов. И европейские компании продвинулись в области совершенствования технологии гораздо дальше, нежели отечественные производители. Понимая это, мы остановили свой выбор на иностранной компании. Во-вторых, культура развития партнерских отношений в совместных предприятиях, к сожалению, еще не является нормальной практикой для российского бизнеса. Несмотря на то, что мы говорим на разных языках, договориться с иностранной компанией было в какой-то мере легче. У Solvay на тот момент уже имелось несколько совместных предприятий. Таким образом, в лице Solvay мы нашли партнера, который не только был готов работать в равноправном партнерстве, но и имел хороший опыт такой работы.

продолжение на странице 3 ►

слово генерального директора

Есть важные задачи



Уважаемые коллеги! Я хотел бы выразить признательность за Вашу каждодневную работу и Ваши усилия, благодаря которым мы приближаемся к общей цели. Мы успешно прошли сложный этап становления команды и далеко продвинулись в реализации проекта. Во время, как большинство компаний сворачивают свою инвестиционную деятельность в связи с непростой финансово-экономической ситуацией, «РусВинил», при поддержке наших акционеров, продолжает свою стратегически важную работу.

На сегодняшний день перед нашей командой стоят важнейшие задачи, от выполнения которых напрямую зависит судьба проекта. В первую очередь нам необходимо в кратчайшие сроки завершить подготовку документации ТЭОС для успешного прохождения государственной экспертизы.

Советом директоров ООО «РусВинил», заседание которого состоялось 3 апреля 2009 года, было

решено не производить промежуточных финансовых вливаний в проект до момента принятия окончательного решения о финансировании, которое ожидается в октябре 2009 года. В этой связи разработан план, предусматривающий использование только имеющихся денежных средств, а также финансовых потоков от возмещения НДС. Также в 2009 году закупки оборудования будут сведены до минимума, и никакие дополнительные строительные работы производиться не будут. Пользуясь возможностью, я прошу каждого сотрудника предпринять максимум усилий для минимизации наших затрат. Руководство проекта готово обсудить любые ваши идеи в этой области.

В преддверии полномасштабного запуска проекта Совет директоров принял решение о пересмотре условий инженерных контрактов «РусВинила» и о тщательной подготовке контракта на строительные работы.

Что касается предмаркетинговой деятельности компании, она также будет адаптирована к новой ценовой ситуации, сложившейся между Западной Европой, Юго-Восточной Азией и Россией.

От действий каждого сотрудника «РусВинил» справится с этими задачами. И поэтому я призываю всех коллег сплотиться, консолидировать все силы и энергию и внести максимальный вклад в достижение наших общих целей.

Жан-Луи Плюмокк, генеральный директор ООО «РусВинил»

корпоративные новости

На должность директора по строительству назначен Олег Ахрименко



2 марта 2009 года Советом директоров ООО «РусВинил» на должность директора по строительству назначен Олег Павлович Ахрименко, руководитель корпоративных проектов ОАО «СИБУР».

Свою трудовую деятельность Олег Павлович начал инженером проектного института по нефти и газу, мастером строительного участка. Высокая профессиональная подготовка, прекрасные организаторские способности, умение сформулировать основные задачи и найти наиболее эффективные способы их решения позволили ему пройти путь от мастера участка до заместителя председателя Комитета по нефти и газу Украины.

Значительную часть трудовой деятельности Олег Павлович Ахрименко

посвятил строительству и эксплуатации объектов нефтяной и газовой промышленности в России и за рубежом.

Награжден орденом «Знак Почета», медалями «Участник ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС», «В память 850-летия Москвы», «За гуманитарные операции».

Образование: Ивано-Франковский институт нефти и газа; Академия Народного хозяйства при Совете Министров СССР.

Общий стаж профессиональной деятельности — 34 года.

Добрый почин

ООО «РусВинил» начал совместную работу с Православным просветительским центром Кстовского благочиния по вопросам духовно-нравственного воспитания населения.

«В рамках данного сотрудничества наша компания будет участвовать в благотворительных мероприятиях, организуемых просветительским центром, — говорит Николай Олениченко, административный директор ООО «РусВинил». — Так, например, 26 апреля на пасхаль-

ной неделе в Кстово состоится благотворительный концерт для детей-сирот, на котором «РусВинил» планирует вручить денежные средства на восстановление Храма Владимирской иконы Божьей Матери в селе Вишенки Кстовского района и планирует оказать помощь церкви Казанской иконы Божьей Матери в селе Великий Враг. Сотрудники «РусВинила» уверены в важности восстановления религиозных традиций и духовной культуры в России, поэтому в своей благотворительной деятельности мы будем уделять этому особое внимание».



«РусВинил» — самый крупный проект, который когда-либо реализовывался компанией Solvay

Жан-Луи Плюмок,
генеральный директор ООО «РусВинил»



Основные направления привлечения инвестиций в область — это создание новых высокотехнологических производств и модернизация действующих

Валерий Шанцев, губернатор Нижегородской области

корпоративные новости

РусВинил обеспечит контроль

Компания «РусВинил» заключила договор с Кстовским филиалом «Центра гигиены и эпидемиологии Нижегородской области» на проведение экологического мониторинга в зоне предполагаемого строительства комплекса по производству поливинилхлорида.



«Несмотря на то, что строительство завода еще не начато, так как последний этап — заключение государственной экспертизы — впереди, «РусВинил» будет принимать активное участие в деятельности по контролю за экологической обстановкой в городе. Работа об экологии — один из приоритетов современного промышленного предприятия, — говорит эколог компании Светлана Эпштейн. — Сегодня мы подошли к созданию собственной расширенной программы экологического мониторинга, о которой ранее заявляли на общественных слушаниях и к реализации которой, как и было обещано, приступаем в ближайшее время».

— **Что именно представляет собой эта программа?**

— Мы действуем в рамках закона «Об охране окружающей среды», закона «Об охране атмосферного воздуха» и санитарных правил (СП) «Об организации и проведении производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемических мероприятий». Планируемый мониторинг будет включать в себя несколько видов контроля. Прежде всего, контроль уровней химического загрязнения атмосферного воздуха в контрольных точках предполагаемого строительства завода. Он будет учитывать выбросы уже действующих в Кстовском промзоне предприятий.

— **А какие другие виды контроля будут применяться?**

Также мы будем проводить контроль выбросов на границе санитарно-защитной зоны (стадия проектирования комплекса и производственная стадия) и инструментальный контроль выбросов на этапе производства.

— **С какой целью реализуются такие меры?**

— Инструментальный контроль будет вестись непосредственно на источниках выбросов, что даст возможность убедиться в эффективности и надежности газоочистного оборудования, которое будет использоваться на предприятии. Исследования воздуха на территории промплощадки позволят, во-первых, зафиксировать начальные показатели состояния атмосферного воздуха на нулевом этапе, т.е. до строительства завода, и, во-вторых, осуществлять регулярный контроль за его состоянием. Мы должны точно знать, какое влияние на него окажет строящееся, а затем и действующее предприятие. Этими натурными замерами будет подтверждено превышение уровней ПДК (предельно-допустимых концентраций).

Данная программа будет осуществляться силами лаборатории Кстовского «Центра гигиены и эпидемиологии», которая оснащена всем необходимым для проведения анализов и замеров оборудования, а также при содействии Управления Роспотребнадзора по Нижегородской области, сотрудники которого будут давать экспертные оценки деятельности «РусВинила» и рекомендации.

«РусВинил» начинает тестовые продажи смолы SolVin

В марте текущего года ООО «РусВинил» начал тестовые продажи смолы ПВХ производства SolVin, аналогичной той, которая будет выпускаться на заводе в городе Кстово после ввода нового производства в эксплуатацию.

Первые объемы смолы, в размере 120 тонн, будут поставлены в компанию «СТЛ-Экструзия» — известному российскому производителю оконных профилей и панелей. Вопреки сложной кризисной ситуации на строительном рынке, компания «СТЛ» успешно запустила новый

проект по производству смесей на основе смолы SolVin. «РусВинил» планирует сотрудничать с компанией «СТЛ» также в области марок ПВХ для производства жесткого профиля.

Помимо этого, на пробную партию смолы ПВХ сделал заказ российский производитель кабельного компаунда в Дзержинске «Сибур-Нефтехим». В ближайшем будущем также планируются поставки поливинилхлорида в компании Санкт-Петербурга, Ростова и Московской области.

Благодаря премаркетингу смолы SolVin, который проводится отделом продаж «РусВинила», российские переработчики и потребители, в ожидании запуска Кстовского производства ПВХ, смогут убедиться в высочайшем качестве продукции, позволяющем увеличить производительность и улучшить свойства конечного продукта.

Запустили SAP

Совет директоров ООО «РусВинил» принял положительное решение о применении системы управления ресурсами предприятия SAP R/3.

Сейчас идет работа по определению сроков внедрения системы, первый этап которой будет включать модули по управлению финансами, продажами, логистикой и материальными запасами. Вторая, более

поздняя, фаза будет включать процессы управления производством и обслуживанием завода. Ее запуск произойдет одновременно со вводом в строй комплекса ПВХ. Параллельно идет выбор системы управления HR-ресурсами. В начале апреля наши специалисты службы персонала ознакомились с работой автоматизированных HR-систем компаний «СИБУР» и «Solvay Phagma» для определения наиболее оптимальной версии для ООО «РусВинил».

Болгарский учет

С 16 по 21 февраля 2009 года для сотрудников бухгалтерии ООО «РусВинил» в городе София (Болгария) компанией Solvay-Sodi был организован тренинг по работе с финансовыми и бухгалтерскими модулями системы SAP MM* и FI**.

«Программа тренинга включала моделирование конкретных финансовых документов, бухгалтерских проводок, формирование справочников контрагентов и планов счетов, — комментирует Наталья Оралина, главный бухгалтер компании. — Попутно обсуждались детали бухгалтерского учета, которые должны быть учтены при внедрении системы SAP на нашем предприятии. Аналогичные тренинги планируются и для сотрудников других подразделений».

персонал

НАМ УЧЕТ НЕОБХОДИМ



Наталья Оралина,
главный бухгалтер

Я не открою Америку, сказав, что бухгалтер — профессия сложная и порой неблагоприятная. Судите сами. Пришла на предприятие проверка — в первую очередь спрос с бухгалтера. Или задерживают зарплату. Кто виноват? Опять-таки бухгалтер. И в то же время все понимают, что без специалистов этой профессии не может существовать ни одно предприятие. Я работаю бухгалтером уже 18 лет. Правда, в детстве я мечтала стать дизайнером одежды, однако судьба распорядилась иначе. Но я об этом не жалею. Помните, миллионер Корейко из книги «Золотой теленок» говорил: «Хорошие счетоводы нужны всегда! Так и есть. К слову говоря, эта профессия появилась в конце средневековья в 1498 году, когда Максимилиан I, император Священной Римской империи Германской нации назначил первого придворного бухгалтера».

Я могла бы долго рассказывать о важности бухгалтерского обслуживания для любого предприятия. Действительно, в данных бухгалтерского учета содержатся все параметры деятельности компании, что требует, разумеется, наличия документов, оформленных в соответствии с четкими требованиями, содержащимися в Законе о бухгалтерском учете. Нормативная база бухгалтера настолько обширна, что непрофессионал

может потеряться в перечне норм и регламентирующих документов, на основании которых производятся расчеты налогов и сборов в государственный бюджет, платежей в разнообразные фонды, а также выполняются другие, не менее важные операции.

Любые намерения предприятия должны быть оформлены документально. Я хотела бы, чтобы наши сотрудники понимали, что это не «прихоть бухгалтерии», а однозначное и четкое требование законодательства. Бухгалтерии нужны не «какие-то бумажки», а документы строгой отчетности, при отсутствии которых предприятие могут оштрафовать или даже закрыть. Требования законодательства достаточно сложны, и иногда бывает очень непросто отыскать однозначный ответ на вопрос, какие документы необходимо представить, чтобы избежать, к примеру, споров с налоговыми органами. Это сложная и творческая работа, в которой наряду с бухгалтерией должны, по моему мнению, принимать участие работники и других подразделений. Не зря говорят: «одна голова — хорошо, а две — лучше». Я надеюсь, что именно под таким лозунгом и будет набирать обороты наша интернациональная компания «РусВинил».

В нашем отделе кроме меня работает четверо человек. Скажу сразу — случайных людей у нас нет. Каждую сотрудницу подбирали индивидуально. Тут и опыт, и характер, и компетентность. Мы всегда будем рады помочь нашим коллегам по вопросам оперативного бухгалтерского учета и оформления документов по конкретным объектам.

Очень надеюсь, что все сотрудники нашей компании и в дальнейшем будут уделять большое внимание правильности и своевременности оформления и предоставления необходимых документов. Работники же бухгалтерии подскажут, напомнят и посоветуют, как правильно и быстро это сделать.



Елена Сажина, заместитель главного бухгалтера. Учет затрат по текущей деятельности, учет затрат на строительство объектов основных средств, учет расчетов с подрядчиками, учет расчетов с бюджетом по налогам (исключая «зарплатные налоги»).



Екатерина Толстова, старший бухгалтер по учету расчетов с персоналом.

Учет расчетов с персоналом по заработной плате, учет расчетов с подотчетными лицами, по прочим операциям (питание, столовая связь и т.п.), учет расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами по налогам и взносам, начисляемым с заработной платы.



Оксана Балаева, старший бухгалтер по учету товарно-материальных ценностей и расчетов с поставщиками.

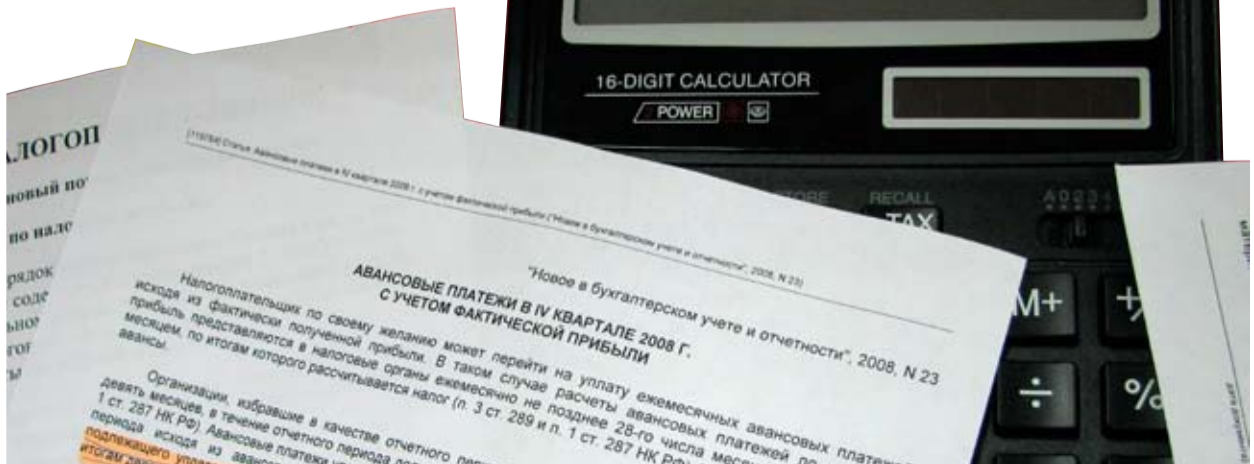
Учет материалов, товаров, основных средств, учет расчетов с поставщиками, участие в инвентаризациях имущества.



Ирина Медведева, бухгалтер.

Оперативная финансовая работа по оформлению документов, связанных с движением денежных средств, с договорами, находящимися под валютным контролем банков, учет расчетных счетов предприятия, учет расчетов с покупателями, заказчиками, учет выданных авансов.

Очень надеюсь, что все сотрудники нашей компании и в дальнейшем будут уделять большое внимание правильности и своевременности оформления и предоставления необходимых документов. Работники же бухгалтерии подскажут, напомнят и посоветуют, как правильно и быстро это сделать



* MM (Material Management) — управление материальными запасами
** FI (Financial Management) — управление финансами и контроллингом



Мы видим, что экономическая ситуация сложная, но партнеры и акционеры проекта по-прежнему верят в него так же сильно, как верили до начала кризиса

Сергей Комышан, ООО «СИБУР»



Внедрение высоких технологических стандартов позволит укрепить наши лидирующие позиции в России и создать дополнительную стоимость для акционеров

Дмитрий Конов, президент холдинга «СИБУР»

интервью

← начало на странице 1

КИТАЙСКАЯ МУДРОСТЬ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Понимая, что кризис приносит трудности и угрозы, мы уверены, что он открывает также и возможности. Так вот, в глазах менеджмента СИБУРа, с точки зрения возможностей, проект ПВХ остается очень привлекательным и может стать еще более привлекательным

Один из потенциально конфликтных вопросов — условия долгосрочной поставки сырья. Поставщиком становился СИБУР, и в данном случае было очень важно договориться об условиях поставки, которые были бы выгодны как производителю этилена — СИБУРу, так и покупателю — будущему совместному предприятию. Данный вопрос предопределяет основные экономические показатели как самого проекта ПВХ, так и проекта реконструкции установки пиролиза ЭП-300. Без договоренностей в этой области мы вряд ли смогли бы создать совместное предприятие.

Еще одним важным вопросом был «формат» или корпоративное устройство совместного предприятия. Я говорил ранее, что с российским партнером было бы очень тяжело договориться, потому что в любом своем совместном предприятии он пытается доминировать. В данном случае переговоры шли к тому, чтобы обе компании на легитимных основаниях играли максимально возможную роль в управлении и корпоративном устройстве совместного предприятия. Именно благодаря тому, что Solvay уже имел опыт развития равноправных партнерств и совместной эксплуатации активов, заводоуправлений, а в СИБУРе высшее руководство понимало, что химия — это бизнес, где нужно уметь жить и работать в партнерстве, наши компании нашли общий язык. Я очень рад, что воля руководителей и акционеров обеих компаний позволила нам пройти эту сложную дорогу и успешно завершить переговоры в июне 2007 года, когда и

были подписаны соглашения о создании совместного предприятия.

— **Направляется вывод, что переговоры были довольно сложными?**

— Переговоры были разные: иногда доброжелательные, иногда в какой-то мере жесткие, даже конфликтные. Но нам удалось, как мне кажется, найти общий язык, узнать друг друга и, в конце концов, договориться. На это, безусловно, требовалось время. Я, например, очень хорошо помню одно из наших самых долгих заседаний, как раз по этиленовому контракту, которое продолжалось до четырех часов утра. Оно проходило в переговорной на шестом этаже московского офиса СИБУРа. Александр Валерьевич Дюков, Председатель Совета директоров ОАО «Сибур Холдинг», который привык и любит работать допоздна, покидая офис около двух часов ночи, услышал голоса и заглянул в переговорную, где увидел с полдюжины человек, что-то оживленно обсуждающих на английском, русском и французском языках. Видимо, тогда он также убедился, что воля сторон договориться есть. Поскольку было уже достаточно поздно, я подвез коллег до их гостиницы. Что удивительно, проведя в автомобиле двадцать минут, нам удалось договориться о гораздо большем, чем в течение многих часов, проведенных в той переговорной комнате.

— **Текущая финансово-экономическая ситуация в России и вообще в мире накладывает определенные ограничения на инвестици-**

онную деятельность любого предприятия. В этой связи вопрос: есть ли какие-то сложности или угрозы для нашего проекта и какова политика СИБУРа в рамках этой тяжелой ситуации в области управления проектами?

— Что касается решений по различным инвестиционным проектам, то здесь СИБУР, как и прочие нефтехимические компании, начал критичнее подходить к своему инвестиционному портфелю. В конце 2008 года компания провела существенную работу по приоритизации инвест-портфеля, который был сформирован на тот момент. Результатом этой оптимизации стало определение тех проектов, запуск которых в данный момент необходимо отложить по причинам падения спроса или по причинам трудностей в получении кредитных ресурсов, и тех проектов, которые следует заморозить в связи с изменением рыночной ситуации, поскольку они потеряли свою экономическую эффективность в свете новых экономических условий. Мы также определили те проекты, по которым СИБУР, несмотря на существенные изменения, сопровождаемые экономическим кризисом, будет продолжать двигаться с той же скоростью. Не стану

отрицать: кризис — это тяжелое время. Но мы постарались использовать в нашем случае «китайский подход». Вы знаете, в китайском языке слово «кризис» состоит из двух иероглифов, один из которых означает угрозу, другой же — возможность. Понимая, что кризис приносит трудности и угрозы, мы уверены, что он открывает также и возможности. Так вот, в глазах менеджмента СИБУРа, с точки зрения возможностей, проект ПВХ остается очень привлекательным и, по нашему мнению, может стать еще более привлекательным, несмотря на те трудности, которые мы сейчас переживаем.

— **И нам по силам их преодолеть?**

— Я считаю, что нам удалось сформировать сильную команду профессионалов, которая, также как и мы, воодушевлена возможностью реализовать этот амбициозный и интересный проект. «РусВинил» станет примером не только способности российской и иностранной компаний реализовать совместный проект колоссального размера на территории Российской Федерации, но и позволит ввести в строй новейшее производство, аналогов которому в России и СНГ просто не будет. Мне кажется, что любой человек, который причастен к реализации такой большой и интересной идеи, должен испытывать серьезное удовлетворение и гордость от этого. Лично мне всегда хотелось стать частью большого и интересного проекта, и я вижу такую возможность в нашем нижегородском проекте ПВХ. Собственно поэтому значительная часть моей деятельности связана с тем, чтобы помочь «РусВинилу» и проектной команде решать те проблемы, те вызовы, которые бросает им ситуация. Я бы хотел, чтобы дух моих коллег оставался сильным и бодрым. Мы видим, что экономическая ситуация сложная, но партнеры и акционеры проекта по-прежнему верят в него так же сильно, как верили до начала кризиса. Да, нам пришлось внести изменения в планы. Но я бы смотрел на эти изменения сквозь призму тех возможностей, которые вместе с тем открываются, а именно — сделать проект более оптимальным, более эффективным, сделать то, что не успели в срок по некоторым частям проекта ТЕОС. Новые экономические условия предоставляют нам также прекрасные возможности оптимизировать наши закупки, наши строительные решения, завязать более интересные и выгодные отношения со строительными подрядчиками. Большое дело никогда не идет гладко. Всегда возникают препятствия, но вспомните ту самую китайскую философию! Да, существуют угрозы и трудности, но есть и прекрасные возможности. Потому, удачи всем нам! Я уверен, мы соберемся уже на запуске завода и будем вспоминать эти трудные времена с улыбкой, а не с грустью на лице.

Николай Олениченко

С российским партнером было бы, я уверен, договориться гораздо сложнее. Ну и третий фактор касался того, что СИБУР был намерен развивать новое производство, которое должно стать наиболее конкурентоспособным в Российской Федерации, на своей собственной площадке, а именно на базе «СИБУР-Нефтехима».

— **Рассматривались ли наряду с группой Solvay другие иностранные компании в качестве партнеров по проекту ПВХ? И почему, в конечном счете, была выбрана именно она?**

— Откровенно скажу — рассматривались. Желая иметь наиболее современную технологию на новом производстве, мы предприняли усилия по поиску наилучшей технологии для будущего комплекса. В поле зрения попал не только Solvay, но и другие владельцы технологий, заинтересованные в развитии производства в России. Сравнительный анализ занял определенное время, поскольку, кроме чисто технологических, в расчет принимались множество параметров. Solvay продемонстрировал, как нам кажется, все свои лучшие возможности, что было оценено руководством и акционерами СИБУРа. Иначе говоря, это был «perfect fit» или прекрасный симбиоз, когда один плюс один может быть больше двух. У наших компаний совпадали стратегические цели. Корпоративные культуры хоть и, безусловно, отличаются, но направлены именно на совершенствование, реализацию проектов, что является немаловажным фактором. Solvay также был заинтересован в развитии достаточно крупной мощности, что опять-таки совпадало с нашими интересами, и обладал теми необходимыми «ингредиентами», которых у СИБУРа на тот момент не было. В данном случае решение о работе с Solvay было принято с абсолютно открытыми глазами. Фактически мы собрали воедино, как мне кажется, все необходимые составляющие успешного проекта.

— **Помните ли Вы первую встречу с представителями с Solvay. Как она проходила?**

— Первая встреча проходила с участием двух представителей Solvay. Это был апрель 2005 года. Мы встретились на обсуждении, организованном «Газпромом». Именно тогда Сергей Зиновьевич Алексеев, начальник Управления по переработке газа, конденсата и нефти ОАО «Газпром», познакомил нас с Жаном-Луи Плюмоком и Мишелем Брюном. Именно с его легкой руки начался диалог между Solvay и СИБУРом. Мы достаточно быстро поняли, что у нас есть общие интересы. К тому моменту мы знали о совместном проекте, который Solvay прорабатывала с компанией «Никохим». Этот проект, по нашему мнению, не имел большого будущего. Ему не хватало двух очень серьезных «ингредиентов»: источника сырья и сильного российского партнера. При всем уважении к компании «Никохим», которая является достаточно динамично развивающейся компанией, подобный проект был им на тот момент не по зубам. У СИБУРа же было сформировавшееся решение о развитии производства ПВХ в Нижегородской области, и компания была готова поставить собственное сырье. Как результат — Solvay принял вполне очевидное и логичное решение начать переговоры с СИБУРом.

— **Как быстро компаниям удалось договориться о создании «РусВинила»? И о каких базовых решениях, важных для будущего совместного предприятия, шла речь на переговорах?**

— Переговоры длились достаточно долго, больше года, но подход был абсолютно правильным, поскольку нам удалось договориться обо всех потенциально конфликтных вопросах, с тем, чтобы, уже после создания совместного предприятия, мы занимались не решением проблем, связанных с конфликтом интересов, а только реализацией проекта и, в дальнейшем, производством продукта и его поставкой на рынки РФ и СНГ. Не хотелось бы, и я уверен, что у нас такое вряд ли произойдет, иметь конфликты, подобные проблемам ТНК ВР в прошлом году.

■ Сергей Валентинович Комышан родился в 1972 году в Молдавии. Окончил Московский государственный институт международных отношений (МГИМО МИД РФ) и бизнес-школу INSEAD (Франция). С 1998 года возглавлял подразделение Russia Local Markets в J.P. Morgan в Лондоне. С 2002 по 2004 годы — Управляющий проектами в московском отделении Roland Berger Strategy Consultants. С 2004 года работает в СИБУРе, последовательно занимая должности руководителя департамента стратегического развития, заместителя руководителя Дирекции пластиков и органического синтеза по стратегии и развитию, руководителя Службы по управлению капиталными проектами «CAPEXcell» СИБУРа. Женат, воспитывает сына и дочь.





На мероприятия по защите окружающей среды планируется направить более 10 процентов всех инвестиций по созданию нового производства

Дмитрий Конов, президент холдинга «СИБУР»



Забота об экологии — один из приоритетов современного промышленного предприятия

Светлана Эпштейн,
эколог ООО РусВинил

руководители

ЧЕТЫРЕ ПРИНЦИПА МАРКА ЛААЛЯ



«Русский мороз меня не пугает...»

Я родился во французских Арденнах в городке под названием Вилле-Семёз, расположенном неподалеку от бельгийской границы. Это один из самых холодных французских регионов, поэтому русские морозы меня не пугают. Я женат на бельгийке. У нас двое детей: дочь восемнадцати лет, которая учится во Франции, и шестнадцатилетний сын, который находится с моей супругой в Бельгии. Моя нынешняя работа связана с проектом «РусВинил», поэтому сам я нахожусь в России. К сожалению, в Нижнем Новгороде нет международной школы. Это одна из причин, по которой мои родные остаются в Бельгии. Я увлекаюсь спортом, в частности теннисом, который дает мне заряд энергии, и гольфом, воспитывающим самоконтроль и концентрацию. Также я занимаюсь горными лыжами. Мое

правило — минимум четыре часа занятий спортом по выходным. Увлекаюсь историей, геополитикой и этнологией. Много путешествую, мне нравится общаться с людьми из необычных мест, из глубинки. Настоящее общение без «туристического лоска» — подлинная ценность...

«Нужно уметь использовать богатый потенциал многонациональной команды»

Я работал в разных странах — во Франции, Бельгии, Италии, на Тайване, в Таиланде и вот сейчас в России — и знаком как с европейской, так и с азиатской культурой, которые

существенно отличаются друг от друга. Это меня многому научило, и общение с представителями моей нынешней команды не вызывает сложности. Проект «РусВинил» представляет богатое сочетание разных национальностей и культур. И очевидно, что работа в подобной среде имеет свои нюансы, но вместе с тем огромный потенциал, который нужно уметь использовать. Здесь требуются особый подход, видение и нестандартные решения.

И я рад, что мы успешно работаем вместе, максимально используя компетенции каждого отдельно взятого члена нашей интернациональной команды и в то же время проявляя разумную гибкость в поиске компромиссов.

«Трудности — это часть игры»

По-моему, разница между работой в России и Европе не велика, но есть и свои сложности, в частности, административные вопросы, которые порой сбивают с толку. В нашем проекте данный аспект важен и непрост: нужно уметь сочетать четкое исполнение административных процедур

с целями проекта и интересами наших акционеров. С другой стороны, сложные моменты есть в любой области. Нужно просто их преодолевать. Трудности — это часть игры!

«Настоящая командная работа»

«РусВинил» — это стратегический проект, который поддерживают оба акционера: СИБУР и Solvay. Сложная экономическая ситуация, сложившаяся в стране на сегодняшний день, — всего лишь пауза, позволяющая «отшлифовать» или урегулировать определенные вопросы. Я имею в виду завершение ТЭОС и получение разрешения на строительство завода. Очень важно, чтобы в нынешнем году эти вопросы были согласованы на государственном уровне. Это амбициозная цель, поскольку требования к ТЭОС, по сравнению с тем, какими они представлялись и понимались нами в начале проекта, изменились. И задачей, которая стоит перед командой на данном этапе, как раз и является интеграция этих изменений в структуру ТЭОС и оперативное решение оставшихся вопросов. Это настоящая командная работа.

«Я четко понимаю свою роль в команде»

Каждый член команды должен четко видеть общие цели и свою собственную роль в их достижении. Для этого специалисты должны получать достоверную информацию, а возникающие проблемы должны быть своевременно идентифицированы и адресованы нужному специалисту. Сотрудник должен уметь правильно определить свою зону ответственности относительно глобальных задач и относительно своих коллег, сознавая, что он работает не один, а в команде, и что он использует плоды работы других, принося в свою очередь пользу коллегам. Обеспечить и организовать всё это и есть моя роль в команде. При этом нужно учитывать, что часть сотрудников находится в Париже, часть в Санкт-Петербурге и Нижнем Новгороде, не забыв при этом специалистов из СИБУРа в Москве и из Solvay в Брюсселе. При такой сложной структуре грамотная и эффективная коммуникация в команде является одним из ключевых элементов. Мое основное правило — большую часть времени держать свою дверь открытой, не создавая барьеров и преград. Это важно, поскольку намного упрощает коммуникацию в команде.

«Делегирование полномочий и ответственность»

Я приверженец «горизонтального» подхода к управлению командой — когда сотрудники работают по «дивизионному» принципу. Я стараюсь максимально доверять своим подчиненным и наделять их необходимыми полномочиями, что подразумевает, при этом, четкое понимание сотрудниками стоящих перед ними задач и осознание ответственности за их выполнение и результат.

«Четыре принципа»

В работе мне свойственен постоянный поиск совершенного результата. Это сложно, но вместе с тем реализуемо. Для достижения совершенства есть, на мой взгляд, четыре основных принципа, которыми нельзя пренебрегать: безопасность, качество, постоянная инновация и развитие персонала. Безопасность — здесь я подразумеваю область экологии и охраны труда — является основополагающим принципом для устойчивого развития нефтехимического предприятия и приоритетом для его акционеров. Безопасность на всех стадиях: от начального проектирования до строительства и эксплуатации производства. Затем — качество. Неудовлетворительное или неориентированное на потребности клиента качество рано или поздно подвергнется на рынке обструкции и приведет к гибели предприятия. Инновация — это неустанный поиск совершенства и залог устойчивого развития предприятия. И, наконец, четвертый принцип — развитие персонала. В нашей профессии очень высока конкуренция, и невозможно достичь совершенства, не мотивируя и не развивая потенциал сотрудников. Требования предъявляются как к техническим знаниям и компетенциям персонала, так и к их «командной адаптивности». Мой подход к управлению персоналом подразумевает развитие потенциала сотрудников с тем, чтобы команда была сформирована из максимально компетентных и разносторонних специалистов. В то же время я понимаю, что одной из моих менеджерских задач как раз и является поиск возможностей для развития и совершенствования навыков сотрудников. Вот, собственно, те четыре принципа, в которые я верю и которые определяют успех предприятия.

Светлана Петрунь

■ **Марк Андре Лааль**, директор по производству ООО «РусВинил» с февраля 2009 года. Родился в 1960 году во Франции. Женат, воспитывает сына и дочь. Окончил Гренобльский Политехнический институт. В компанию Solvay Марк приходит в 1984 году: работает первоначально на заводе в городе Таво во Франции, затем переводится в Брюссель, где начинает работу на международных проектах. В 1995 году подключается к тайскому проекту Solvay и отправляется в Таиланд в качестве руководителя по производству ВХМ, отвечающего за строительство и ввод в эксплуатацию данного участка. В 2002 году назначен директором завода Vinylthai, где работает вплоть до 2008 года, пока не присоединяется к проекту «РусВинил».

