

SEGEZHA GROUP // SEGEZHA GROUP

Segezha Group – один из крупнейших российских вертикально интегрированных холдингов с полным циклом лесозаготовки и глубокой переработки древесины. Входит в состав АФК «Система». Представительства компании в 6 регионах России и 11 государствах Европы. Продукция глубокой лесопереработки реализуется в 100 странах мира. По производству бумажных мешков, выпуску коричневой мешочной бумаги, большеформатной берёзовой фанеры, по обработке пиломатериалов и по созданию домокомплектов из клеёного бруса занимает лидерские позиции в России и Европе.

Численность персонала – 13 тыс. чел.



**ШАМОЛИН
МИХАИЛ
ВАЛЕРЬЕВИЧ**
Президент,
Председатель
Правления

**MIKHAIL
SHAMOLIN**
President, Chairman of
the Management Board

Segezha Group is one of the largest Russian vertically integrated holdings with a full cycle of logging and deep processing of wood. It is a part of Sistema. Representative offices are located in 6 regions of Russia and 11 European countries. Deep forest processing products are sold in 100 countries around the world. It is a leader in Russia and Europe in the production of paper bags, brown bag paper, large-format birch plywood, processing of lumber, and creating house kits made of glued beams.

The number of employees is 13 thousand people.

Управленческая практика Группы по достижению целей устойчивого развития сформирована в «Стратегии устойчивого развития Segezha Group до 2025 года», которая была принята в 2017 г. Документ учитывает актуальные тренды в области, в том числе взаимодействие с персоналом как с одной из ключевых заинтересованных сторон.

Осознавая ответственность, компания уделяет особое внимание появлению новых рабочих мест, использованию инновационных технологий, повышению имиджа лесных и рабочих профессий, минимизации риска утечки персонала, развитию отрасли и вместе с этим человеческого потенциала в регионах. Программы, активности и проекты в регионах во многом работают на исполнение ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост».

Превыше всего компания уделяет внимание безопасным условиям труда, применяя последние стандарты в области охраны труда, здоровья и безопасности персонала, инвестирует в продвижение здорового образа жизни персонала и развитие профессиональных компетенций.

Семь городов присутствия лесопромышленного холдинга Segezha Group – это монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода), в некоторых случаях – со сложным социально-экономическим положением. Доля занятых на предприятиях Segezha Group от общего населения в некоторых регионах достигает 12%.

Основная цель социальных инвестиций – улучшение качества жизни в населённых пунктах, повышение их привлекательности для жителей. Поэтому в моногородах Группа компаний формирует не только достойные рабочие места для местных жителей, но и социокультурную среду жизни населения. Основные направления социальных инвестиций работают на исполнение задач, которые в свою очередь связаны с национальными целями и стратегическими задачами развития Российской Федерации на период до 2024 г. Социальные проекты работают на решение таких задач, как:

- увеличение доли жителей, ведущих здоровый образ жизни и систематически занимающихся физической культурой и спортом за счёт создания для всех категорий и групп населения соответствующих условий;
- формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи;
- создание современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей высокое качество и доступность образования всех видов и уровней;
- повышение осведомлённости населения и сотрудников о значимости экологически ответственного образа жизни и вовлечение их в экологические инициативы компании;
- повышение комфортности городской среды и создание механизмов её развития, в т.ч. создание механизма прямого участия граждан.

В 2018–2019 гг. на социальные инвестиции компания направила более 50 млн руб., не считая инвестиций в инфраструктурные объекты городов.

Подписаны соглашения о сотрудничестве Segezha Group с правительствами ключевых регионов присутствия – Республики Карелия, Вологодской, Архангельской, Кировской, Ростовской областей, Красноярского края, а также соглашение о намерениях с Костромской областью. При реализации проектов, имеющих социальное и экологическое значение, Группа активно взаимодействует с администрациями регионов, местными сообществами, научными и учебными заведениями, общественными организациями. Расходы и инвестиции на участие в экологических программах в 2017–2018 гг. составили 503,7 млн руб. В рамках развития регионов за 2017–2018 гг. создано порядка 560 рабочих мест. Новые рабочие места создаются в рамках развития инвестиционных проектов, среди которых поэтапная модернизация Сегежского ЦБК, базового актива компании в Республике Карелия, запуск второй очереди на Вятском фанерном комбинате в Кировской области и др.

Основные корпоративные цели, задачи, программы по достижению ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост»

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КОМПАНИИ

- Включение ЦУР ООН в бизнес-стратегию
- Надёжный партнёр в регионах
- Цифровизация и автоматизация бизнес-процессов
- Улучшение промышленной безопасности и рост человеческого капитала
- Конкурентная заработная плата и социальный пакет
- Прозрачное взаимодействие с заинтересованными сторонами
- Реализация социальных инвестиций в регионах присутствия
- Предоставление льгот и гарантий сотрудникам
- Развитие корпоративной культуры
- Повышение имиджа рабочих и лесных профессий

ПРОГРАММЫ, ПРОЕКТЫ, МЕРОПРИЯТИЯ

- Соглашения о сотрудничестве Segezha Group с правительствами ключевых регионов присутствия
- Комплекс мероприятий по развитию корпоративной культуры: Дни здоровья, интеллектуальные игры, профессиональные и детские конкурсы, волонёрские программы и субботники, спартакиады, исследования по уровню лояльности
- Система материальной и нематериальной мотивации
- Льготы и гарантии сотрудникам в зависимости от региона: ДМС, страхование, оплата путёвок, аренда спортивных залов, спортивные и культурно-массовые мероприятия, материальная помощь, аренда жилья, оплата проезда к месту отдыха, расходы на лечение и др.
- Коллективные договоры предприятий Группы
- Программы обучения сотрудников, студентов и преподавателей
- Программа производственного совершенствования
- Механизмы обратной связи с сотрудниками, в т.ч. горячая линия
- Участие в отраслевых и региональных соревнованиях профессионального мастерства, в том числе в ключевых ежегодных мероприятиях лесной отрасли – чемпионатах лесорубов России



УЮТНЫЙ КОМБИНАТ

Программа Сеgezжского ЦБК (г. Сеgezжа, Республика Карелия) – яркий пример того, как модернизация заводов и улучшение социального климата в городах присутствия происходят одновременно. Является частью комплексной программы модернизации и повышения производственной эффективности, которая дополняет масштабные инвестиции в технологическое переоснащение активов Segezha Group, цифровизацию и автоматизацию бизнес-процессов, улучшение промышленной безопасности и человеческого капитала.

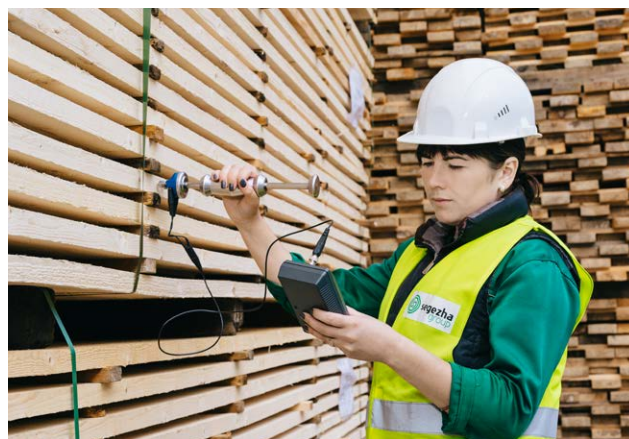
Общий объём инвестиций в программу составит 1 млрд руб. Завершение комплекса работ запланировано на начало 2020 г. Программа реконструкции и благоустройства позволит наряду с другими проводимыми мероприятиями повысить эффективность производства и производительность труда, рост которой прогнозируется на 4–5 %.

На первом этапе облику карельского флагмана целлюлозно-бумажной промышленности, который в июле 2019 г. отметил 80-летний юбилей, намерены придать современный, благоустроенный вид и освободить территорию комбината (общая площадь – 1,63 км²)

от 38 устаревших и неиспользуемых объектов, построенных в 1930–1960 гг. В частности, демонтируют здание старой бумажной фабрики, первого варочного цеха, складских помещений, скипидарного цеха и цеха регенерации технических масел, а также мастерских, подстанций и цеха железобетонных конструкций.

Системное преобразование производственной среды коснётся также четырёх складов химикатов и четырёх паровых котлов, которые перестали применять из экологических соображений. В результате запуска нового многотопливного котла на кордере-весных отходах с современными электрофильтрами на предприятии решены проблемы утилизации отходов и на 30 % снижено потребление мазута. На втором этапе на месте сносимых строений появятся новые современные объекты амбициозного проекта «Segezha Запад».

Кроме того, компания инвестирует в создание современного Центра культуры и досуга и реконструкцию принадлежащего комбинату Дворца спорта, услугами которых активно пользуются жители Сеgezжи. При финансовой поддержке Segezha Group закончен ремонт 2 км дорожного полотна участка объездной дороги, теперь



она выложена сверхпрочными железобетонными плитами с усиленным армированием напряжённой арматурой, которые применяются на взлётно-посадочных полосах аэродромов.

При успешности пилотного проекта «Уютный комбинат» на СЦБК он может быть масштабирован и на другие производственные площадки холдинга, многие из которых были созданы ещё в советское время, где Segezha Group реализует и планирует масштабные инвестиционные программы по расширению существующих и созданию новых производств. Следовательно, потребность в квалифицированном персонале там особенно высока.

НАРОДНАЯ УРБАНИСТИКА: ГОРОД СВОИМИ РУКАМИ

Для вовлечения местных жителей в реализацию социальных инвестиций компании в регионе присутствия, а также с целью повышения участия горожан в выявлении и решении социальных задач в регионе было принято решение об организации и проведении Грантового конкурса инициатив местных жителей – проектов по благоустройству городской среды в г. Лесосибирске (Красноярский край).

Конкурс направлен на формирование экологической культуры, создание и реконструкцию общественных пространств и новых форм досуга в городе, внедрение новых форматов спортивных мероприятий и увлечений для детей и взрослых. У каждого горожанина была возможность предложить свою идею социального проекта на сайте конкурса. Segezha Group выделила призовой фонд в размере 1 млн руб. на реализацию проектов.

Поступило более 50 креативных предложений по пяти номинациям: «Экология», «Городская среда», «Образование и культура», «Спорт и здоровый образ жизни» и «Я люблю Лесосибирск». На первом этапе конкурса по результатам открытого голосования отобрали 15 предложений. Для победителей был организован рабочий семинар «Как правильно оформить проектную заявку». Была организована поддержка участников и наставничество экспертов в области социального проектирования. Сейчас все проекты реализованы и получили много одобрительных откликов от жителей города.

Номинации конкурса сложились по результатам изучения настроения жителей г. Лесосибирска – это темы: экологическое состояние региона и города, доступная и комфортная городская среда, дополнительные образовательные программы для детей младшего и среднего возраста, здоровый образ жизни.

Больше всего заявок в номинации «Образование и культура». Поддержку экспертной комиссии получили арт-объект «Открытая книга», клуб «Игры разума», летний фестиваль интеллектуальных игр «Жара 20/19», «Экологическая тропа», массовая акция «Сдай тест на ВИЧ», организация общественного открытого пространства «Библиотечный дворик» и др. Все 15 проектов реализованы.

Поступательная, поэтапная реализация стратегии КСО показывает способность компании брать на себя ответственность за



то, как её деятельность сказывается на обществе, – это показатель уровня развития бизнеса, наличия стратегического видения будущего, нацеленности на долгосрочный рост.

ФАБРИКА ИДЕЙ

На производственных предприятиях наряду с задачами по модернизации производства не менее важным является совершенствование существующих производственных процессов с целью минимизации издержек. В связи с этим Segezha Group начала внедрение элементов подхода к управлению организацией, направленного на повышение качества работы за счёт сокращения потерь.

Группа компаний в 2016 г. разработала стратегию реализации программы «Производственное совершенствование», в рамках которой предполагается реализация таких проектов, как внедрение 5S, обучение сотрудников элементам «бережливого производства», создание «фабрики идей», визуальный менеджмент. Все проекты направлены на снижение издержек и повышение качества продукции.

Так, на Сеgezжском ЦБК (Республика Карелия) в течение нескольких лет успешно применяется система Бережливое производство – концепция, основанная на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Бережливое производство предполагает вовлечение в процесс оптимизации бизнеса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Для того чтобы каждый работник мог практически ощутить себя частью этого важнейшего процесса и внести вклад в развитие комбината, на Сеgezжском ЦБК разработана и с 2016 г. действует программа «Фабрика идей».

«Фабрика идей» – это инструмент вовлечения персонала и источник получения идей. Каждый работник комбината может заявить о потере или предложить идею, как снизить затраты и улучшить процессы в повседневной работе. Предложения рассматриваются специальными рабочими группами по основным производственным и вспомогательным направлениям.





Каждый работник комбината, предложивший перспективную идею, поощряется денежным вознаграждением. Главное – обнаружить и обозначить потенциальную и реальную потерю и предложить идею по её устранению. Размер вознаграждения зависит от экономического эффекта, активности работника в реализации идеи, её внедрения, мониторинга и использования.

Идеи, как доказала практика, материальны, они приносят многомиллионный экономический эффект предприятию и ощутимую прибавку к зарплате рационализатора. Динамика вовлечённости сотрудников в процесс уменьшения потерь это подтверждает.

Так, в 2016 г. работниками было реализовано только 23 проекта, в 2017 г. рассмотрено и согласовано 74 рационализаторских предложения, из которых на практике внедрено более половины с экономическим эффектом 2730 млн руб. В 2018 г. рассмотрено уже 178 идей, из которых к реализации согласована 51. Экономический эффект по результатам внедрения проектов составил 204 млн руб.

Подведены итоги и завершившегося, 2019 г. Работниками комбината зарегистрировано 188 предложенных идей, 55 проектов были согласованы к реализации и 32 проекта воплощены. Из фонда оплаты труда авторам за предложенные перспективные идеи выплачено более 400 тыс. руб.

2019 г. показал отличный результат: экономический эффект от мероприятий по улучшениям и проектов с «Фабрики идей» превысил 1,3 млрд руб. Это заслуга как работников комбината, так и руководителей подразделений. В конце года на Сеgezском ЦБК состоялось награждение победителя номинации «Золотая идея – 2019» по программе «Фабрика идей».

Результатом стал полученный эффект от внедрения идей сотрудников – свыше 1 млрд руб.

ЧЕМПИОНАТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА

В лесной отрасли России существует значительный дефицит профессиональных кадров, с высшим и средним профильным профессиональным образованием, что создаёт сложности лесопромышленным компаниям при наборе персонала. Также особое внимание эти лесопромышленные компании уделяют повышению стандартов профессиональной подготовки и квалификации кадров с помощью проведения профессиональных чемпионатов. С 2015 г. компания активно участвует в профильных соревнованиях лесорубов – в чемпионатах, которые традиционно проводятся в лесных регионах России (например, в Архангельской области), соревнуются операторы и машинисты в номинациях: харвестер, форвардер, гидроманипулятор, экскаватор, погрузчик). Помимо участия в отраслевых чемпионатах профессионального мастерства («Лесоруб XXI века», «Лесоруб-201X»), Segezha Group поддерживает и региональные соревнования, в т.ч. первый Межрегиональный чемпионат профессионального мастерства «Енисейская Сибирь – Поколение Профи», который прошёл

в декабре 2019 г. в Красноярске в рамках VII Открытого регионального чемпионата профессионального мастерства «Молодые профессионалы» (по стандартам WorldSkills Russia).

Чемпионат «Енисейская Сибирь – Поколение Профи» проводится Корпорацией развития Енисейской Сибири совместно с Министерством образования Красноярского края с целью выявления лучших молодых профессионалов среди выпускников высшего и среднего профессионального образования Красноярского края, Республик Хакасия и Тыва.

В качестве экспертов в числе предприятий-участников КИП «Енисейская Сибирь» на мероприятие были приглашены представители красноярских активов Segezha Group.

Для современного предприятия Segezha Group в Красноярском крае – пеллетного завода, нацеленного на безотходное производство и биоэнергетику, – особенно важно, что Корпорация развития Енисейской Сибири предоставляет возможность как молодым специалистам, так и работодателям демонстрировать и передавать опыт профессиональной деятельности на таком серьёзном уровне, как чемпионат по стандартам WorldSkills Russia.

Также эксперты компании поделились мнением о развитии кадров для региона в рамках деловой программы VII Открытого регионального чемпионата профессионального мастерства «Молодые профессионалы» в международном выставочно-деловом центре «Сибирь». На круглом столе на тему «Профессиональное образование Красноярского края, Тывы, Хакасии для Енисейской Сибири» приглашённые эксперты обсудили и оценили идеи, возможности, ресурсы обновления профессионального образования края в соответствии с перспективами пространственного развития Сибири, цифровой трансформации по стандартам WorldSkills Russia. ■



Общественное признание

- Премия в номинации «Экология. Бизнес» в конкурсе «Управление изменениями. Визионеры – 2019».
- Диплом лидера корпоративной благотворительности по версии «Ведомостей» за вклад развитие социальных инвестиций (2019 г.).
- ПАО «Сокольский ЦБК» вошло в топ-100 лидеров по росту производительности труда в России за последние 5 лет по итогам Всероссийской премии «Производительность труда: Лидеры промышленности России – 2019».
- Сеgezский ЦБК – победитель в номинации «Промышленный лидер Республики Карелия» ежегодной премии «Предприятия года» (2018 г., 2019 г.).
- Сеgezский ЦБК – победитель в номинации «Лучшая организация ЦБП в сфере инновационной деятельности и модернизации производства» Национальной премии целлюлозно-бумажной промышленности Российской Федерации (2019 г.).