



ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ ОТ ЭКСПЕРТА В СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

ЗИМА 2026, № 1 (34)

6–21 ГОД ТЕХНОНИКОЛЬ:
ЧТО СДЕЛАЛИ
И ЧТО ВПЕРЕДИ

32–35 КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ:
СИЛЬНЫЕ ЗОНЫ
И СТОРОНЫ РОСТА

46–50 ПОКОЛЕНИЕ Z
В ДЕЛЕ



Корпоративный календарь мероприятий

ЕДИНАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЯМИ НА БАЗЕ TN LIFE

 Создавайте свои календари мероприятий и событий

 Делитесь календарями с коллегами

 Добавляйте мероприятия в Outlook



Доступен всем сотрудникам и с любого устройства



СЛОВО РЕДАКТОРА

2025 год был непростым, но интересным. Для страны и для строительной отрасли — точно. Но есть и другая сторона медали: именно такие периоды лучше всего показывают, кто умеет держать курс, быстро перстраиваться и находить возможности там, где вчера их еще не видели. ТЕХНОНИКОЛЬ этот экзамен традиционно сдала — благодаря знаниям, опыту, мастерству. Время подвести итоги!

В номере рассказываем о результатах четырехлетней оценки уровня развития производственных систем на предприятиях ТЕХНОНИКОЛЬ и традиционного исследования культуры безопасности: где мы сильны, где нужно подтянуться и что уже работает так, как должно. Анонсируем новый этап корпоративного обучения и старт работы Ai-ассистентов в TN life.

Чтобы картина была еще более живой, мы собрали самые яркие цифры и факты 2025 года, дополнив их блицинтервью с руководителями стратегических бизнес-единиц и подразделений, которые коротко и по делу поведали, что действительно определяло этот год.

И конечно, мы не могли пройти мимо главного! В этом выпуске много живых историй: о техноНИКОЛЕЦах, которые решились на непростой шаг и переехали из одного региона присутствия компании в другой, о семьях, которые работают бок о бок, и о молодых, невероятно талантливых специалистах, которые уже меняют будущее ТЕХНОНИКОЛЬ к лучшему.

Ну и раз это зимний номер — без поздравления никуда. Пусть новый год будет чуть спокойнее, но не скучнее и принесет новые общие победы, реализацию самых смелых проектов и уверенность в завтрашнем дне!

tn

С уважением,
главный редактор
Владимир Марков

tn

ЗИМА 2026

06/ ТЕМА НОМЕРА

ГОД ТЕХНОНИКОЛЬ: ЧТО СДЕЛАЛИ
И ЧТО ВПЕРЕДИ

22/ ИТОГИ

ЯРКИЕ МОМЕНТЫ 2025 ГОДА ТЕХНОНИКОЛЬ
В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

26/ БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО

ИТОГИ АТТЕСТАЦИИ ЗАВОДОВ ТЕХНОНИКОЛЬ
ПО РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ



32
КУЛЬТУРА
БЕЗОПАСНОСТИ
ТЕХНОНИКОЛЬ:
СИЛЬНЫЕ
СТОРОНЫ
И ЗОНЫ
РОСТА



36/ ЛЮДИ ТН

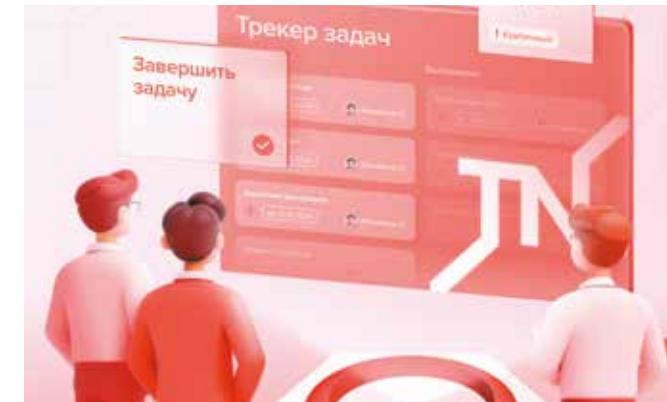
РЕЛОКАЦИЯ, КОТОРАЯ НЕ РАЗРУШАЕТ,
А СТРОИТ



42 НОВЫЙ ЭТАП КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ТЕХНОНИКОЛЬ

46/ ПОКОЛЕНИЕ Z В ДЕЛЕ: ИСТОРИИ
МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ
УЖЕ ДЕЛАЮТ ТЕХНОНИКОЛЬ СИЛЬНЕЕ

52/ КОГДА РАБОТА СТАНОВИТСЯ
СЕМЕЙНЫМ ДЕЛОМ



ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА

56/ ОДИН ТРЕКЕР ДЛЯ ВСЕХ: КАК В ТЕХНОНИКОЛЬ
СОЗДАЛИ ЦИФРОВУЮ ВИТРИНУ ЗАДАЧ

60/ ПЛАТФОРМА TN AI: ПЕРВЫЙ ШАГ В СТОРОНУ
AI-ИННОВАЦИЙ



63/ ИТ-РУБРИКА

ДЛЯ ЧЕГО НАМ 1С: ERP И С ЧЕМ НАМ ЕГО ЕСТЬ?



66/ БИБЛИОТЕКА

ПЛАНИРУЙ И ДЕЙСТВУЙ: КАК ПРЕВРАЩАТЬ
МЕЧТЫ В РЕЗУЛЬТАТ

ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

зима 2026, № 1 (34)

Главный редактор:
Владимир Марков

Заместители главного редактора:
Екатерина Ракитская
Анна Денисова

Выпускающий редактор:
Вера Владзиевская

Над номером работали:

Валерия Итыхина, Алексей Колдашев,
Оксана Курило, Виктория Криворучка,
Алена Оловянишникова, Надежда Соколова,
Владислав Уткин, Валентин Фетисов,
Динара Хисметуллова, Виктория Янчевская

Верстка и дизайн: Анастасия Озель

Корректура: Наталья Коннова

УЧРЕДИТЕЛЬ ЖУРНАЛА: ООО «НИКОЛЬ»

ИЗДАТЕЛЬ ЖУРНАЛА:
ООО «ТЕХНОНИКОЛЬ — Строительные
Системы» (129110, г. Москва, улица
Гиляровского, д. 47, стр. 5, этаж 5,
помещение I, комната 13)

Журнал зарегистрирован в Федеральной
службе по надзору
за соблюдением законодательства
в сфере массовых коммуникаций
(свидетельство ПИ № ФС 77-66035
от 10.06.2016)

Главный редактор — Марков В. В.

Возрастная категория — 0+

Тираж: 2000 экз.

Распространяется бесплатно.
Подписано в печать: 16.01.2026 г.

2026, ООО «ТЕХНОНИКОЛЬ —
Строительные Системы»



ГОД ТЕХНОНИКОЛЬ: ЧТО СДЕЛАЛИ И ЧТО ВПЕРЕДИ

РУКОВОДИТЕЛИ ОТВЕЧАЮТ НЕ ТОЛЬКО ЗА ПРОИЗВОДСТВО, КОЛЛЕКТИВ, ЦИФРЫ В ОТЧЕТАХ, НО И ЗА ТО, КАК ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ КОМАНДЫ, КАКИЕ РЕШЕНИЯ ПОМОГАЮТ ПРОХОДИТЬ ЧЕРЕЗ ТУРБУЛЕНТНОСТЬ РЫНКА И ГДЕ ПОЯВЛЯЮТСЯ НОВЫЕ ТОЧКИ РОСТА. МЫ ПОГОВОРИЛИ С СООСНОВАТЕЛЕМ ТЕХНОНИКОЛЬ СЕРГЕЕМ КОЛЕСНИКОВЫМ, ДИРЕКТОРАМИ БИЗНЕС-ЮНИТОВ И ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ, И ОНИ РАССКАЗАЛИ, КАКИЕ ЗАДАЧИ УДАЛОСЬ РЕШИТЬ В 2025-М, КАКИЕ ПРОЕКТЫ СТАЛИ ПО-НАСТОЯЩЕМУ ПРОРЫВНЫМИ, ЧЕМУ НАУЧИЛИ СЛОЖНОСТИ И КАК ЭТИ УРОКИ ЛЯГУТ В ОСНОВУ ПЛАНОВ НА БУДУЩЕЕ. ЭТО ЧЕСТНАЯ БЕСЕДА С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ ПРИНИМАЮТ РЕШЕНИЯ МАСШТАБА ВСЕЙ КОРПОРАЦИИ И С КОЛЛЕГАМИ ДЕЛАЮТ ТЕХНОНИКОЛЬ СИЛЬНЕЕ.

СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ,

совладелец и управляющий партнер
ТЕХНОНИКОЛЬ

У нас в компании скользящее планирование, стратегический курс развития компании стабилен, но тактически иногда приходится лавировать. С одной стороны, звучит как дисциплина для фанатов Excel. С другой — в реальности это дает гибкость: мир меняется, рынок меняется, и мы не замираем, а спокойно пересчитываем маршрут.

ТЕМА НОМЕРА

ТЕМА НОМЕРА

ПЯТЬ ЦЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ НЕ МЕНЯЮТСЯ

Есть вещи, которые можно обсуждать бесконечно, но итог будет одинаковым. Для нас такой якорь — лидерство в издержках. Хотим делать продукт доступным — значит, обязаны быть лучшими по себестоимости. Второй важный фокус — рост. Мы видим возможность вырасти в два раза по обороту. Если говорить про сроки, то ориентируемся на 2029-й. В первую очередь за счет российского рынка, а также рынков соседних стран, таких как Казахстан, Беларусь, Узбекистан и страны Закавказья. Параллельно держим в поле зрения другие направления, Индию и Китай. А если будет расширяться рынок сбыта, то и Африку. Также постоянно и успешно идет работа по цифровизации, развиваться в этом направлении — одна

чтобы текучесть не превышала 10 процентов. Сейчас рынок понемногу стремится к равновесию, но ставка на людей не снижается: навыки удержания, развитие, условия — это не HR-повестка, это устойчивость бизнеса.

2. **Возможности в периоды спада.** Сейчас идет явное замедление экономики: и в строительстве, и на рынке стройматериалов. В такие периоды появляются новые перспективы, интересные активы, и мы видим окна для приобретений — ради ассортиментной матрицы и современного производства. Но важно, что мы покупаем далеко не все подряд. Нам нужны технологически развитые компании, которые входят в перечень лучших не только по российским меркам, но и по мировым. Либо те, которые мы можем довести до такого уровня реконструкцией.

ния, наша ключевая компетенция — знание. А комплектующие — электрику, двигатели, ролики, подшипники и прочую мехобработку — разумнее покупать, чем пытаться делать самим.

ОСТОРОЖНЫЙ ОПТИМИЗМ

Про наступивший 2026 год многие говорят с опаской. Я же остаюсь осторожным оптимистом и вижу умеренный рост за счет восстановления рынка, снижения процентной ставки и оживления экономической активности. В Москве, например, уже выходили данные по росту продаж на 20 процентов к сентябрю прошлого года и на 38 процентов к октябрю прошлого года. Россияне не разлюбили недвижимость, просто сейчас модель сбережения сильнее модели потребления. На длительных депозитах у россиян — более 60 триллионов рублей, за 9–10 месяцев 2025 года депозиты выросли еще на шесть — семь триллионов. Это больше, чем весь объем строительства всеми девелоперами. Как только часть этих денег пойдет из депозитов в покупки, спрос почувствуют все.

У ТЕХНОНИКОЛЬ есть финансовая устойчивость: кредитный рейтинг высокий, кредитов нет, имеется хорошая подушка ликвидности, которую мы размещаем на депозитах и даже извлекаем пользу из высоких ставок. Это дает возможность двигаться вперед и не дергаться на каждом повороте. 2026 год будет разным, как всегда. Но мне нравится, что у нас есть и осторожность в цифрах, и амбиции в решениях, и команда, которая умеет собираться и делать сложное. А это, честно говоря, самое надежное сочетание из всех возможных.

из наших стратегических задач. При этом цель бренда не меняется: ТЕХНОНИКОЛЬ должна оставаться номером один в строительной индустрии, в России и на тех рынках, где мы присутствуем.

ТРИ ФОКУСА НА 2026 ГОД

На 2026 год я для себя выделяю три простые вещи, которые звучат буднично, но решают все.

1. **Удержание персонала.** Последние три года Россия живет в реальности крайне низкой безработицы, и для нас критично,

3. **Оборудование и инженерная независимость.** Санкционное давление заставило нас заменять то, что раньше брали в Европе, на решения из других стран: Китая, Турции. Мы также делаем первые шаги в собственном машиностроении. У нас уже есть удачный опыт в СБЕ «Битумные материалы и гранулы» — завод «Кровомонтаж» в Учалах, который производит оборудование и комплектующие не только для наших площадок. Теперь такие же компетенции будем наращивать в СБЕ «Минеральная изоляция». Но подчеркну: наша задача — инжиниринг и сборка технологического оборудования

Меня часто спрашивают: что может сделать каждый сотрудник, чтобы компания достигла целей? Я отвечаю просто: оставайтесь здоровыми — ментально и физически. Следите за сном, питанием, физической активностью, балансом работы и личной жизни. Семье, компании и себе самому вы нужны здоровыми.



ВАСИЛИЙ ТКАЧЕВ,

операционный директор
СБЕ «Минеральная изоляция»

Если описывать уходящий год в градусах, я бы говорил не о температуре, а о градиенте. Нас бросало из жары в холод, из эйфории в тревогу. Мы входили в 2025-й с настороженностью. Позитивный сценарий рассматривали только в отношении второй половины года, но в итоге все оказалось наоборот. Первое полугодие стало для нашего подразделения ударным. На рынке оживились госзатраты, пошло достраивание объектов, загрузка наших мощностей выросла. Команда работала без передышки, переносила отпуска, вытягивала каждый контракт. Мы поймали высокие цены, получили хорошую валовую прибыль, удержали низкие остатки на складах, не остановили ни один важный проект модернизации. Потом последовало резкое охлаждение: летом началось падение спроса, и там, где мы ждали разгона, рынок притормозил. Как планировщики мы в этом году промахнулись, но как управленцы и производственники отработали достойно.

При этом именно в такой неровный сезон мы приняли несколько принципиальных решений, которые определяют будущее СБЕ. Первое — запуск проекта автоматического беспилотного погрузчика в Серпухове. Это не игрушка и не эксперимент ради презентации. Это сложная система, которая должна стablyно работать под открытым небом, в снег, дождь, туман, одним словом, с учетом всех российских погодных реалий. Для нас это не просто автоматизация логистики, а шаг к новому уровню устойчивости и эффективности. Я уверен, что реальный эффект этого проекта раскроется в 2026 году.

Второе направление, которым я по-настоящему горжусь, — развитие собственного инженерного центра. Мы системно переходим от закупки сложного оборудования за рубежом к собственным решениям: более точным под наши задачи, более доступным и управляемым. Где-то мы работаем по лицензированным чертежам, где-то создаем свои конструкции, но ключевое — компетенция находится внутри компании. Это ежедневная работа инженеров, которые обеспечивают нам технологическую независимость.

Третья важная веха — усиление фасадного направления и интеграция новых активов. В состав СБЕ вошли два завода по производству фиброкерамических плит, и это не просто расширение географии. Для ТЕХНОНИКОЛЬ это шаг к тому, чтобы быть таким же сильным и системным игроком на рынке фасадов, каким мы уже являемся на рынке кровель. Комплексные решения, закрытый контур, разные типы утеплителей и облицовок — мы целенаправленно собираем полноценную фасадную матрицу. Это инвестиция, которая не дает права на шаг назад.

Отдельно скажу про экологию. Мы давно ушли от тактики точечных реакций к системной стратегии с четкими целевыми показателями по выбросам, переработке и модернизации. В 2025 году важным шагом стала открытая, местами жесткая, но честная дискуссия вокруг нашего кластера в Рязани. Мы пригласили представителей федерального надзора на площадку, показали реальные технологии, оборудование, наши подходы. Это был рискованный шаг, который мог обернуться дополнительным давлением, но в результате мы получили профессиональный уважительный разговор и зафиксировали новый уровень доверия со стороны регуляторов. Для меня замена конфликта недоверия прозрачным диалогом — не менее значимый результат, чем запуск новой линии.

Все это было бы невозможным без команды. Нас греет не минеральная изоляция, а ощущение сопричастности к большому делу. В СБЕ нет дистанции, когда руководителей можно увидеть только на слайдах презентаций. Любой можно встретить в столовой, на площадке, в цехе, задать прямой вопрос и получить прямой ответ. Это доступность, общий ритм работы от специалиста до директора завода. Когда тебе не приходится делать то, что противоречит внутренним ощущениям, появляется то самое устойчивое тепло.

О будущем мы традиционно говорим с осторожностью. Мы снова закладываем консервативный сценарий, потому что планируем следующий год в конце сезона, когда за окном мокрый снег и продажи идут на спад. Но если отбросить ноябрьский пессимизм, у нас есть все основания смотреть на 2026 год с оптимизмом. Мы одновременно поднимаем три крупных проекта. Никогда раньше не запускали сразу такое количество сложных, ресурсоемких заводов. Это вызов, но и прямое доказательство, что бизнес жив, развивается и берет на себя долгую ответственность.



АНДРЕЙ ЛАРЦЕВ,

операционный директор СБЕ «Битумные материалы и гранулы»

БМиГ — старейшее подразделение Корпорации, история которого началась с приобретения первого завода в Выборге в 1994 году. Но если исходить из человеческого возраста, а нам сейчас чуть больше 30 лет, то по версии ВОЗ мы находимся в самом расцвете сил. Что же касается нашего опыта, то здесь работает тот же принцип, что и у людей, — он может быть как базой для нового роста, так и балластом по типу «в наше время было и небо голубее, и трава зеленее». Я уверен, что наш опыт пошел на пользу в свое время коллегам из других СБЕ в ТЕХНОНИКОЛЬ и служит базой для нового роста нашего подразделения.

Последние годы ситуация в стране и мире слишком быстро меняется. Говорить даже о среднесрочном прогнозировании весьма сложно, и это делается с массой оговорок. Наша задача — быть эффективными в этом меняющемся окружении. Эту установку мы реализуем через генерацию смелых идей, разработку новых продуктов и внедрение современных подходов.

Если говорить о конкретных примерах, то из идей хочу отметить:

- ▶ создание новых продуктов на основе бутилкаучуков;
- ▶ развитие рециклинга битумосодержащих материалов, благодаря которому у ценного углеводородного сырья появляется шанс еще послужить для пользы человека, при этом существенно снижая загрязнение окружающей среды;
- ▶ новую технологию получения показателя РП1 (такие материалы демонстрируют максимальную огнестойкость) и снижение скорости распространения пламени кровельных материалов.

Из продуктов:

- ▶ пенокерамический блок и способ его получения;
- ▶ битумно-полимерную композицию и гидроизоляционный самоклеящийся битумно-полимерный материал с повышенной теплостойкостью для монтажа на основания с большим углом уклона (>15°);

- ▶ ПЭТ-геотекстиль, устойчивый к агрессивной кислотной и щелочной средам;
- ▶ битумные герметики с улучшенными низкотемпературными свойствами, обладающие высоким удлинением при отрицательных температурах и малой вязкостью.

А из подходов:

- ▶ VR-обучение новых сотрудников работе и обслуживанию оборудования на основных технологических узлах производственной линии. Оно помогает отработать навыки в безопасной среде, сократить время технологических простоев и адаптации новых сотрудников, что для ТЕХНОНИКОЛЬ является одной из приоритетных кадровых задач. Отмечу, что помимо технологий расширенной реальности, идет уверенное развитие использования ИИ и нейросетей.

Если говорить о каком-то новшестве, которое точно останется в команде на годы вперед, то я бы выделил гибридный рабочий формат, который сочетает лучшее: свободу выбора сотрудников и снижение нагрузки на окружающую среду. Компания адаптируется к новому стилю работы, внедряя специальные инструменты и программы поддержки сотрудников, работающих удаленно. Это изменение способно повлиять на экономику и социальную структуру общества, предоставляя работникам большую независимость и экономию времени. Таким образом, это новшество вполне может являться фундаментом для дальнейшего развития технологического прогресса и обеспечивать повышение качества жизни сотрудников.

Самые важные фокусы на предстоящий год: доля рынка, персонал, экология. Про первые два сказано много слов ранее, поэтому остановлюсь на экологической повестке и социальной ответственности, которые выходят на первый план, став важным фактором успеха бизнеса. Потребители предпочитают экологически чистые и социально ориентированные компании, выбирая их продукцию и услуги. Наша компания должна учитывать эти тренды и демонстрировать ответственное отношение к природе для удержания покупателей и привлечения новых клиентов.



ИГОРЬ БРЯЗГУНОВ,

операционный директор
СБЕ «Коттеджное и малоэтажное строительство»

Если коротко описывать 2025-й, для нашей СБЕ его фундаментом стали не один, а сразу три опоры. Это команда, технологии и клиенты. Мы сознательно не прятались от турбулентности, а шли навстречу изменениям. Не боялись рисковать и быстро перестраиваться, чтобы сохранять лидерскую позицию на фоне внешних вызовов. В течение года мы последовательно модернизировали производства, совершенствовали технологии, меняли ассортимент, оптимизировали расходы. Где-то приходилось пересобирать команды и вкладываться в развитие людей. Не все получалось с первого раза, но шаг за шагом мы формировали базу для будущего успеха.

СБЕ «Коттеджное и малоэтажное строительство» — одна из самых разноплановых по ассортименту. Это действительно похоже на управление сразу несколькими скакунами. Но если продолжать эту метафору, то управлять ими можно только из одной колесницы, когда все лошади в твоей упряжке и тянут в одном направлении. На практике это опирается на базовый управленческий набор: делегирование, прозрачную систему мониторинга

и контроля, оперативные корректирующие меры, понятные цели, доверие и помощь, наличие ресурса. Плюс целый ряд других инструментов, которыми мы пользуемся каждый день.

Есть и личный уровень. Чтобы выдерживать такой темп, нужны ясность ума, эмоциональное равновесие, хорошая физическая форма и сильная внутренняя мотивация. Без этого управлять «несколькими скакунами» долго не получится.

Если попытаться описать идеальный дом будущего одним словом, для меня это «ТН Атомм». Во-первых, потому что это продукт ТЕХНОНИКОЛЬ. Во-вторых, потому что это именно «Атомм» — новый готовый модуль, в конструкции которого в основном используются техногиковские продукты и системы. Внутреннее пространство, дизайн, ощущение уюта в «ТН Атомм» действительно уникальны для российского рынка.

Главная задача на следующий год для меня звучит просто, но реализовать ее не так легко. Необходимо одновременно оставаться максимально сконцентрированным на поставленных целях и при этом быстро реагировать на изменения внешней среды. С одной стороны, нам нужен устойчивый курс, с другой — готовность вовремя повернуть, если меняются правила игры. Баланс между этими двумя полюсами и станет нашим ключевым фокусом в 2026 году.

Мы смотрим вперед не только на год, а минимум на три. На этот период мы осознанно делаем ставку на качественные, но недорогие решения. Недоступность многих ипотечных продуктов ограничивает возможности домохозяйств строить новые капитальные дома, и игнорировать это нельзя.

Отсюда наш фокус — бюджетные системы кровли и фасадов, в том числе решения с использованием фасадной плитки «Хауберк» и сайдинга, а также недорогие продукты для дач и загородного отдыха. Это садовые дома, дома по технологии двойного бруса, прекат-каркасные домокомплекты. Мы видим в этом живой спрос и реальный способ поддержать клиентов в новых экономических условиях.



ДМИТРИЙ РЫНДИН,

операционный директор СБЕ «Полимерная изоляция»

Если описать уходящий год одним техническим термином, то я бы выбрал термин «сшивка», потому что 2025-й стал для нас временем усиления связей — между командами, технологиями, рынками и стратегическими целями.

Как в полимерах сшивка создает трехмерную сетку, повышая прочность, термостойкость и долговечность материала, так и в этом году мы «сшивали» усилия в единый устойчивый курс развития: запускали новые линии производства, интегрировали R&D-проекты в промышленные решения, укрепляли партнерства. Этот процесс не всегда легок, как и в химии, здесь требуется точность, контроль условий и четкое понимание конечной структуры. Но результат — материал (и команда) высокого уровня надежности.

Главный секрет успеха нашей команды — в стабильности. У нас сильный состав, опытные специалисты, преданные делу люди, которые знают производство до винтика. Мы активно внедряем передовые технологии и постоянно совершенствуем процессы. Но именно стабильность — та основа, на которой все это держится.

Несмотря на внешние вызовы и непростую рыночную конъюнктуру, СБЕ ПИ в уходящем году не только сохранила, но и улучшила производственные результаты по сравнению с прошлым годом. И ключ к этому — в выстроенном, предсказуемом, контролируемом процессе.

Стабильность производства — это не просто KPI. Это философия: когда оборудование работает без перегрузок, когда сотрудники трудятся в безопасных и комфортных условиях, когда нет аварий и искусственного давления — тогда достигается настоящая эффективность. Спешка рождает ошибки, а ошибки — риски. Мы сознательно выбираем размеренность, дисциплину и последовательность. Именно такая культура стабильности позволяет нам быть надежными для клиентов, для коллег и для самих себя.

Если бы мне предложили запаять в вечность одну инновацию уходящего года, я бы выбрал не конкретное решение, а дух стремления к инновациям, потому что именно он не подвластен времени. Сами по себе инновации, какими бы прорывными они ни были, рано или поздно становятся частью повседневной рутины: технологии внедряются, процессы стандартизируются, решения устаревают. Но жажда улучшать, переосмысливать и искать лучшее — это то, что остается с командой навсегда и продолжает генерировать новые результаты.

Именно такой дух позволил нам в 2025 году не просто участвовать, а победить в двух ключевых номинациях на Дне инноваций ТЕХНОНИКОЛЬ. В категории «Технологические инновации» наш проект видеоконтроля качества на заводе XPS в Санкт-Петербурге (под руководством Ивана Кузнецова) кардинально повысил точность и объективность контроля продукции — теперь дефекты выявляются мгновенно, без человеческого фактора, что напрямую влияет на надежность нашей продукции. А в категории «Цифровая трансформация» победил проект оптимизационного ценообразования (автор — Екатерина Мордвинова), который с помощью аналитики и цифровых моделей делает нашу ценовую политику гибкой, прозрачной и максимально адаптированной под рынок.

Эти проекты — лишь проявления более глубокого качества нашей команды: умения видеть возможности там, где другие видят ограничения. И именно этот дух инновационного мышления — то, что я бы точно запаял в вечность. Потому что это не просто инструменты — это фундамент будущего всей отрасли.

Интересно, что само слово «полимер» уходит корнями в древнегреческий язык: *poly* — много и *meros* — часть. То есть полимер — это буквально «много частей, соединенных в одно целое». И если задуматься, человек тоже своего рода полимер: сложная многогранная система, в которой знания, опыт, характер, ценности и способность к сотрудничеству сплетаются в единое целое, способное создавать, преобразовывать и вести за собой. Именно поэтому мой главный полимер будущего — человек.

Идеи рождаются в головах, технологии создаются руками и разумом, а устойчивость, гибкость и прочность любой системы — это всегда результат живого, осознанного труда. В мире, где скорость изменений зашкаливает, именно человек остается тем самым мономером, из которого строится все: от производственных процессов до стратегических прорывов.

В предстоящем году мы продолжим удерживать курс на стабильность производства: предсказуемые процессы, бережное отношение к оборудованию, безопасные и комфортные условия труда — все это не просто операционные приоритеты, а фундамент, на котором строится доверие клиентов и надежность поставок. Параллельно мы усиливаем внимание к качеству продукции — не только соответствуя стандартам, но и превосходству в деталях. Каждая плита должна быть результатом безупречного контроля на всех этапах — от сырья до отгрузки.

В СБЕ ПИ мы убедились, что даже самые передовые технологии работают по-настоящему эффективно только тогда, когда за ними стоят вовлеченные компетентные и инициативные люди. Они не просто внедряют инновации — они их чувствуют, развиваются и умножают. Главный полимер будущего — это команда, сплетенная из экспертизы, ответственности и веры в свое дело. Именно она обеспечит ту самую «сшивку» между сегодняшним днем и завтрашними возможностями.

И конечно, ключевой вектор — повышение уровня клиентского сервиса. Мы постоянно работаем над тем, чтобы быть не просто поставщиком, а надежным партнером: быстрее реагировать на запросы, гибко адаптировать решения под нужды заказчика и обеспечивать прозрачность на всех этапах взаимодействия.

Стабильность — это не статика. Это устойчивая платформа, с которой мы можем уверенно двигаться вперед, зная, что за нами — прочные процессы и доверие рынка.





ЕВГЕНИЙ СПИРЯКОВ,

операционный директор СБЕ «Полимерные мембранны и PIR»

Про нас любят говорить: «Полимерные мембранны и PIR — вечные конкуренты всем вокруг». Внутри компании тоже есть такое мнение. Ведь если производитель не показывает слабые места своего продукта, то за него это сделают конкуренты. При этом я всегда говорю коллегам, что нет плохих материалов, есть неправильное применение. Наша задача — создавать решения, которые максимально защищают от человеческого фактора.

Мир дергает нас кризисами, санкциями, минимумом предсказуемости. Но любой кризис для меня — это одновременно и проблема, и возможность. Пятилетние планы в текущей реальности выглядят странно. Сегодня — одно, завтра что-то произошло — и вся конструкция летит. Поэтому логика простая: видеть возможности быстрее других и не бояться первыми заходить. В этом контексте вера тоже не абстрактное слово, а рабочий инструмент. Если человек верит в продукт, то он способен убедить в этом команду, партнеров, рынок. ТЕХНОНИКОЛЬ тем и сильна, что эта цепочка здесь работает: вера превращается в конкретные цифры, заводы, продукты, проекты, имена.

Сейчас скорость роста другая. Три года назад человек пришел на стартовую позицию, сегодня он управляет сложным направлением и защищает проект на конкурсе инноваций. Раньше такой путь занимал 10–15 лет. Это не потому, что стало легче, просто мир ускорился. И если компания не создает пространство для быстрого роста, она начнет проигрывать тем, кто создает.

стагнацию. Человек, который один раз обжегся, но не сдался и пошел дальше, для нас дороже двух, которые никогда не выходили из зоны комфорта. Иногда спрашивают: не жалко ли потом отпускать таких специалистов в другие дивизионы или на уровень корпоративного центра? Не жалко! Если человек делает карьеру внутри ТЕХНОНИКОЛЬ, это тоже наш результат. Мы знаем, откуда он вырос, кто в него вложился, кто давал первые задачи, на каких проектах он окреп.

Если говорить про конкретику уходящего года, одним из ключевых вызовов для нас стала интеграция завода «Термоклип» — производство комплектации. Это был не аккуратный «тепличный» кейс, а актив со всем набором реальных задач. Пришлось заходить глубоко в процессы, стандарты, оборудование, логику бизнеса. В итоге вокруг проекта сложилась команда, которую можно назвать dream team. Это люди, которые умеют поднимать заводы с нуля, выстраивать стандарты, интегрировать, а не перекрашивать вывеску. Для многих это стало шансом вырасти — из экспертов в руководители направлений, из специалистов по комплектации в лидеров, которые формируют продуктовую политику.

Мы долгие годы зарабатывали на комплектации, не имея собственного производства. Теперь у нас есть и производство, и экспертиза, и результат, который мы за год не просто удержали, а умножили. Это тот случай, когда новый актив толкает вперед всю команду, а не превращается в чемодан без ручки.

Во что я верю в 2026 году? В то, что у нас все получится. Потому что рядом неравнодушные люди, потому что у нас уже есть примеры, когда идея из презентации вырастает в бизнес.

Репутация инновационной СБЕ не возникает из пустоты. Заслужить ее нам помогли не пиар, не красивые лозунги и даже не технологии сами по себе, а характер команды. Да, Planter когда-то сломал привычную картину рынка и заставлял учиться по-новому. PIR многие до сих пор называют космическим материалом. ПВХ-мембрана, которую мы начали продвигать в торговых сетях еще в начале 2000-х, изменила подход к кровле. Но за каждым таким продуктом всегда стоял конкретный человек с горящими глазами, который приходил и говорил: «Слушайте, это сработает». Ты смотришь на него, на его готовность работать, брать ответственность, докручивать идею до рабочего решения — и даешь аванс доверия, потому что вера не требует справок. Так появляются доходные проекты, которые через несколько лет кормят всю компанию.

Наша задача, как руководителей, — не держать в узде, а подкидывать идеи, давать площадку для экспериментов и вовремя подхватывать те, которые взлетают. Честные эксперименты, даже неудачные, мы ценим выше, чем спокойную

Потому что мы не боимся спорить сами с собой, менять решения, признавать ошибки, брать новые активы и тянуться к планке выше. Мы растим продукты, растим людей и не теряем любопытства. Все остальное — следствие.

ЕВГЕНИЙ ВОЙЛОВ,

технический директор ППК ТЕХНОНИКОЛЬ

Главное, что я бы выделил по итогам года, — команда и то, как она выросла. Мы не просто занимались развитием персонала, запустив два трека обучающей программы «Эволюция», а пошли дальше — в инновационный формат внутреннего коучинга, когда сотрудники развиваются коллег. Для опытных сотрудников Технической дирекции это возможность делиться мудростью, а для тех, кто растет, — получать бесценный опыт и поддержку из первых рук от амбассадоров ДНК ТЕХНОНИКОЛЬ. Это, кстати, один из самых надежных способов удерживать устойчивость, когда лидерство не привязано к одной фигуре, а распределено и развивается внутри коллектива.

У нас действительно появляется все больше людей, готовых брать ответственность, а не ждать, когда им принесут идеальную задачу в красивой упаковке. И важно даже не то, что команда стала быстрее решать задачи. Важнее, что люди иначе начали видеть себя в работе: спокойнее, увереннее, с ощущением опоры и ответственности. Им интересно, они готовы включаться. И наша задача как руководителей — поддержать, направить и воодушевить.

Еще один яркий момент — День инноваций. Он оказался точкой, после которой действительно активизировалась коопeração. Идеи сотрудников изучили, их заслуги признали, лучшие проекты выделили — и сразу начались новые синергетические связи. Так, уже появились первые конкретные прикладные проекты в коллaborации с «Киберфизической лабораторией ТЕХНОНИКОЛЬ», которая теперь занимается не только умными устройствами для крыши, но и другими направлениями. Это, например, система мониторинга различных параметров субстрата для гидропоники, по сути, интеллектуальный ассистент для повышения урожайности, или система безопасности при погрузке транспортных средств с машинным зрением, которая информирует водителя погрузчика, завершена погрузка или нет. Есть и другие совместные проекты.

При этом 2025 год был годом про людей. Он запомнится плотной, тяжелой, местами очень напряженной работой — особенно там, где шли большие изменения. Например, внедрение CRM 2.0 и параллельно Bitrix CRM. Много неожиданностей, много препятствий, которые невозможно предсказать заранее. Но команда выруливает. И я считаю важным это проговорить вслух: такие проекты не делаются «в белых перчатках». Они делаются руками людей, которые параллельно держат текущие процессы, отвечают клиентам, выполняют планы работ и находят силы не бросить все на попутки.

Отдельно отмечу то, как выросла наша цифровая и инженерная экосистема. Портал nav.tn.ru в этом году пробил отметку в три миллиона посетителей, притом, что еще недав-

но мы только вышли на два миллиона и не были уверены, что рост будет таким заметным. И что особенно приятно — это происходит без роста затрат, на достаточно экологичном подходе, где цифры вытягиваются системной работой и качеством. Мы серьезно доработали «Базу знаний»: она дает и SEO-эффект, приводя новых людей на сайт из поиска, и служит фундаментом для AI-помощника, который работает для внешних клиентов. База расширяется, статьи множатся, качество ответов становится точнее. И это тот случай, когда мы явно наблюдаем эффект синергии, о значимости которого так много говорят, но получается на практике не так часто. В данном случае созданная инфраструктура повышает эффективность работы и позволяет двигаться вперед опережающими темпами.

Удивило и рекордное количество расчетов. На фоне падения рынка они выросли почти на 16 процентов, до 19 тысяч, и это выглядит парадоксально, пока не поймешь логику. Многие считают и откладывают решения на потом, формируют задел. Но для наших ребят это означало другое: нагрузка выросла, отпуска переносились, по отпускному перегреву мы, честно говоря, дошли до красной зоны. И это тот случай, когда хочется не просто похвалить команду, а реально сказать спасибо за выносливость, ответственность и качество в условиях, когда проще всего было бы сбросить темп.

В целом 2025-й оказался лучше, чем мы ожидали на старте. Готовились к худшему, а прошли между осторожным прогнозом и более оптимистичным взглядом на бизнес. Работать было сложнее, да, но ничего критического не произошло. И что для меня особенно важно, на фоне внешней турбулентности мы внутри стали сильнее, потому что росли люди, появлялись новые лидеры, усиливалась взаимная поддержка, а ответственность все больше закреплялась на местах, там, где ей и положено быть.

Если описывать год одним словом, я бы выбрал не «сложный» и не «успешный», а «объединяющий». Собирающий нас как команду — в более устойчивую, взрослую и, честно говоря, более смелую конструкцию. Мне кажется, в этом году мы пришли к правильному балансу: соревновательность остается — это часть нашей природы, — но к ней добавилось глубокое уважение и доверие друг к другу. Хочется, чтобы в 2026 году мы сохранили этот тон и продолжили работать слаженной командой вместе со всеми смежными подразделениями. Это позволит нам быть смелыми и решительными даже в условиях замедления строительного рынка. С другой стороны, кто сказал, что если рынок будет падать, то и мы должны повторять этот тренд? СБЕ верят и установили хорошие планы на 2026 год, а мы обеспечим им полную поддержку.



ВЛАДИСЛАВ УТКИН,

директор по информационным
технологиям ППК ТЕХНОНИКОЛЬ



ГОД В ЦИФРАХ: КАК ИТ-ДИРЕКЦИЯ ТЕХНОНИКОЛЬ ПЕРЕЖИЛА 2025-Й И НЕ СЛОМАЛА НИ ОДНОЙ КЛАВИАТУРЫ (НУ ПОЧТИ)

Дорогие коллеги! Пока все готовили салаты и наряжали елки, наши ИТ-герои в тишине серверных подводили итоги года. И вот что у нас получилось: цифры, от которых у неподготовленного человека может закружиться голова, но мы-то знаем, что за каждой строкой тут стоит тонна кофе, гигабайт нервов и километры пройденных по офису коридоров.

Учеба, 1С и война с багами

В 2025-м наши спецы не только кодили, но и учили — будущих акул бизнеса в РАНХиГС и МФТИ, а также писали научные руководства для дипломов МВА. Видимо, решили, что работать в ИТ мало, надо еще и знания раздавать. Отдельный респект команде 1С: они доработали код на 92 100 человеко-часов. Если бы один человек делал это без сна и перерывов, он бы закончил к 2036 году. К счастью, тестировщики нашли 2521 ошибку до того, как код увидели пользователи. А после релизов доблестные установщики из УЭКС исправили еще 933 бага, из которых 26 были критическими — то есть такими, после которых хочется перечитать трудовой договор.

Кибервойны и большие данные

Наши стражи информационной безопасности отбили 17 крупных DDoS-атак и спасли компанию от двух фатальных кибератак. Еще они выявили 263 нарушения внутри компании — видимо, кто-то до сих пор думает, что 123456 — это надежный пароль.

Департамент больших данных подключил 31 внутреннюю систему и четыре внешних сервиса, перелив в хранилище 10 терабайт информации. Ежедневно они грузят 50 гигабайт данных — это примерно 20 миллионов строк. Если бы их печатали, бумаги хватило бы, чтобы трижды обернуть офис.

Тендеры, аукционы и... релизы?

Группа перспективных разработок запустила 16 релизов и 121 хотфикс — система Т2 явно не скучала. Через нее прошла 282 651 заявка на перевозки, создано 25 340 аукционов и 4297 тендеров. Общий оборот — 16,5 миллиарда рублей, экономия — 423,5 миллиона. Красиво? Еще бы!

Люди, курсы и километры поддержки

Мы просмотрели 6500 резюме и взяли 25 человек. Отбор, как говорят, строже, чем в космонавты. А еще мы потеряли за год меньше людей, чем офис теряет ручек. Текущесть в ИТ — меньше пяти процентов. Видимо, у нас тут слишком хороший кофе, чтобы уходить.

Цифровая академия выпустила пять новых курсов по цифровым навыкам — теперь у каждого есть шанс стать ИТ-гуру.

Тысяча человек посетили вебинары по ИИ, четыре тысячи прошли обучение по кибербезопасности. Предупрежден — значит вооружен. Или хотя бы не кликает на подозрительные ссылки.

Ну и конечно, традиционно Цифровая академия продолжает учить наших сотрудников продуктовой разработке. Запущен (в космос) четвертый поток академиков.

Служба поддержки портала провела 1803,5 часа консультаций. Это примерно 75 суток разговоров. В то время как наши специалисты ИТ-поддержки прошли 1873 километра и поднялись на 9843 этажа — почти два Эвереста, только по лестницам офиса.

Кофе — наше все

И да, мы выпили 147 845 чашек кофе, из них 72,3 процента — с молоком. Без комментариев. Просто знайте: каждая строка кода, каждый исправленный баг, каждый пойманный хакер — за ними стоит чашка (а то и три) этого волшебного напитка.

Планы на 2026-й — год Красной Огненной Лошади

В новом году мы планируем как минимум остаться в тех же цифрах, а лучше — прибавить 26,4 процента. Но если серьезно, нас ждут новые проекты, безопасность, борьба с техническим долгом и перевод заводов на ERP. Появятся два новых ЦОДа, а еще мы попробуем отечественное ПО — вдруг приживется?

Год будет непростым, но мы любим сложные задачи. С праздником! Пусть ваши серверы не падают, код компилируется с первого раза, а кофе всегда будет свежим.

Ваша ИТ-дирекция ТЕХНОНИКОЛЬ — те, кто знает, где лежат резервные кабели и как перезагрузить все, кроме себя.

ЯРКИЕ МОМЕНТЫ 2025 года ТЕХНОНИКОЛЬ

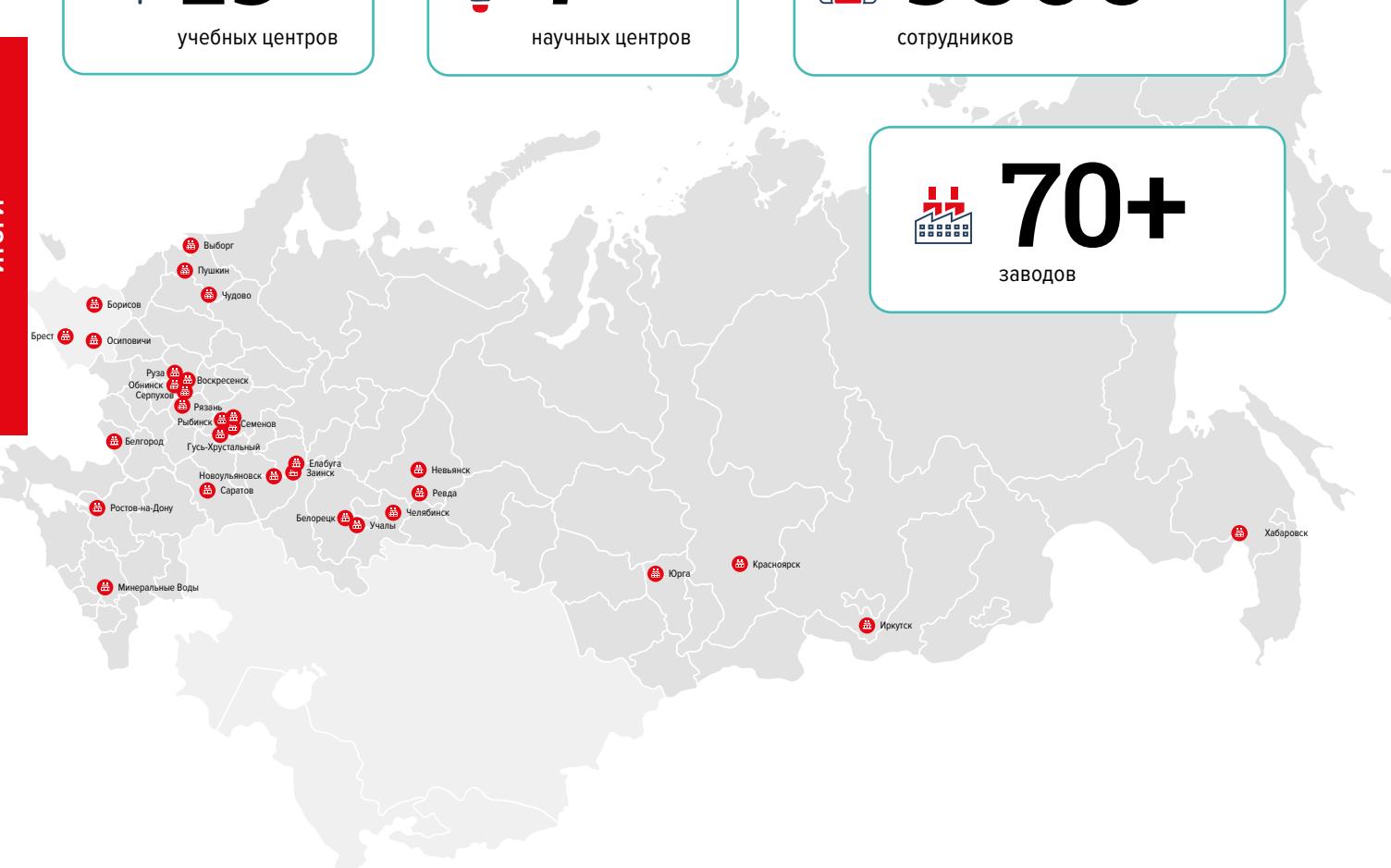
19
учебных центров

7
научных центров

9500+
сотрудников

70+
 заводов

итоги



28,1
млн руб.

производительность труда на
человека (в четыре раза выше
среднего показателя по стране)

100
млн руб.

ежегодный экономический
эффект от внедрения системы
бережливого производства

СТРОИТЕЛЬНАЯ
АКАДЕМИЯ, ОБУЧЕНО

~60 000
человек онлайн

~20 000
человек очно

АЛЬБОМЫ ТЕХНИЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ ТЕХНОНИКОЛЬ

ПГС: 300+ систем

6000+ узлов

КМС: 90+ систем

1350 узлов

САЙТ NAV.TN.RU

>3 млн
визитов на сайт

в 2,4 раза

выросла скорость сайта

TN LIFE

10 000+
пользователей

>18
сервисов

>1,3 млн
визитов

200 тысяч
звонков

ТОВАРНЫЙ
ЗНАК ТЕХНОНИКОЛЬ
ПРИЗНАН
ОБЩЕИЗВЕСТНЫМ

ТОП-100
крупнейших по
выручке компаний
России в рейтинге
РБК

ТОП-25
строительных
компаний по версии
Ассоциации деревянного
домостроения



>20 тонн пластиковых
крышечек

собрали за полгода в рамках трехстороннего соглашения с фондом «Волонтеры в помощь детям-сиротам» и «Вкусвиллом» благотворительного проекта «Километры добра»



75 000 километров

мы пробежали, прошагали, проплыли и проехали
на велосипеде в рамках благотворительного проекта
«Километры добра»



1,25 млрд рублей

на соцпакет сотрудников в 2025 г.

230 млн рублей

на обучение сотрудников в 2025 г.

5-Й ГОД ПОДРЯД

в числе золотых
работодателей в рейтинге
Forbes. Вшли в рейтинг
лучших работодателей РБК

TN Life

ЭКОСИСТЕМА TN LIFE

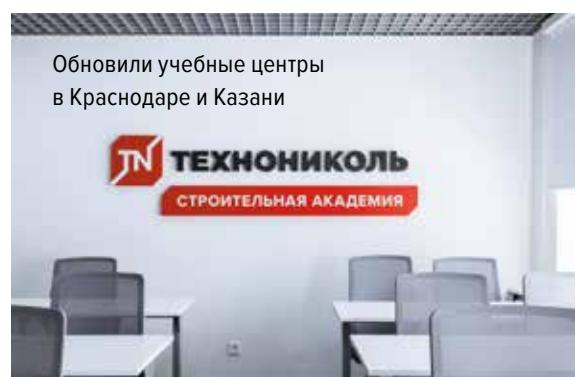
Первое место в номинации «Лучшая
команда по цифровому опыту сотрудников»
Russian Employee Experience Awards

TN CHECK

ПРИЛОЖЕНИЕ TN CHECK

Первое место в номинации «Цифровые
приложения для малоэтажного строительства» в конкурсе «Малоэтажный стандарт –
2024/25. Цифровая трансформация»





Второй раз получили высшую категорию в ESG-индексе РБК



ИТОГИ АТТЕСТАЦИИ ЗАВОДОВ ТЕХНОНИКОЛЬ ПО РАЗВИТИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

В НОЯБРЕ 2025 ГОДА СОСТОЯЛОСЬ ВРУЧЕНИЕ КУБКА ЛИДЕРА ТЕХНОНИКОЛЬ ПО ИТОГАМ ДИАГНОСТИКИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПЛОЩАДОК 2022–2025 ГОДОВ. КУБОК ВРУЧАЮТ РАЗ В ЧЕТЫРЕ ГОДА, И ПРЕДЫДУЩИЙ ЭТАП ПРОХОДИЛ В 2017–2022 ГОДАХ. ПО СЛОВАМ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОРПОРАЦИИ ВЛАДИМИРА МАРКОВА, УПРАВЛЯТЬ ВОЗМОЖНО ТОЛЬКО ТЕМ, ЧТО МОЖНО ИЗМЕРИТЬ. ПОЭТОМУ НА ЗАВОДАХ И ПРОВОДЯТ ОЦЕНКУ РАЗВИТИЯ УРОВНЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ, КОТОРАЯ ВКЛЮЧАЕТ СОРЕВНОВАТЕЛЬНЫЙ ДУХ, ПРИСУЩИЙ КАЖДОМУ РАБОТНИКУ КОМПАНИИ. ОЦЕНКА ПОМОГАЕТ НЕ ПРОСТО ПОКАЗЫВАТЬ ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ, НО И ДОСТИГАТЬ ИХ С ОПТИМАЛЬНЫМИ ЗАТРАТАМИ. И ВСЕГДА ЭТО КОМАНДНАЯ РАБОТА С СИЛЬНЫМ ЛИДЕРОМ ВО ГЛАВЕ И ПРОЕКТАМИ ПО УЛУЧШЕНИЮ.

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО



НЕ ПРОСТО ОЦЕНКА, А ЗЕРКАЛО РАЗВИТИЯ КАК ПРОХОДИТ ДИАГНОСТИКА

В ТЕХНОНИКОЛЬ завершилась очередная аттестация заводов по развитию производственной системы. Внутри компании этот процесс называют диагностикой. Она позволяет понять, насколько производственные площадки живут принципами бережливого производства, умеют ли работать с проблемами, вовлекать людей и выстраивать культуру постоянных улучшений.

Руководитель комитета по бережливому производству **Татьяна Бертова** объяснила, что диагностика — это инструмент развития, а не просто контроль. Прежде чем что-то улучшать, нужно увидеть реальное состояние системы и понять, где кто силен, а где можно стать еще лучше.

С 2022 по 2025 год диагностика охватила почти все площадки Корпорации, включая новые активы. Каждая команда прошла подробную проверку по обширному чек-лису, который насчитывает около 500 пунктов. Из них 337 касаются развития людей и процессов, а 139 — блока по охране труда. «Эта диагностика — результат многолетней работы, — рассказывает Татьяна. — Чек-лист составлен на основе лучших мировых практик предприятий, которые достигли высокого уровня развития производственных систем. Но мы тоже не стоим на месте. Мир меняется, и вместе с ним эволюционирует сама методика оценки».

За последние годы в документ добавили критерии, связанные с цифровой трансформацией. Теперь эксперты оценивают не только организацию процессов, но и степень цифровизации бизнес-систем, автоматизацию потоков, управление данными, интеграцию решений. «Если бы мы не обновляли чек-лист, все быстро превратилось бы в формальность, — продолжает Татьяна. — Нам важно не просто соответствовать прошлым стандартам, а двигаться вперед, иногда даже опережая отрасль. Именно в этом и есть смысл развития производственной системы».

изменить процесс, не нарушай стандарт, а подай предложение по улучшению. После проверки и обновления документа новый стандарт становится общим для всех. Так сохраняется баланс между стабильностью и развитием», — объясняет руководитель комитета по бережливому производству.

НАВИГАТОР ДЛЯ НОВЫХ АКТИВОВ

Диагностика особенно важна при интеграции новых заводов в контур Корпорации. Для них чек-лист становится настоящей дорожной картой развития. «Когда предприятие только входит в систему ТЕХНОНИКОЛЬ, нам нужно быстро понять, где оно находится, — рассказывает Татьяна. — Чек-лист помогает выявить ключевые зоны роста и сформировать понятный план действий. В нем уже есть набор инструментов и практик, проверенных другими площадками. Выполняешь пункты и шаг за шагом выстраиваешь эффективную производственную систему». Такой подход позволяет ускорить адаптацию новых предприятий, сократить издержки и быстро вывести производство на нужный уровень.

5S, СТАНДАРТЫ И ГИБКОСТЬ

Одно из ключевых направлений оценки — организация рабочих мест по принципу 5S. Это инструмент, который позволяет быстро понять, насколько производственная среда безопасна, понятна и эффективна. «Мы всегда проводим простой эксперимент, — объясняет Татьяна. — Просим сотрудника, который раньше не работал на этом участке, например, найти нужный инструмент. Если он справляется за минуту, значит, система организована правильно. Все интуитивно и логично».

Но бережливое производство — это не только порядок. В ТЕХНОНИКОЛЬ важно, чтобы стандарт не превращался в догму. Он должен быть отправной точкой для улучшений. «Мы говорим так: хочешь



Татьяна Бертова,
руководитель комитета
по бережливому производству

«Мы видим прямую связь между зрелостью производственной системы и финансовыми результатами. Там, где культура улучшений действительно живет, растет производительность труда, качество и вовлеченность. А это и есть устойчивое развитие, к которому стремится вся Корпорация».

КАК ФОРМИРУЮТСЯ ЛИДЕРЫ

По итогам диагностики 2022–2025 годов лидером рейтинга вновь стал белгородский «Завод ТЕХНО», набравший 96,6 балла из 100 возможных. На втором месте — Хабаровск, на третьем — Новоульяновск.

«Белгород показывает стабильно высокие результаты уже несколько лет. Это площадка, где культура улучшений стала образом мышления, — отмечает Татьяна Берто娃. — Команда не ждет, пока кто-то укажет на проблему. Они сами анализируют процессы, запускают проекты, предлагают решения. Это люди с активной жизненной позицией».

По словам Татьяны, именно вовлеченность сотрудников и командная работа определяют успех. Там, где сотрудники не боятся высказывать идеи, делятся опытом и не ищут виноватых, производственная система становится по-настоящему зрелой. «В сильных командах нет перетягивания одеяла. Если возникает проблема, все включаются в решение. И главное, не повторяют ошибок. Мы даже отдельно анализируем, как площадка работает с повторными сбоями или претензиями клиентов. Настоящее мастерство — не исправить, а предотвратить», — говорит она.



Алексей Фадеев,
директор
«Завода ТЕХНО»,
г. Белгород

ливаться на достигнутом. Мы все знаем, что совершенствование — это постоянный процесс. Если мы будем продолжать искренне стараться делать наш завод лучше каждый день, то высокие места в рейтингах от нас никуда не денутся».



Владимир Шустов,
директор «Завода ТЕХНОНИКОЛЬ — Ульяновск»,
г. Новоульяновск

«Мы делаем честную ставку не на парадные цифры, а на процессы, которые необходимо поддерживать и совершенствовать. И этому мы тоже уделяем большое внимание. А дальше мы просто показываем результаты работы аудиторам и баллы становятся уже следствием нашей работы, а не целью. За всем этим стоит команда профессионалов, нацеленная на общий результат. У нас на заводе сформировался очень крепкий коллектив, в котором взаимовыручка стала нормой. Я рад, что являюсь частью этой команды».

Если говорить о будущем, то нет предела совершенству. Мир меняется, изобретаются новые технологии, меняются подходы. Поэтому обучение и развитие — непрерывный процесс для нас. Мы всегда в поиске оптимальных решений. Мы с удовольствием перенимаем лучшие практики других площадок, а также подсматриваем по возможности что-то на других производствах города, области, страны. В общем, мы в постоянном поиске лучших практик, которые могут быть нам полезны».



Никита Яковлев,
директор
«Завода ТЕХНО»,
г. Хабаровск

«Результат нашей оценки — это прежде всего заслуга коллектива завода, нашей команды ПП Хабаровск. Один из главных приоритетов у всех сотрудников — совершенствование той среды, в которой мы работаем. Мы стараемся вовлечь в постоянное развитие всех сотрудников, обмениваемся опытом с коллегами, регулярно посещаем другие производства. Цель на перспективу — не останав-

лять. На следующий этап диагностики смотрим трезво. Конкуренция растет, коллеги подтягиваются, внутри СБЕ темп тоже высокий. Будет непросто, и это нормально, мы готовы. У нас есть база, понятные инструменты и цель — превратить вовлеченность в повседневную привычку. И высокий результат становится нормой».

На следующий этап диагностики смотрим трезво. Конкуренция растет, коллеги подтягиваются, внутри СБЕ темп тоже высокий. Будет непросто, и это нормально, мы готовы. У нас есть база, понятные инструменты и цель — превратить вовлеченность в повседневную привычку. И высокий результат становится нормой».

ПЕРВЕНСТВО ЧЕРЕЗ ОБУЧЕНИЕ И МОТИВАЦИЮ

Развитие процессов невозможно без развития людей. В компаниях-лидерах сотрудники не просто знают цели, они понимают, как их достичь и почему это важно. «Мы называем это принципом «хочу и могу». Человек должен хотеть достичь результата и уметь это делать. Поэтому система мотивации и обучения — ключевой элемент успеха. Там, где сотрудники вовлечены, растет и производительность, и качество, и инициатива», — поясняет Татьяна Берто娃. В ходе диагностики эксперты оценивают, насколько сотрудники понимают стратегию предприятия, знают ли свои цели, участвуют ли в формировании предложений по улучшению. Этот блок часто становится индикатором корпоративной культуры в целом.



ЗОЛОТОЙ СТАНДАРТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ЗРЕЛОСТИ

Рейтинг заводов ТЕХНОНИКОЛЬ формируется по трем блокам:



► Управление персоналом



► Управление процессами



► Охрана труда

Каждый оценивается по стобалльной шкале. Предприятия, набравшие свыше 90 баллов, получают золотой значок — символ высшего уровня развития производственной системы. Те, кто показал от 80 до 90 баллов, получают серебряный, а ниже 80 — находятся в зоне роста. «Это как норма ГТО, как говорит сооснователь и управляющий партнер ТЕХНОНИКОЛЬ Сергей Колесников, — улыбается Татьяна. — Кто сдал на золото — молодцы, кто на серебро — тоже в порядке, а у остальных есть к чему стремиться».



КОГДА СИСТЕМА РАБОТАЕТ НА ЧЕЛОВЕКА

Главная ценность производственной системы ТЕХНОНИКОЛЬ не стандарты и документы, а люди, которые умеют работать с изменениями и не боятся предлагать новое. «В компаниях с высоким уровнем развития производственной системы нет охоты на ведьм, — говорит Татьяна Берто娃. — Никто не ищет виновных. Если что-то пошло не так, значит, в системе есть ошибка. Мы ищем не человека, а причину. И устраним ее, чтобы подобное больше не повторилось». Такое отношение формирует доверие и атмосферу, в которой сотрудники открыто говорят о проблемах и вместе находят решения. В результате выигрывает все предприятие.



Елена Петрова,

директор по развитию производственной системы СБЕ «Минеральная изоляция»

«Инвестиции в технологии часто затмевают главный ресурс любого производства — человеческий капитал. Однако в условиях современного рынка компании, нацеленные на лидерство, понимают, что именно зрелость производственной системы, подкрепленная вовлеченностью персонала, является ключом к успеху. Именно такой стратегии придерживается ТЕХНОНИКОЛЬ.»

В этом году в Корпорации завершился еще один цикл диагностики производственных площадок, входящих в ее состав. Этот процесс известен как оценка развития уровня производственной системы. Это глубокий анализ текущего состояния производственных площадок, позволяющий точно определить уровень их зрелости и выявить скрытый потенциал для дальнейшего роста.

Несмотря на технологическую направленность производственной системы, эксперты компании единогласно утверждают: центральным фактором развития является человеческий ресурс. Без вовлеченности, профессионализма и искренней заинтересованности сотрудников даже самая совершенная программа развития не сможет функционировать

Значительное преимущество подхода компании ТЕХНОНИКОЛЬ заключается в том, что сотрудники заводов не просто механически выполняют предписанные процедуры. Они демонстрируют повышенную заинтересованность в повышении собственной квалификации и активно вовлекаются в процесс улучшений. Руководители, в свою очередь, проявляют инициативу, направляя подчиненных на обучение и привлекая их к участию в программах оптимизации. Это подтверждает прямую зависимость: чем выше уровень знаний и навыков персонала, тем активнее он стремится внести свой вклад в общее дело и тем выше становится зрелость производственной системы.

полноценно. Поэтому главная задача экспертов, проводящих диагностику, выходит за рамки технической проверки. Их миссия — поддержать и направить развитие самих людей.

В процессе диагностики особое внимание уделяется культуре постоянного улучшения кайдзен и обмену наилучшими практиками. Атмосфера открытости и взаимоуважения, которую создают эксперты, позволяет сотрудникам обмениваться уникальными наработками. Это превращает диагностику в мощный стимул для инноваций и улучшений на всех уровнях.

Процесс диагностики способствует не только самооценке отдельного завода, но и стимулирует активный обмен опытом между подразделениями. Специалисты отмечают, что распространение лучших практик позволяет предприятиям с более низким уровнем зрелости быстрее преодолевать барьеры и входить в зону стабильности и роста. По сути, успешные предприятия становятся катализаторами изменений для отстающих площадок, повышая общий операционный уровень всей Корпорации.

Завершив текущий цикл, компания получила полную и объективную картину своего положения. Заводы с высоким уровнем зрелости продолжают удерживать лидерские позиции, а для тех, кто находится в начале пути, четко обозначены приоритетные направления для доработки. Полученные результаты однозначно подтверждают, что инвестиции в развитие сотрудников и системное внедрение лучших практик — это не затраты, а стратегический актив. Именно этот подход обеспечивает компании значительные качественные изменения и гарантирует лидерство в отрасли».



Юлия Джус,

руководитель направления по развитию производственных систем
СБЕ «Полимерные мембранны и PIR»

«В 2025 году у меня был дебют в роли эксперта по оценке уровня развития производственных систем. И честно признаюсь, это было волнительно с одной стороны, почетно и захватывающе — с другой. Исследовать и анализировать среду непривычной для себя производственной площадки — это очень занимательный процесс. Особенно интересно это делать в команде неравнодушных и преданных своему делу людей. Я проводила оценку развития уровня производственной системы на площадке «РБ групп» в Гусь-Хрустальном. Как агент перемен, особо отмечу ее главного технолога Наталью Федотову. Кроме своих основных обязанностей она делает колossalную работу по выстраиванию процессов и объединению людей. При общении с лидерами всегда радует их понимание стратегии развития, поэтому также отмечу генерального директора Вадима Дружкова, который одним из своих приоритетов обозначил создание кадрового резерва».



«В 2025 году диагностика проводилась на следующих производственных площадках: Красноярск (СБЕ КМС), Усолье-Сибирское (СБЕ ПИ), Чудово (СБЕ МИ), Гусь-Хрустальный (СБЕ БМиГ), Серпухов (СБЕ ПИ), Серпухов (СБЕ МИ) и продемонстрировала значительный разброс в уровне зрелости производственных систем, хотя все заводы из этого списка являются достаточно новыми приобретениями для ТЕХНОНИКОЛЬ.»

Заводы в Гусь-Хрустальном (86,41 процента), Серпухове (МИ, 81,78 процента) и Чудове (80,77 процента) показали результаты, свидетельствующие о внедрении и эффективном функционировании интегрированной системы управления. Они задают высокую планку для всей производственной сети. Что позволило им достичь высоких оценок? Попробуем порефлексировать. Мне видится, что их успех был обеспечен синергией системных мер и ключевых человеческих факторов. Это не разовый успех, а следствие целенаправленной работы по построению зрелой производственной системы, к которой они шли в течение определенного времени. Расшифрую.

СИСТЕМНЫЕ МЕРЫ

- ▶ Процессный подход и стандартизация. Внедрение и строгое соблюдение стандартизованных операционных процедур, использование принципов бережливого производства, регулярная оценка процессов и непрерывная работа по их оптимизации.
- ▶ Системность в развитии людей. Внедрение и регулярное проведение системы аттестаций, индивидуальных планов развития, наставничества и программ обучения, напрямую увязанных с потребностями производства.
- ▶ Высокий приоритет охраны труда. Создание проактивной культуры безопасности, включающей работу с рисками, качественные инструктажи и открытую коммуникацию.

КЛЮЧЕВЫЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (Я НАЗВАЛА ЭТО «ТРЕУГОЛЬНИК УСПЕХА»)

- ▶ Сильный формальный лидер (директор завода). Руководитель демонстрировал не разовую заинтересованность в диагностике, а стратегическую цель — поднять общий уровень зрелости системы управления заводом — и лично возглавлял эту работу.
- ▶ Агент перемен — движущая сила процесса. Неформальный лидер или целая рабочая группа, которые действовали как катализатор изменений, ежедневно координируя усилия команды, а не готовя их к конкретной проверке.
- ▶ Высокая сплоченность команды. Благодаря слаженным действиям лидеров коллектив разделял общее стремление к системному улучшению своей работы.

ЧТО НУЖНО ПОДТЯНУТЬ ТЕМ, КТО НЕ ПОПАЛ В ЧИСЛО ЛУЧШИХ?

Для отстающих заводов необходим дифференцированный подход, основанный на их текущей стадии зрелости. Ключевая инициатива: внедрение программы кураторства, при которой для каждого отстающего завода назначаются кураторы-практики от ведущих предприятий СБЕ не только по каждому из трех блоков, но и по каждому разделу.

Отдельно хочу отметить Красноярск. Несмотря на низкий абсолютный показатель (48,66 процента), его необходимо оценивать с учетом ключевого достижения: завод успешно завершил сложнейший этап становления команды и базовой стандартизации процессов. Это означает, что фундамент для рывка создан и сейчас завод находится в точке перехода от тушения пожаров к планомерному развитию уровня производственной системы. С целенаправленной поддержкой у завода есть все шансы показать один из самых высоких темпов роста в следующем цикле».

КУЛЬТУРА БЕЗОПАСНОСТИ ТЕХНОНИКОЛЬ: СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ЗОНЫ РОСТА

С 29 СЕНТЯБРЯ ПО 19 ОКТЯБРЯ 2025 ГОДА
В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ
ППК ТЕХНОНИКОЛЬ ПРОХОДИЛО ТРАДИЦИ-
ОННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАС-
НОСТИ. ЭТО РЕГУЛЯРНАЯ ПРОВЕРКА ПУЛЬСА
КОМПАНИИ: КАК СОТРУДНИКИ ОТНОСЯТСЯ
К ОХРАНЕ ТРУДА, ДОВЕРЯЮТ ЛИ ПРАВИЛАМ
И ЧУВСТВУЮТ ЛИ ПОДДЕРЖКУ РУКОВОД-
СТВА. О РЕЗУЛЬТАТАХ И ВЫВОДАХ РАССКА-
ЗЫВАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ КОМИТЕТА ПО ОХ-
РАНЕ ТРУДА И ЭКОЛОГИИ ППК ТЕХНОНИКОЛЬ
АЛЕКСЕЙ СУЛИМОВ.



ЧТО ИМЕННО ИЗМЕРЯЮТ

Под культурой безопасности общепринято подразумевают коллективную установку персонала на соблюдение правил охраны труда и промышленной безопасности, разделяемую всеми сотрудниками на неформальном уровне. В нашем исследовании мы измеряем этот показатель по шести основным индикаторам, по которым каждый сотрудник производственных подразделений отвечает на специально разработанные вопросы:

- ▶ Ролевая модель коллектива.
- ▶ Ролевая модель руководства.
- ▶ Обучение.
- ▶ Оборудование.
- ▶ Процессы и политики.
- ▶ План и безопасность.

Есть и дополнительные индикаторы:

- ▶ Справедливость требований охраны труда.
- ▶ Принятие требований ОТ и ПБ труда.
- ▶ Адаптация новых сотрудников.
- ▶ Коммуникация об инцидентах.
- ▶ Технологичность и инновационность компании.

Каждая анкета — это маленький пазл. В сумме они складываются в картину того, какая культура безопасности сегодня реально существует в ТЕХНОНИКОЛЬ.



КАК ИЗМЕНИЛИСЬ РЕЗУЛЬТАТЫ ЗА ДВА ГОДА

Предыдущее исследование проходило в 2023-м. Поэтому нынешние цифры и в том числе динамика изменения результатов — это оценка работы службы охраны труда и всего коллектива ППК ТЕХНОНИКОЛЬ за два предыдущих года.

В 2025 году участие в опросе принял 6981 человек, это на 1209 сотрудников больше, чем два года назад. За это время у нас стало больше производственных подразделений, расширилась география присутствия Корпорации, пришли новые люди. И на этом фоне общий индекс культуры безопасности ТЕХНОНИКОЛЬ вырос еще на два процентных пункта по сравнению с 2023 годом. Наша задача на эти два года была удержать высокие результаты 2023 года, а увидеть рост в таких условиях особенно приятно.



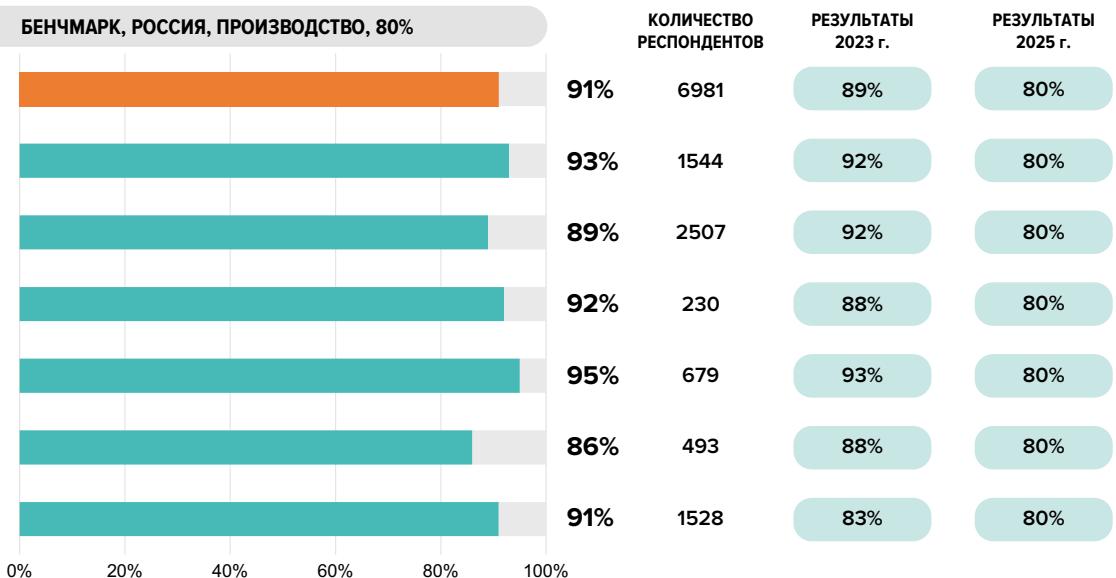
Очень радуют результаты СБЕ «Коттеджное и малоэтажное строительство». Здесь динамика особенно впечатляющая: индекс культуры безопасности достиг 91 процента, прибавив восемь процентных пунктов к результату прошлого исследования. И это не только цифра по общему индексу, выросли показатели по всем составляющим. Все перечисленное демонстрирует, как системная работа по безопасности становится частью повседневной жизни, а не перечнем отдельных мероприятий.

ГДЕ ПРИБАВИЛИ СИЛЬНЕЕ ВСЕГО

Если смотреть на отдельные индикаторы, то больше всего радует блок «План и безопасность». Рост на шесть процентных пунктов говорит о важной вещи: все больше сотрудников считают, что можно выполнять производственные задачи, не выходя за рамки инструкций по охране труда. То есть установка сделать любой ценой постепенно уступает место более зрелому подходу — сделать правильно и безопасно.

Также выросли оценки по индикаторам «Обучение» и «Оборудование». Это значит, что люди видят обновление форматов инструктажей и тренингов, лучше воспринимают учебные материалы, отмечают уровень снабжения средствами индивидуальной защиты и состояние оборудования. Без этого говорить о культуре безопасности всерьез было бы странно.

ИНДЕКСЫ КУЛЬТУРЫ БЕЗОПАСНОСТИ | РЕЗУЛЬТАТЫ ПО СБЕ



СЛАБОЕ МЕСТО: ПРОЦЕССЫ И ПОЛИТИКИ

Тем не менее есть блок, который нас продолжает беспокоить. Это индикатор «Процессы и политики». Исторически он в компании не самый высокий: ранее держался на уровне 73 процентных пунктов, а по итогам 2025 года показал снижение на один пункт. Этот индикатор безопасности показывает, какой процент сотрудников соглашается с тем, что реальная работа не сильно отличается от того, как она описана в инструкциях по ОТ, и с тем, что требования по безопасности разных инструкций или разных служб не противоречат друг другу.

Если сотрудник в цехе ежедневно сталкивается с тем, что на бумаге одно, а по факту другое, доверие к правилам неизбежно падает. Тогда культура безопасности превращается в набор красивых лозунгов. Именно поэтому я считаю этот индикатор ключевым ориентиром на будущее.



НА ЧЕМ СОСРЕДОТОЧИМСЯ В 2026–2027 ГОДАХ

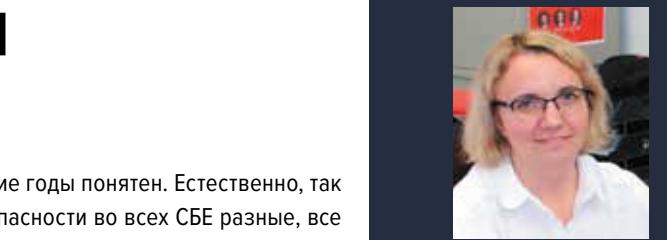
На уровне всей Корпорации наш фокус на ближайшие годы понятен. Естественно, так как результаты исследования по индикаторам безопасности во всех СБЕ разные, все бизнес-юниты будут вырабатывать свои мероприятия по результатам оценки. Мы будем детально заниматься тем, чтобы приблизить правила и инструкции к реальной работе сотрудников, а саму работу сделать более безопасной. Будем разбираться, почему сотрудники иногда не принимают требования охраны труда. Для этого нужно не только переписывать документы, но и выходить на площадки, смотреть, как люди реально выполняют операции. Необходимо внедрять новые, интерактивные методы обучения. Задача — сделать обучение по охране труда интересным и актуальным, сделать так, чтобы правила не мешали, а помогали делать работу безопасно и качественно.

Например, мы запускаем несколько программ в этом направлении. Сейчас идет подготовка интерактивных курсов инструктажей по охране труда для сквозных профессий — там, где одинаковые задачи стоят на разных предприятиях. Такой формат позволяет не просто прочитать текст, а проиграть типовые ситуации и варианты действий.

Еще одна программа действий — короткие видеоролики с социальной рекламой о безопасности. Это удобный способ регулярно напоминать о важном простым языком, с понятными примерами. Не забываем и о сессиях безопасности, которые руководители всех уровней проводят для сотрудников. В этих разговорах хорошо видно, где правила не работают, где есть сомнения, а где, наоборот, культура безопасности уже крепко держится на уровне команды.

ПОЧЕМУ ЭТО КАСАЕТСЯ КАЖДОГО

Исследование 2025 года — это не отчет службы ОТ и ПБ, который кто-то сверху политает и забудет. За каждым процентом стоит мнение конкретных людей: операторов, наладчиков, мастеров, начальников смен. И это мнение напрямую влияет на то, какие решения мы принимаем. Да, общий индекс вырос. Да, у нас есть сильные примеры, как в СБЕ КМС. Но вместе с этим мы честно видим, где система отстает от реальности, и именно туда будем направлять усилия.



Евгения Родина,
руководитель службы охраны
труда СБЕ «Коттеджное
и малоэтажное строительство»

Наши достижения в области культуры безопасности — это планомерная работа всех работников на всех уровнях управления СБЕ «Коттеджное и малоэтажное строительство». В 2025 году мы проводили конкурс «Лидер в области охраны труда». Выигравшая площадка получает переходящий кубок победителя и денежный приз на улучшение социально-бытовых условий. Также с начала 2025 года мы реализуем перекрестные аудиты между нашими площадками; проводим обучение работников по программам в области культуры безопасности и охраны труда, которые разрабатываем самостоятельно; каждый квартал обмениваемся лучшими практиками и проектами в области охраны труда.

Каждое происшествие мы обсуждаем коллегиально с разработкой технических мероприятий по недопущению в дальнейшем повторения ситуаций. На площадках СБЕ КМС принято быстро реагировать на потенциально опасные ситуации или происшествия на территории производственного подразделения, которые подсвечивают наши работы. И вся эта работа привела к тому, что работники СБЕ КМС высоко оценили уровень культуры безопасности на наших производственных площадках.

РЕЛОКАЦИЯ, КОТОРАЯ СТРОИТ

ТЕХНОНИКОЛЬ БЕССПОРНО МОЖНО НАЗВАТЬ УНИКАЛЬНОЙ КОМПАНИЕЙ. ЗДЕСЬ ПРИДЕРЖИВАЮТСЯ ПРИНЦИПОВ ВНУТРЕННЕГО РЕКРУТИНГА, ВЫРАЩИВАЯ КАДРЫ ВНУТРИ КОРПОРАЦИИ. ПРИ НАЛИЧИИ ТРУДОЛЮБИЯ И ЖЕЛАНИЯ РАЗВИВАТЬСЯ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬ ВСЕ ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ РОСТА. ВОЗМОЖНОСТЬ РЕАЛИЗОВАТЬСЯ ЕСТЬ НА РАЗНЫХ ПЛОЩАДКАХ. СЕГОДНЯ ТЫ РАБОТАЕШЬ В ХАБАРОВСКЕ, А ЗАВТРА ИДЕШЬ НА ПОВЫШЕНИЕ В СЕРПУХОВЕ. КОРПОРАЦИЯ ПРИ ЭТОМ БЕРЕТ НА СЕБЯ САМОЮ ТЯЖЕЛУЮ ЧАСТЬ, СОПРЯЖЕННУЮ С ПЕРЕЕЗДОМ, ПОДДЕРЖИВАЯ ПРОГРАММОЙ РЕЛОКАЦИИ. В ИТОГЕ СМЕНА ГОРОДА ПЕРЕСТАЕТ БЫТЬ СТРАШНЫМ ИСПЫТАНИЕМ И СТАНОВИТСЯ НОВОЙ СТУПЕНЬЮ В ПОСТРОЕНИИ КАРЬЕРЫ И ЛИЧНОМ РАЗВИТИИ.

Антон Пушкин,

генеральный директор завода «Шинглас», г. Саратов,
СБЕ «Коттеджное и малоэтажное строительство»

Моя история в ТЕХНОНИКОЛЬ началась в 2005 году с позиции обычного слесаря. В это время как раз строился первый завод «Шинглас» в г. Рязани, и я быстро оказался вовлечен в процесс. Было интересно, масштабно, хотелось быть в самой гуще событий. Когда строительство завершилось, я стал оператором участка подготовки смесей. Со временем освоил участки посыпки и охлаждения продукции. Восемь лет я шаг за шагом рос в профессии и в какой-то момент возглавил смену, став ее начальником.

В 2019 году мне доверили новую роль — инженера по техническому обслуживанию и ремонту оборудования. Еще два года спустя я получил предложение переехать в Саратов, где руководство СБЕ КМС планировало запуск нового завода по производству гибкой черепицы и искало опытного специалиста на позицию главного инженера. Компания оплатила переезд, помогла решить вопросы с проживанием. Такая поддержка крайне важна, но для меня самым ценным стало то, что я получил шанс применить накопленный опыт в новых условиях.

“
В жизни рано или поздно наступает момент, когда нужно решиться на шаг, который может заметно изменить твой путь. Когда мне озвучили эту возможность, внутри я довольно быстро сказал себе: «Еду». Но принять на себя такую ответственность оказалось не так просто. Это означало полностью перестроить привычную жизнь. Мы долго обсуждали все с семьей и близкими. Их поддержка — «А когда еще, если не сейчас?» — стала для меня решающим аргументом.”

КОМАНДА ТН



Любое изменение — это, конечно, шаг в неизвестность. На бумаге все выглядит логично, а в реальности ты стоишь перед чем-то совершенно неизведанным. Этот шаг был непростым, но, честно говоря, ужасно интересным. Я чувствовал внутренний запас прочности: за спиной уже был запуск завода «Шинглас-1» и участие в запуске завода «Шинглас-2»), а значит, понимание процессов и уверенность в своих силах.

В 2021 году я переехал в Саратов, где стартовал новый проект. С первых дней я получил мощную поддержку от коллег из Рязани — операционного директора СБЕ КМС **Игоря Брязгунова**, руководителя ПП «Шинглас-Рязань» **Евгения Володькина** и технического директора СБЕ **Александра Ларина**. Мы начали собирать команду, постепенно формируя ядро будущего коллектива. Однако всего год спустя строительство и запуск оборудования приостановили из-за известных всем событий.

И в то время мне поручили в качестве главного инженера заняться модернизацией деревообрабатывающего завода «Примьер-Лес» в Красноярске. Это тоже был важный и полезный этап. Я по-другому посмотрел на производство, получил новый опыт.

В августе 2023 года запуск завода в Саратове возобновили, и я вернулся к проекту, который так и не отпустил внутренне. Почти два года напряженного труда — и летом 2025 года состоялось торжественное открытие завода по производству гибкой черепицы и фасадной плитки. Мое активное участие в запуске, вовлеченность в процессы, искренняя заинтересованность в результатах завода и в благополучии команды не остались незамеченными: мне предложили должность генерального директора, я согласился.

С командой единомышленников мы движемся вперед, решаем сложные задачи, достигаем новых целей. Я уверен, что впереди у нас еще много сильных проектов, побед и достижений.

Сергей Деревяшкин,

заместитель генерального
директора «Завода ТЕХНО»,
г. Обнинск,
СБЕ «Минеральная
изоляция»

Мой путь в ТЕХНОНИКОЛЬ начался в 2009 году с должности заведующего складом готовой продукции на «Заводе ТЕХНО» в Юрье, одной из главных кузниц кадров СБЕ «Минеральная изоляция». После моего трудоустройства директор обозначил задачу без лишних прелюдий: на складе должен быть полный порядок и нулевые инвентаризационные расхождения. И дал мне на все три месяца. Один бы я с этим точно не справился. Очень выручили и поддержали директор по логистике **Татьяна Бертова** и руководитель контрольно-аналитической службы **Даниэль Шарафеев**. В итоге к обозначенному сроку цель была достигнута, нулевые инвентаризации перестали быть мечтой и стали нормой. Потом нам поставили множество других задач, которые мы с коллективом успешно решили.

Юрга дала мне мощную базу, но жизнь — штука живая. В какой-то момент в семье созрело решение заняться агробизнесом. Я ушел из компании и переключился на развитие наследодела. И все же довольно быстро стало ясно, что мне по-настоящему не хватает именно промышленности, драйва производственных задач и того масштаба, к которому успел привыкнуть в ТЕХНОНИКОЛЬ. В 2014 году я узнал, что открылась вакансия коммерческого директора. Недолго думая, обновил резюме и отправил его. Дальше был длинный и, честно, непростой марафон с несколькими этапами собеседований, тестами, встречами. В итоге я вернулся в компанию уже в новой роли, с другим уровнем ответственности — уже не за один склад, а за коммерческий блок.



“
Когда смотришь на свой путь после двух релокаций, прекрасно видишь, как меняется сама система. Условия для перемещения внутри компании и для качественных перемен в жизни становятся все более продуманными. Раньше многие вопросы приходилось решать на ходу, сейчас есть четкие правила, понятные форматы поддержки, финансовые и организационные меры, которые делают переезд более спокойным и предсказуемым.”



Команда обнинского «Завода ТЕХНО»

Со временем у меня сложилось четкое понимание, что для меня главное в работе. Во-первых, это доверие своему руководителю. Когда знаешь, что лидер тебя слышит, можно браться за непростые задачи и не бояться того, что что-то пойдет не по плану. Во-вторых, сплоченная команда. Когда люди смотрят в одну сторону, делят ответственность и в сложные моменты не разбегаются по углам, а подставляют плечо, движение вперед становится неизбежным. Важно бережно относиться к своим соратникам по цеху, в реальной жизни именно это и спасает.

В 2015 году мне предложили возглавить коммерческую службу производственной площадки в Ростове. Это означало переезд и фактическое подключение к строительству. Честно, долго раздумывать не приходилось, ведь такие предложения не валяются на дороге. В результате я проработал там девять с половиной лет. Этот период до сих пор вспоминаю как один из самых насыщенных. Новый регион, другой коллектив, свежий проект, который нужно не просто сопровождать, а поднимать и раскачивать. Реализация крупного проекта на незнакомой территории — это как обучение в ускоренном режиме. Ты получаешь огромный пласт навыков за короткий отрезок времени. Работаешь с рынком, с людьми, с системой, учишься держать удар и принимать решения. В обычной жизни на все это ушли бы годы, если не десятилетия.

С самим переездом тоже связано много воспоминаний. Мы ехали из Юрги в Ро-

стовскую область на машине, набитой личными вещами. Около 3800 километров — фактически через полстраны. На выезде из Новосибирской области навигатор спокойным голосом выдал: «Следующий поворот налево через 700 километров». Я тогда только усмехнулся, а эта фраза засела в голове надолго. В такие моменты особенно остро чувствуешь масштаб России и одновременно появляется ощущение свободы, когда впереди только дорога и новые планы.

Следующий виток в карьере случился совсем недавно. В сентябре 2025 года в СБЕ «Минеральная изоляция» появился новый актив — завод по производству и покраске фиброцементных плит в Обнинске и Рузе. Эти плиты используются в фасадных системах, во внутренних отделках, при устройстве кровли. Для компании это выход на новый уровень в части фасадных решений, а для меня — возможность перейти в новое направление и применить накопленный опыт.

Я прошел конкурсный отбор и совершил вторую релокацию — на этот раз уже на должность заместителя генерального директора направления «Фасадные панели». Здесь очень помогло обучение в Школе кадрового резерва. Это не просто галочка в анкете, а реальный инструмент. Там серьезно прокачивают управленческие навыки, системное мышление, умение смотреть на бизнес шире, чем в рамках одной должности. Без этого фундамента шаг в новое направление точно дался бы тяжелее.

Страшен ли переезд? Я бы сказал, что он будоражит. Новые задачи, другая площадка, необходимость с нуля организовывать процессы, обучать персонал, проводить интеграцию. Все это требует сил, но одновременно дает мощный заряд. Каждый день ты видишь, что усилия не уходят в пустоту, предприятие меняется, команда растет, результаты становятся ощутимыми.

Мне приятно осознавать, что я тружусь на сильном современном производстве, где используют лучшие практики и при этом постоянно ищут, что еще можно улучшить. В такие проекты ТЕХНОНИКОЛЬ готова вкладываться — и в оборудование, и в людей, и в технологии. А мы, со своей стороны, видим, как эти инвестиции возвращаются в виде стабильной работы, новых продуктов, усиления позиций на рынке.

И если уж говорить о том, что бы я посоветовал тем, кто только раздумывает о релокации, ответ будет очень простой: не стоит бояться перемен. Если есть амбиции, желание расти и ощущение, что на текущем месте вы уже все попробовали, смело ставьте себе более высокие цели. Переезд — это не только километры на карте, это шанс перезагрузить себя, выйти на другой уровень, сделать свою жизнь интереснее и содержательнее. И важно помнить, что в ТЕХНОНИКОЛЬ человек, который решается на такой шаг, не остается один. Компания помогает, и это не красивые слова, а то, что я прошел на собственном опыте.



Карина Невзорова,

начальник отдела, завод
«Стекловолокно», г. Серпухов,
СБЕ «Минеральная изоляция»

бое место, что стало первопричиной. Я очень люблю свою работу, но всегда понимала, что не останусь жить в Хабаровске. Но менять компанию даже не было мысли. ТЕХНОНИКОЛЬ для меня не просто первая запись в трудовой, а среда, в которой мне комфортно расти. Поэтому внутренний запрос выглядел так: город я когда-нибудь поменяю, компанию — нет.

ТЕХНОНИКОЛЬ для меня — первая настоящая работа. До этого была только студенческая подработка официанткой в кафе после пар в хабаровском вузе, где я училась по специальности «логистика, управление поставками». Вообще я родом из Рязани, но мои родители военные, поэтому мы сменили много городов. Когда я училась на третьем курсе, к нам пришли специалисты из ТЕХНОНИКОЛЬ. Тогда площадкой в Хабаровске руководил Павел Пашков, который в том числе развивал программу работы с молодыми специалистами. Нам рассказали, чем занимается компания, какие есть заводы, какие направления. И самое важное — сразу обозначили, что готовы брать студентов, вкладываться в обучение. Пройдя тестирование, а затем и сложную аттестацию, я попала на работу в компанию.

Честно говоря, завод интересовал меня еще до этого предложения. Когда у нас была только привычная минеральная изоляция, а потом появились новые активы — Серпухов, Чудово, стекловата, — хотелось понять, чем живут эти площадки. А тут вдруг стало возможным не просто наблюдать со стороны, а работать там. В итоге мы с мужем прошли все этапы и в сентябре 2024 года переехали в Серпухов. Я стала начальником отдела развития производственной системы на заводе «Стекловолокно», муж — главным механиком. С точки зрения поддержки компания сделала очень много. Нам помогли с переездом и перевозом вещей, решили вопрос с жильем, поддержали в важный для нас период.

Логика очевидна: человек решается на серьезные изменения в жизни, и это должно быть подкреплено.

В адаптации самой тяжелой для меня оказалась погода. Хабаровск входит

в число самых солнечных городов России, и зимой солнце — норма, которую мы принимали как должное. Но стоило переехать, как ощутили разницу. Первая зима в Серпухове была тяжелой: постоянно темно, пасмурно, а солнечный день хочется чуть ли не в календаре отмечать. С адаптацией на работе повезло больше. По любому вопросу можно было обратиться к коллегам, мы быстро сдружились, и я считаю, что во многом благодаря им я так мягко вошла в новый коллектив.

У мужа история сложнее. Если сравнивать заводы, то хабаровский — более технологичный. В Серпухове модернизация только планируется, поэтому поломок и так называемого тушения пожаров заметно больше. Но при этом это очевидный профессиональный рост: Федор поступил в Школу кадрового резерва, сейчас резервист на должность главного инженера. И я понимаю, что этот путь ему нужен и чтобы характер закалить, и чтобы дальше было на что опираться.

“

Иногда коллеги спрашивают совета о релокации... Что могу сказать: мне было легче решиться, потому что у нас пока нет детей, привязки к садикам и школам, мы с мужем оба легкие на подъем. Но в целом я бы все равно советовала не бояться. Иногда человек

10 лет работает на одном заводе, компании любят, но чувствует, что сам немного застыл. Переезд в такой момент работает как встряска. При этом, когда за спиной не пустота, а мощная программа поддержки, все становится не таким страшным.

”



Павел Осин,
директор завода «Техноплекс»,
г. Рязань, СБЕ «Полимерная
изоляция»

“

Мой опыт релокации оказался важен и для меня, и для семьи. Он нас сильно сплотил, помог выработать устойчивость и внутренний стержень. Если говорить честно, каждому, кто стоит на пороге решения о переезде, я бы посоветовал сначала спокойно взвесить все за и против. Новый город – это всегда новая команда, со своим характером, своими целями и болями. Приехать «как самурай», махнуть шашкой, все побить и ждать быстрых побед не сработает. Такой подход на месте ничего не меняет. Задача другая: не просто сменить прописку, а найти подходы к людям, стать частью команды, вместе с ними менять историю завода. Вот это и есть настоящий результат.

”



Когда я смотрю на свой путь, иногда сам удивляюсь, как все сложилось. Сейчас я руководитель флагманским заводом СБЕ «Полимерная изоляция». А начинал 19 лет назад обычным слесарем, без опыта в большом производстве и без понимания, насколько это все затянет. Каждый день приносил новые задачи, а вместе с ними — опыт, знания, уверенность.

С самого начала мне повезло с наставниками. Когда я только пришел на завод, моим учителем был **Александр Викторович Завьялов**. Я только получил диплом, женился. Из реального опыта за плечами был год работы на фабрике, а тут открылся совершенно другой мир. Именно тогда я услышал фразу, которую помню до сих пор: «Не ошибайтесь только дураки и покойники». Это сильно на меня повлияло, стало понятно, что ошибки не конец света, а часть пути.

Позже у меня появился еще один учитель — **Станислав Бенц**. От него я научился замечать детали, не теряя при этом общего обзора. Это умение до сих пор очень помогает.

Рабочие будни с первых дней были плотными. Примерно три года я проходил слесарем, потом стал инженером-механиком. Еще через пару лет получил повышение до главного инженера. С 2011 года и до конца 2021-го на рязанском заводе XPS я возглавлял службу главного инженера. Затем мне предложили возглавить завод в Ульяновске. Это был серьезный шаг: новый регион, новый коллектив, другая ответственность.

Переезд в Ульяновск стал одним из самых непростых периодов. Я уезжал из родного города с семьей. Если мой день был расписан от и до на работе, я приходил домой только переночевать, то же и детям пришлось сложнее. Новый город, ни друзей, ни близких. Поначалу было тяжело, но в масштабе жизни этот опыт оказался полезным. Он закалил не только меня, но и детей. Они увидели, что бывают ситуации, когда надо справляться с трудностями и без привычного круга поддержки.

Когда я возвращался на родной рязанский завод уже в должности директора, мне предстояло заново почувствовать весь масштаб предприятия, которое является первым в направлении «Полимерная изоляция» по объемам и показателям. До этого я 10 лет проработал бок о бок с директором, но, оказавшись на его месте, многое увидел по-новому.

В начале 2024 года мы провели модернизацию, частично обновили оборудование, добились роста производительности и большей стабильности в работе линий. Мы приняли непростое решение расширить команду. Это позволило снизить чрезмерную нагрузку на людей. Подвиг — это хорошо, но если команда живет в режиме сплошного подвига, выгорание неизбежно. Важно, чтобы люди работали в удовольствие, а не отдавали заводу последние силы.

Есть распространенный стереотип, что увеличение штата автоматически тормозит рост производительности труда. Мы этот стереотип сломали. Провели модернизацию, отработали на старом оборудовании, обеспечили рост выпуска и при этом добились роста производительности труда. В итоге суточный выпуск готовой продукции превысил пять тысяч кубометров. Несколько лет назад такая цифра казалась откровенно нереальной, почти сумасшедшей.

Наша команда — это единый живой организм. Все начинается с кладовщика, который принимает сырье, распаковывает его и подает на линии. Потом в дело вступают операторы, которые на стабильно работающем оборудовании производят продукцию. Технологи задают ритм — скорость выпуска и объем. Водители погрузчиков в дождь, снег, жару и холод аккуратно грузят упаковки готовой продукции. Слесари и технические специалисты вдыхают жизнь в машины, реанимируют их, улучшают, заботятся о них. Каждый понимает свою значимость, уважает коллег и при этом ясно видит общую цель. Именно это, а не только модернизация и новые цифры делает наш завод тем, чем он является сегодня.

Мария Брагина,

руководитель финансовой службы ПП Белгород,
СБЕ «Минеральная изоляция»

В ТЕХНОНИКОЛЬ я пришла в ноябре 2007 года на должность главного бухгалтера на строящийся в Минеральных Водах завод XPS. Планировалось, что у этого предприятия будет отдельная финансовая служба, но грянул кризис 2008–2009 годов, и в компании решили объединить финслужбы новых заводов XPS и рулонных материалов на тех площадках, где они строились.

В этот момент у меня появился выбор: поехать на новые проекты или остаться заместителем действующего главного бухгалтера в Минеральных Водах. Я выбрала первое, и так в моей жизни появилась Юрга. Сначала это был не столько переезд, сколько разрыв между двумя городами, в каждом из которых я проводила по две недели в месяц. В 2009 году в Юрge начали формировать комбинат уже из трех заводов, и я возглавила объединенную финансовую службу. Фактически тогда состоялся мой первый переезд.

Шок от перемены места — с курортов Северного Кавказа в Сибирь — трудно передать словами. Плюс стартовые условия в Юрge были, мягко говоря, непростыми: не хватало кадров, учет был запущен. В те времена никаких релокационных программ не было. Задачи стояли серьезные и требовали нестандартных решений, например слить три учетные базы в единую общекомбинатовскую. В Юрge я получила бесценный опыт по настройке учета, работе с программами, по подбору кадров и воспитанию коллектива, а также опыт взаимодействия с очень разными коллегами. Этот опыт очень пригодился в работе по интеграции новых активов.

Если говорить не только про карьеру, а вообще про жизнь, то поменялось буквально все. Новый город, другой темп, другой климат, другие привычки. Первые три года в Юрge я жила на съемной квартире и была уверена, что это ненадолго, что скоро вернусь домой в Минеральные Воды. Потом вдруг поняла, что дом — это не точка на карте, а место, где тебя ждут. Купила квартиру, с азартом взялась за ремонт, вила свое гнездо. И когда оно уже было обустроено, случилось то, что случилось. В марте 2018 года состоялась сделка ТЕХНОНИКОЛЬ по покупке завода в Белгороде.

Когда мне предложили переехать в Белгород и заняться интеграцией нового завода, первая мысль была очень честная: «Что, опять!» И при этом внутри вновь включилась та самая отчаянная решимость: интегрировать завод в Белгороде. Эта работа была сложной. Начинал ее фактически в одиночку **Алексей Фадеев**, нынешний директор белгородского «Завода ТЕХНО». Потом нас стало двое и уже было с кем обсудить, посоветоваться. Потом присоединились главный инженер **Александр Прокопьев** и коммерческий директор **Ирина Денисова**. Так начала образовываться команда завода, который уверенно держит лидерство почти по всем показателям в СБЕ МИ и в корпоративной оценке развития производственной системы.



Белгород мне быстро понравился. Климат, чистый и новый частный сектор, благоустройство — все это произвело сильное впечатление. Мама меня поддержала, за что я ей благодарна. Второй муж, хотя он и сибиряк, тоже поддержал и переехал со мной. Так в 2018 году наша семья перебралась из Юрги в Белгород.

Если говорить о поддержке со стороны Корпорации, то в 2018 году для релокантов был предусмотрен только съем жилья на год, выплаты появились позже. Но в бюджете интеграции Белгорода были заложены премии за интеграцию. И снова — бесценный опыт, на этот раз именно интеграции: перевести деятельность предприятия на рельсы ТЕХНОНИКОЛЬ и на наши юрисдикции, перенести данные в наши программы. Это очень тяжело, но и невероятно интересно.

Позже, в 2021–2022 годах, была интеграция завода в Ревде, интеграция «Урсы» (Серпухов, Чудово) в 2023–2024 годах, но уже без переездов. К тому времени мы по объективным причинам уже научились по-настоящему работать удаленно. Сейчас начинается интеграция нового актива в Обнинске.

“

Любой переезд — это и новые возможности, и адаптация. И тут в первую очередь помогают люди. Поддержка коллег, поддержка семьи, постоянное чувство ответственности и за работу, и за близких. И снова — вить гнездо, только уже на новом месте, с пониманием, что впереди еще много глав.

”

Если эту статью читает кто-то из коллег, кто сомневается, соглашаться ли на переезд, я бы сказала так: сейчас, когда есть программа для релокантов, менять место жительства и работы не так тревожно, как раньше. К тому же переезд, во-первых, это возможность лучше узнать свою страну. Во-вторых, это точно сильный профессиональный опыт, который рано или поздно пригодится. В-третьих, а может, это и самое главное, это почти всегда шаг в сторону карьерного роста.

НОВЫЙ ЭТАП КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ В ТЕХНОНИКОЛЬ



Динара
Хисметуллова

В ТЕХНОНИКОЛЬ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО НАСТОЯЩИЙ ПРОФЕССИОНАЛ ДОЛЖЕН ПОСТОЯННО РАЗВИВАТЬСЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ В СТРЕМЛЕНИИ ПОВЫСИТЬ СВОЕ МАСТЕРСТВО. ПОЭТОМУ УЖЕ МНОГИХ ЛЕТ В КОРПОРАЦИИ АКТИВНО ВНЕДРЯЮТ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ РАБОТНИКАМ НЕ ТОЛЬКО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ, НО И РАСШИРЯТЬ ГОРИЗОНТЫ ЗНАНИЙ В ДРУГИХ ОБЛАСТЯХ. ОДНАКО МИР ВОКРУГ УСКОРИЛСЯ: НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ТРЕБОВАНИЯ К БЕЗОПАСНОСТИ, ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ, КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ЛЮДЕЙ. В ТАКОЙ РЕАЛЬНОСТИ ОТДЕЛЬНЫЕ КУРСЫ И ДАЖЕ СИЛЬНЫЕ ЛОКАЛЬНЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ ПЕРЕСТАЮТ БЫТЬ ДОСТАТОЧНЫМ ОТВЕТОМ. НУЖНА СИСТЕМА ДЛЯ УСИЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ СОТРУДНИК МОГ РАЗВИВАТЬСЯ ВМЕСТЕ С КОМПАНИЕЙ. ОТВЕТОМ НА ЗАПРОС ВРЕМЕНИ СТАЛО СОЗДАНИЕ НОВОГО КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА. О ТОМ, НА КАКОЙ НОВЫЙ УРОВЕНЬ ВЫЙДЕТ ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ В КОРПОРАЦИИ, РАССКАЗАЛА МЕНЕДЖЕР ПРОГРАММ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА ПК ТЕХНОНИКОЛЬ ДИНАРА ХИСМЕТУЛОВА.



ОСНОВА ДЛЯ НОВОГО ЭТАПА

В Корпорации понимают, что развитие бизнеса во многом зависит от квалификации и мотивации сотрудников. На фоне стремительных изменений в строительной отрасли и конкурентного давления постоянное совершенствование знаний и навыков персонала становится ключевым фактором для достижения корпоративных целей и поддержания высокого уровня конкурентоспособности.

Еще до идеи корпоративного университета в СБЕ и функциональных подразделениях активно действовали системы обучения и наставничества, повышение квалификации и программы кадрового резерва. Эти инициативы не только доказали свою эффективность, но и стали прочным фундаментом, на котором сегодня строится корпоративный университет ТЕХНОНИКОЛЬ.

Корпоративный университет не заменяет существующие инициативы — он усиливает их. Программы кадрового резерва остаются в СБЕ и КЦ, где они и были выстроены с учетом локальных задач и экспертизы.

При этом мы берем на себя создание единой логики развития: корпоративный университет помогает масштабировать лучшие практики по всей компании и открывает новые возможности для роста каждого сотрудника. В частности, мы будем разрабатывать внутренние лидерские программы, которые поддерживают школы кадрового резерва и способствуют выявлению и развитию талантов на местах.

ЗАЧЕМ НУЖЕН СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Корпоративный университет ТЕХНОНИКОЛЬ фокусируется на стратегических направлениях: лидерстве, управлении

командами, культуре инноваций, бережливом производстве, развитии корпоративной культуры, создании пространства для коммуникаций и обмена опытом. Наша задача — не начинать с нуля, а создать прозрачную и понятную систему, где развитие ключевых компетенций напрямую способствует достижению стратегических целей компании.

ОДИН ВЕКТОР, МНОГО МАРШРУТОВ

Мы, как команда корпоративного университета, входим в контур корпоративного центра, наша роль — работать вместе с СБЕ и функциональными командами, опираясь на опыт и инициативы. Стартовые программы, единые подходы к оценке качества, методология, инструменты измерения эффекта от обучения в рамках своих инициатив — зона ответственности корпоративного университета. Специализированные курсы, техническое обучение, школы резерва, обучение под конкретные производственные задачи остаются в СБЕ и функциональных командах. Это логично, ведь именно там лучше всего понимают специфику технологий, оборудования, клиентов.

Наша задача — сохранить дух мастерства на местах и при этом объединить усилия для будущего роста. Так формируется единая экосистема развития, где общекорпоративные и локальные программы не дублируют друг друга, а взаимно усиливают: лучшие практики масштабируются, опыт становится общим, а обучение — системным и релевантным.

ПРОДУКТОВЫЙ ПОДХОД

Основой нашей работы является продуктовый подход. Учебная программа — это продукт, который должен быть полезным, удобным и решать конкретные

задачи. Поэтому на этапе разработки мы проходим циклы: погружение в контекст сотрудников (исследование), создание первых версий курсов (прототип), проверка их в небольших группах (тестирование). И после получения обратной связи проходит улучшение контента и форматов (итерации). Такой подход гарантирует, что обучение остается практическим и востребованным.

Первыми шагами станут программы по бережливому производству, лидерству, управлению командами. 80 процентов программ работают на стратегические приоритеты, а 20 процентов — на конкретные запросы бизнеса.

ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ДЕЛАЮТ УНИВЕРСИТЕТ

Никакой корпоративный университет не работает сам по себе. Его сила в тех, кто в него включен. А это внутренние тренеры, эксперты, наставники, HR-команды, руководители, готовые вкладываться в развитие людей, становиться ядром этой системы. Мы, как университет, помогаем им, даем методическую поддержку, платформы, форматы, помогаем собирать и упаковывать экспертизу так, чтобы ей могли пользоваться не только свои, но и коллеги с других площадок. Важно, что здесь обучение — совместный проект.

Форматов будет много: очные программы, практикумы на производстве, онлайн-курсы, микролекции, наставничество, p2p-обучение (отангл.peer-to-peer — «равный — равному») — система взаимного обучения, при которой участники образовательного процесса обмениваются знаниями, опытом и информацией друг с другом, обмен стажировками между заводами, проектные команды. Смысл один — сделать так, чтобы полученные знания и навыки становились естественной частью ежедневной работы и помогали каждому вносить вклад в общий результат.

СМОТРИМ ПО СТОРОНАМ, НО ОСТАЕМСЯ СОБОЙ

При проектировании корпоративного университета мы смотрели на опыт крупных промышленных компаний, где внутренние академии и университеты давно стали драйверами изменений. Эти примеры показывают, что университет — это не красивые сертификаты, а фабрика компетенций, где программы создают, тестируют, улучшают и масштабируют. ТЕХНОНИКОЛЬ берет то, что созвучно: связку обучения с реальными задачами, уважение к данным, фокус на культуре безопасности, лидерстве, непрерывных улучшениях. Но делает это в своем контексте, с опорой на инженерное мышление, предпринимательский характер компании и сильное наследие.

МИССИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Формулировка миссии звучит емко: развивать, сохранять и приумножать знания, опыт и мастерство ради лидерства ТЕХНОНИКОЛЬ и роста каждого сотрудника, создавая культуру постоянного обучения и совершенствования. Корпоративный университет не обещает мгновенных чудес. Он предлагает честную систему: идея — в практику, практика — в результат, результат — в развитие компании и людей.

«Для нас обучение — это способ чувствовать себя увереннее в завтрашнем дне. Если сотрудник понимает, что у него есть путь роста, инструменты и поддержка, он по-другому смотрит на свою работу и на будущее с ТЕХНОНИКОЛЬ»

ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ФОРМАТЫ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

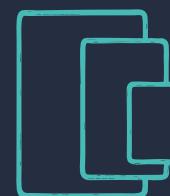
ЦЕЛЬ

Повышение устойчивого лидерства Корпорации через развитие компетенций сотрудников, укрепление корпоративной культуры и адаптацию к изменениям на рынке. Корпоративный университет обеспечивает долгосрочные преимущества за счет кастомизации обучения, управления знаниями и подготовки кадров под стратегические бизнес-задачи.



ЗАДАЧИ

- ▶ Поддержка бизнес-стратегии через развитие ключевых компетенций.
- ▶ Формирование единой корпоративной культуры и ценностей.
- ▶ Создание системы управления знаниями и экспертизой.
- ▶ Развитие лидерского потенциала на всех уровнях.
- ▶ Стандартизация и масштабирование лучших практик.



ФОРМАТЫ

- ▶ **СМЕШАННЫЕ** (Blended Learning): комбинация онлайн-теории и очной практики для максимального эффекта.
- ▶ **ЦИФРОВЫЕ**: электронные курсы, вебинары, микрообучение (короткие видео, статьи), аудиолекции.
- ▶ **ОЧНЫЕ И ГРУППОВЫЕ**: тренинги и семинары, мастер-классы экспертов, деловые игры.
- ▶ **СОЦИАЛЬНЫЕ И НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**: наставничество и коучинг, проектное обучение, стажировки и ротации между СБЕ, сообщества практиков, peer-to-peer-обучение.
- ▶ **ИННОВАЦИОННЫЕ**: AI-персонализированное обучение, чат-боты для обучения.



У ВАС ЕСТЬ ИДЕЯ ДЛЯ ПРОГРАММЫ ИЛИ ВЫ ХОТИТЕ ПОДЕЛИТЬСЯ ЭКСПЕРТИЗОЙ?

Напишите нам, мы открыты для ваших предложений и готовы к сотрудничеству.



Владимир Марков,

генеральный
директор
ППК ТЕХНОНИКОЛЬ

«Запуск корпоративного университета ТЕХНОНИКОЛЬ — это осознанная стратегическая инвестиция в наш главный актив — в людей. Любая технология в итоге упирается в конкретных специалистов, и именно от компетенций наших сотрудников зависит, сможем ли мы и дальше держать лидерство на рынке, который меняется очень быстро. Есть несколько вещей в подходе команды корпоративного университета, которые мне особенно импонируют.

- ▶ **Сохранение лучшего.** Мы не отказываемся от сильных практик, которые уже сложились в наших СБЕ, и начинать с нуля. Напротив, мы создаем механизм, который позволяет эти успешные практики масштабировать на всю компанию.
- ▶ **Упор на инженерное мышление и предпринимательский дух.** Именно эти качества всегда были в ДНК ТЕХНОНИКОЛЬ. Мы не копируем чужие системы обучения только потому, что они модные или «так у всех». Мы выстраиваем свою, которая отражает нашу уникальность и способы решения задач, к которым мы привыкли.
- ▶ **Продуктовый подход.** Это созвучно нашей общей философии. Мы создаем не «курсы»,

а решения, которые должны быть полезными, удобными и решать конкретные бизнес-задачи.

Отдельно подчеркну стратегический фокус на лидерстве и культуре инноваций. В современной промышленности уже давно конкурируют не только сами технологии. Сравнивают, как устроены системы управления, как работают команды, насколько они устойчивы и гибки. В этом смысле корпоративный университет действительно может стать фабрикой сильных команд.

Строительная отрасль несет огромную социальную ответственность. Когда мы вкладываемся в развитие сотрудников, мы вкладываемся не только в свои проекты. По сути, мы инвестируем в будущее всей отрасли и в конечном итоге в качество жизни людей, для которых создаем среду.

Уверен, корпоративный университет станет тем самым катализатором, который поможет нам не просто подстраиваться под изменения, а задавать тренды в отрасли. Очень жду запуска первых программ и готов лично участвовать в их развитии».

ПОКОЛЕНИЕ З В ДЕЛЕ: ИСТОРИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ, КОТОРЫЕ УЖЕ ДЕЛАЮТ ТЕХНОНИКОЛЬ СИЛЬНЕЕ

У Анастасии Петраченко, Вячеслава Волошко, Марии Насоновой и Сергея Бодягина очень разные маршруты в ТехноНИКОЛЬ. Кто-то пришел на завод сразу после университета, кто-то год следил за вакансиями, кто-то однажды ответил на звонок рекрутера. Но их объединяет одно: огромное желание работать и развиваться, пробовать и предлагать решения. В нашем материале истории молодых специалистов, которые показывают, что в ТехноНИКОЛЬ можно успешно расти уже на старте, если не бояться брать ответственность.

КОМАНДА ТН



**Анастасия
Петраченко,**

начальник отдела развития производственной системы, «Завод ТЕХНО»,
г. Белгород, СБЕ «Минеральная изоляция»

Анастасии Петраченко в 2025 году исполнилось 24. Однако формулировка ее должности звучит солидно даже для человека с большим стажем. Сама Анастасия относится к этому спокойно и отмечает, что для коллег она в первую очередь агент перемен, а уже потом — начальник отдела.

О ТехноНИКОЛЬ Анастасия узнала еще в университете. Несколько выпускников ее кафедры работали на белгородском «Заводе ТЕХНО» и поддерживали связь с преподавателями. Однажды в конце учебного года на кафедру пришла вакансия, заводу потребовался начальник отдела развития производственной системы. Анастасия откликнулась и попала в долгий процесс собеседований и тестирований. «Честно, я даже не ожидала, что буду именно начальником отдела, — говорит она. — Внутри ТехноНИКОЛЬ эту роль называют агентом перемен, и поначалу я на слове «начальник» не заостряла внимание».

Когда Анастасия вникла в свои обязанности, стало ясно, что учеба и дополнительная профпереподготовка — база для ее новой работы. В университете она проходила курсы по цифровизации менеджмента бережливого управления, изучала инструменты, проекты, аудиты. «Аудит был одним из любимых предметов, — признается мо-

лодая специалистка. — Поэтому когда в должностных обязанностях увидела проведение и сопровождение аудитов, стало спокойнее, ведь я знала, с какой стороны к этому подходить».

Вспоминая о первых днях работы в компании, Анастасия признается, что шла на завод с опасением, как отнесутся к человеку, который только что вышел из университета и самый младший в коллективе. «Первые месяцы было страшно, — честно говорит она. — Казалось, что будет предвзятое отношение. Но со временем происходит притирка, ближе узнаешь людей, ищешь к каждому подход. Я по натуре простой человек. В итоге с коллегами, даже намного старше меня, общаемся порой больше на дружеской ноте, чем на сугубо деловой. От этого и работа складывается, потому что появляется чувство команды и общей цели».

В 2023 и 2024 годах «Завод ТЕХНО» показал высокие результаты среди производственных площадок СБЕ «Минеральная изоляция»: по линии СБЕ — 95 баллов, по ППК — 94. При этом сама Анастасия оценивает результат сдержанно.

«Наш руководитель, директор по развитию производственной системы СБЕ «Минеральная изоляция» Елена Петрова, всегда говорит, что наша цель — постоянное совершенствование. Я с этим согласна, и заводу есть куда расти, и мне лично тоже. Особо подчеркну, что такие высокие результаты — это итог работы всего коллектива. Мне повезло с коллегами: у нас понимающие люди, которые не сопротивляются новому, поддерживают инициативы. Бывают колебания, вопросы, но когда спокойно разговариваешь, мы почти всегда приходим к общему решению».

Анастасия — внутренний тренер TWI, поэтому значимая часть ее работы — обучение сотрудников. «Когда даешь людям знания в доступной форме, они по-другому смотрят на свою работу, — отмечает она. — Сотрудники сами активно разрабатывают и актуализируют СОПы, проводят инструктажи. Это очень чувствуется по вовлеченности».

На вопрос, с чем у нее ассоциируется ТехноНИКОЛЬ, Анастасия отвечает: стабильность, поддержка, саморазвитие. Под саморазвитием она подразумевает не только карьерный рост, но и постоянное обучение. Ее рабочий год, помимо основной работы, складывается из заводских тренингов, конференций СБЕ и в целом Корпорации, выездных мероприятий. «В этом году мы, например, были на саммите по бережливому производству, — рассказывает она. — Такие события дают толчок и для идей на заводе, и для личного восприятия своей работы».

Про карьерные планы Анастасия говорит аккуратно. Амбиций, конечно, есть, но строить подробные «карты желаний» на 10 лет вперед не любит. Каких-то грандиозных мечтаний у Анастасии, по ее словам, нет, все нужно делать по факту и опираться на реальность. Есть инициативы, есть желания, но сейчас конкретно назвать их сложно. Но есть определенная цель — много работать.

“

Желание и умение работать зависит от менталитета и воспитания. Я с детства видела, как много трудятся мама и папа, как зарабатываются деньги и строится нормальная жизнь. На блюдечке с голубой каемочкой никто ничего не принесет. Если хочешь просто лежать на диване — это твой выбор. Но тогда не стоит ждать от жизни многоего. Ровно столько, сколько ты вкладываешь в свой труд, ты и получаешь.

”

В 2025 году Анастасия вышла замуж, и себя она называет очень семейным человеком. Громкие вечеринки она не любит: «Самый хороший выходной для меня — выпастись, вкусно позавтракать, погулять, а вечером провести время в семейном кругу. В Белгороде много парков, можно спокойно потратить полдня просто на прогулку. Для кого-то это может быть скучно, но у всех свои ценности. Для меня главная — моя семья».

КОМАНДА ТН



Параллельно с работой Вячеслав учится на третьем курсе очного отделения института по специальности «металлургия черных металлов». Руководство идет навстречу усердному специалисту, поэтому пары, сессии, командировки удается совмещать так, чтобы не страдала ни работа, ни учеба. Почти все зачеты и экзамены студент сдает на отлично и стремится к получению красного диплома.

Для Вячеслава важен не только личностный рост, но и участие в развитии системы обучения на заводе. Он прошел обучение системе TWI сначала в Нижнем Новгороде, затем в Гусь-Хрустальном. А также получил сертификат внутренних тренеров, то есть теперь может и сам готовить тех самых инструкторов, которые принимают новых сотрудников и учат их на рабочем месте. Вячеслав также один из тех, кто разрабатывает стандартные операционные процедуры. На его счету два полноценных СОПа, и в разработке еще двух он принимал активное участие.

Про карьеру в ТЕХНОНИКОЛЬ молодой специалист рассуждает сдержанно.

“

Свое будущее хочу связать именно с этой компанией. Главное – максимально глубоко погрузиться в свою специальность, отточить навыки, набраться опыта. А траекторий развития много. Можно идти в сторону электроники и автоматизации, можно в административную деятельность, можно расти на линии. Компания и руководство меня не ограничивают, жестких рамок я не чувствую.

”

Вячеслав признается, что интерес к работе появился у него еще в детстве: «Я люблю трудиться, а когда видишь, что твои старания замечают, поощряют, дают пространство для роста, хочется выкладываться еще больше». В подтверждение этому он приводит конкретный пример: его переход на нынешнюю должность тоже начался с того, что руководитель предложил попробовать себя в задачах, которые не входили в должностные обязанности. Он не настаивал, просто дал попробовать. А потом эти задачи постепенно стали частью работы Вячеслава и вывели на новую позицию.

В первый рабочий день за новичком закрепили наставника, и первые две – три недели Вячеслав шел с ним шаг в шаг: «Меня не завалили сразу всей массой обязанностей. Наставник поэтапно показывал работу, давал время отточить каждое действие. Только когда все стало получаться, меня вывели в смену с ним, а уже потом руководитель спросил, готов ли я работать сам». Упаковщиком Вячеслав проработал около четырех месяцев, после чего ему предложили перейти на позицию оператора узла посыпки и охлаждения. Для этого повышения пришлось дополнительно учиться, получить права категории С на погрузчик, расширить компетенции.

Мария Насонова,

технический директор
СБЕ «Полимерные мембранны и PIR»

За плечами 26-летней Марии Насоновой диплом инженера Санкт-Петербургского архитектурно-строительного университета, опыт работы в нескольких компаниях и большая команда, за которую она отвечает в ТЕХНОНИКОЛЬ. Мария признается, что не сразу сделала выбор в пользу специальности «промышленное и гражданское строительство»: «Я планировала начать свой путь на архитектурном факультете, но быстро осознала, что мне интересна конструктивная суть, а не внешний облик здания. Хотелось не просто рисовать проект, а понимать, как он будет воплощен в жизнь, что ему позволит стоять десятилетиями. Это любопытство привело меня к сопромату, строительной механике и изучению работы конструкций. Да, начну эти дисциплины кажутся сложными, но на самом деле это просто другой язык, который можно освоить».

До Корпорации Мария успела поработать в двух компаниях. И однажды поступивший звонок из ТЕХНОНИКОЛЬ стал для нее неожиданностью. С Марией связалось агентство по подбору персонала, которое искало кандидатов на открытые позиции в компании. «Мне предложили пройти собеседование, – говорит она. – Я согласилась и так оказалась здесь». В ТЕХНОНИКОЛЬ Мария отвечает за техническую часть в СБЕ «Полимерные мембранны и PIR». В ее ведении несколько ключевых направлений: «По сути, мы технический хаб для обширной линейки продукции. Работаем во многих направлениях: от научно-исследовательской работы до прямой поддержки проектов и развития компетенций партнеров. Мы отвечаем за системные решения с материалами СБЕ по кровлям, фундаментам и специальным сооружениям».

Недавно в структуру СБЕ вошел актив «Крепежные системы», и теперь команда Марии помогает интегрировать его в продуктовую линейку, выстраивает техническую поддержку. В ближайших планах – создание направления стандартизации и сертификации. «Важно, чтобы у нас был

полный пакет разрешительной документации и для российского рынка, и для зарубежных проектов, – поясняет она. – Этот контур тоже будет в зоне нашей ответственности».

В июле 2025 года Мария Насонова возглавила объединенный отдел Технической дирекции: две технические службы объединили в одну команду, и теперь в ее подчинении около 20 человек. Отвечая на вопрос о возможных трудностях, Мария с улыбкой отмечает: «Мне не нравится слово «трудно», я больше люблю «интересно». Когда мне предложили возглавить объединенный отдел, я увидела в этом в первую очередь доверие компании и новый вызов. Да, это опыт, с которым я раньше не сталкивалась, но у меня отличная команда и, что важно, поддержка наставников и коллег».

Коллектив в подчинении Марии исключительно мужской. «Я единственная девушка в нашей команде, и мы в шутку называем меня главным сексистом СБЕ, – говорит Мария. – Конечно, стереотип о мужской профессии еще жив. Но в нашей работе все решают компетенции и результат, а они бесполые. И если на них опираешься, то все условности исчезают».

Она признается, что почти всегда трудилась в мужских коллективах. Еще студенткой работала на стройке штукатуром-маляром, подсобным рабочим. «Опыт общения с мужчинами-коллегами у меня большой, – говорит Мария. – И если честно, мне в чем-то даже проще. Контакт выстраивается без особых проблем». Стереотипы, конечно, всплывают,

отмечает она, но чаще не внутри Корпорации, а на стороне заказчиков или подрядчиков.

Рабочие будни Марии редко укладываются в формат «офис с девяти до шести». Корпорация большая, много ключевых заказчиков, часть из них находится за пределами России. Поэтому командировки давно стали привычной частью ее работы. «Скоро снова улетаю в Казахстан, – говорит она. – Там мы активно продвигаем наши материалы, поддерживаем учебные центры, работаем с инженерно-техническими службами. Мне это очень нравится... Новые города, страны, люди, другой менталитет, другие подходы к работе. Все это расширяет взгляд на профессию».

О техническом центре ТЕХНОНИКОЛЬ Мария говорит с явным теплом. Она вспоминает, что когда только пришла работать в Корпорацию, был небольшой культурный шок. Тогда она и представить не могла, что на работе к молодому специалисту могут прислушиваться, ценить его идеи, а главное – давать ресурсы для их реализации. Для любящего работать человека это очень важно, добавляет она.

Вне работы жизнь Марии не менее насыщенная. Она играет на гитаре, дома у нее стоит барабанная установка. В прошлом она окончила художественную школу, любит рисовать и часто перезагружается за живописью. Еще одно ее увлечение – вышивка крестиком. Были периоды тактического пейнтбола, когда она с друзьями играла в «почти военные» сценарии на полигонах, но в последнее время на это не хватает времени.

“

Бывает, внешние партнеры поначалу скептически смотрят на молодого руководителя, а тем более девушку. Хватает первой рабочей беседы и пары решенных вопросов, чтобы убрать скепсис. И тогда это работает не только на мой авторитет, но и на репутацию нашего отдела и ТЕХНОНИКОЛЬ в целом – как компании, где трудятся настоящие эксперты, вне зависимости от пола и возраста.

”





На вопрос о плюсах работы в ТЕХНОНИКОЛЬ

Сергей Бодягин отвечает без долгих размышлений. Он считает важными соцпакет и ДМС, с которыми в регионе мало кто может посоревноваться; реальную возможность профессионального роста и поддержку коллег.

«Я много где работал, но такого, как в нашей компании, не видел, — говорит он. — Корпорация оказывает всяческую поддержку активным и трудолюбивым сотрудникам. Конечно, если просто ждать, ничего не произойдет. Но если тыдвигаешься, предлагаешь идеи, развиваешься, тебя точно не оставят без внимания».

Сергей Бодягин,

технический специалист завода «ТН-Пластики», г. Рязань, СБЕ «Коттеджное и малоэтажное строительство»

25-летний Сергей родом из Рязани, окончил строительный колледж, курсы по дизайну, бакалавриат по менеджменту в киберспорте и игровой индустрии.

«У меня два друга уже работали на производстве, — признается он. — Я им позвонил, уточнил, что там и как, есть ли вакансии. Мне повезло, вакансии были. Я прошел собеседование — и все, вперед. Начал работать с 1 сентября 2023 года упаковщиком готовой продукции на производственной площадке «Пластики».

В августе 2025 года, оценив потенциал молодого специалиста, его перевели на позицию технического специалиста в дирекцию продаж ЦФО «Пластики СБЕ КМС». Здесь набор задач стал другим, но динамики в работе не убавилось. Сейчас его работа состоит из выездов на объекты, монтажей, записи обучающих видеороликов, проведения вебинаров и конференций, разработки инструкций по новой продукции. Техническая служба, где он работает, участвует в создании продуктов, расчетов смет, помощи менеджерам, проработке узлов.

О перспективах роста в Корпорации Сергей рассуждает спокойно. Сейчас для него важно научиться уверенно держаться на публике, прокачать навыки выступлений, глубже влиться в разработку продуктов.

Рационализаторский склад ума Сергея дает о себе знать и в обычной жизни. У него имеется своя слесарная и столярная мастерская, где он в свободное от работы время делает мебель. «Когда был сменный график, времени на хобби было больше, сейчас, при рабочей пятидневке, чуть сложнее, — признается он. — А еще лет с двенадцати я увлекаюсь подводной охотой. За эти годы у меня были все трофеиные виды рыб, которые водятся в регионе».

Сергей начал предлагать идеи через ППУ, настойчиво обосновывал, как можно сделать по-другому. В итоге на ПП «Пластики» появился участок сборки коробочных решений, который вырос из инициативы одного человека и поддержки руководства. К моменту перехода Сергея в техническую службу этот участок уже работал как отлаженный механизм.

«Образование я получал не только ради профессии, но и для общего развития. И в ТЕХНОНИКОЛЬ я пришел уже с четким пониманием, чего хочу от работы», — честно рассказывает молодой специалист.

Про кластер ТЕХНОНИКОЛЬ в городе знают все, и многие мечтают попасть на работу в Корпорацию.

СВЕЖИЕ НОВОСТИ ИЗ ЖИЗНИ КОМПАНИИ ЧИТАЙТЕ В АККАУНТАХ КОМАНДЫ ТЕХНОНИКОЛЬ В СОЦСЕТЯХ

ТАМ МЫ РАССКАЗЫВАЕМ ПРО УСПЕХИ КОМАНДЫ, ОСВЕЩАЕМ ПОЛЕЗНЫЕ КЕЙСЫ И ПРОЕКТЫ, КОТОРЫЕ РЕАЛИЗУЮТСЯ НА ЗАВОДАХ И В ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ, ПОЗДРАВЛЯЕМ КОЛЛЕГ С ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ ЮБИЛЕЯМИ И ДОСТИЖЕНИЯМИ.

ОТКРЫТОЕ СООБЩЕСТВО TECHNONICOL_TEAM В VK.COM

Присоединяйтесь, делитесь, ставьте лайки!
[m.vk.com/technonicol_team](https://vk.com/technonicol_team)

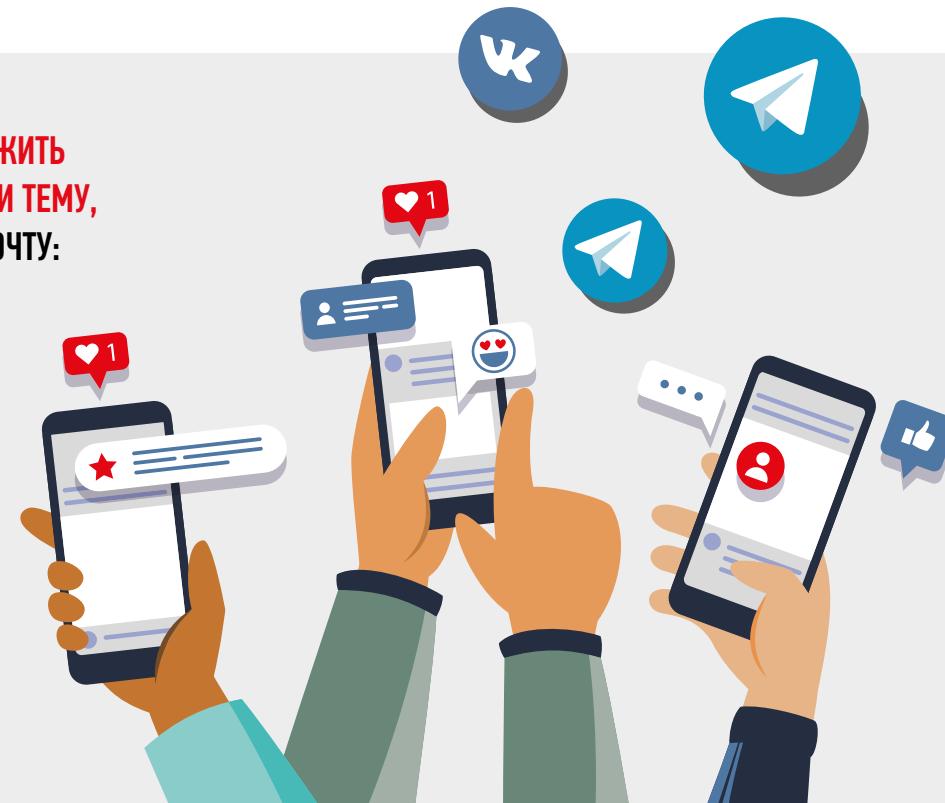


ЗАКРЫТЫЙ ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ «КОМАНДА ТЕХНОНИКОЛЬ»

Отсканируйте QR-код, подайте заявку на вступление и дождитесь ответа администратора. Он одобрят заявку после уточнения ваших контактных данных (Ф. И. О., город, завод).



ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ПРЕДЛОЖИТЬ
ИНТЕРЕСНУЮ НОВОСТЬ ИЛИ ТЕМУ,
НАПИШИТЕ ОБ ЭТОМ НА ПОЧТУ:
BUTENKO.A@TN.RU



КОГДА РАБОТА СТАНОВИТСЯ СЕМЕЙНЫМ ДЕЛОМ

люди тн

В ТЕХНОНИКОЛЬ СЛОЖИЛАСЬ ОСОБАЯ ТРАДИЦИЯ: СЮДА ПРИХОДЯТ РАБОТАТЬ СЕМЬЯМИ — И ОСТАЮТСЯ НАДОЛГО. НЕСКОЛЬКО ПОКОЛЕНИЙ ПОД ОДНОЙ КРЫШЕЙ ЗАВОДА, ДЕТИ, ПРОДОЛЖАЮЩИЕ ДЕЛО РОДИТЕЛЕЙ, СУПРУГИ И РОДСТВЕННИКИ В ОДНОЙ КОМАНДЕ — ВСЕ ЭТО СТАЛО ЕСТЕСТВЕННОЙ ЧАСТЬЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ. ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА, СТАБИЛЬНОСТЬ, ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИИ СОТРУДНИКОВ ПРЕВРАЩАЮТ КОМПАНИЮ В НАДЕЖНУЮ ОПОРУ, А В ОТВЕТ ЛЮДИ ВКЛАДЫВАЮТ В ЕЕ РАЗВИТИЕ НЕ ТОЛЬКО ТРУД, НО И ЧАСТИЧКУ СЕМЕЙНОЙ ИСТОРИИ. РАССКАЗЫВАЕМ О НЕКОТОРЫХ ИЗ НИХ.



Александр Земляной,
начальник смены, завод «Технофлекс»,
г. Минеральные Воды

Наша семья неразрывно связана с историей одного из важнейших предприятий города Минеральные Воды. Все началось с моей бабушки **Марии Антошко**, которая стояла у истоков становления рулероидного завода. Более 20 лет она проработала на предприятии, закладывая прочный фундамент его развития.

В 1977 году, за несколько лет до выхода на пенсию бабушки, на завод пришел работать мой отец **Александр Земляной**. Изначально это было временным решением, но судьба распорядилась иначе. В итоге он посвятил предприятию 36 лет, пройдя путь от намотчика до начальника смены.

Трудовая династия продолжилась в 1995 году, когда на завод устроился мой родной брат **Михаил Земляной**, а в 1996-м — двоюродный брат **Роман Мергасов**. И в 1999 году пришла моя очередь продолжить семейные традиции. Как и многие до меня, я начинал с временного трудоустройства, но уже почти 27 лет остаюсь верным этому предприятию, храня и приумножая семейные трудовые традиции.

Николай Смирнов,
заведующий складом готовой продукции,
«Завод ТЕХНО»,
и Марина Смирнова,
техник-лаборант, г. Белгород

Моя история в ТЕХНОНИКОЛЬ начинается с 2018 года, когда Корпорация купила белгородский завод «Изовол». На нем я работал с 2008-го. Начинал я съемщиком изоляционных материалов с желанием работать и зарабатывать. Со временем переводили на новые должности. Сейчас осваиваюсь в роли заведующего складом.

ТЕХНОНИКОЛЬ для меня во многом семейная история. Моя мама, **Марина Смирнова**, пришла в компанию в 2018 году. Она работает техником-лаборантом. Отец, **Александр Смирнов**, тоже какое-то время трудился на нашем предприятии, сейчас он на пенсии.

Почему вообще я изначально выбрал именно этот завод, а не что-то другое? Если честно, в тот момент особенно не размышлял о вариантах. Тогда работа здесь хорошо оплачивалась, многие старались сюда устроиться. Предприятие считалось стабильным, и это было важно. Я видел, что люди держатся за свои места, и это тоже было своего рода показателем.

После вхождения завода в состав ТЕХНОНИКОЛЬ изменений было много, и они были заметны. Положительные перемены стали возможными благодаря оптимизации и роботизации процессов. Значительно усилили охрану труда, например, все инструменты соответствуют требованиям безопасности.

Если говорить о том, что мне действительно нравится в работе, то на первом месте — коллектив. Когда рядом люди, с которыми прошел не один этап перестройки завода, проще переживать изменения, внедрять новое, решать сложные вопросы. Здесь есть взаимопомощь, и это поддерживает.

“

Я ценю, что компания не стоит на месте. ТЕХНОНИКОЛЬ постоянно развивается, что-то улучшает, вкладывается в оборудование, внедряет новые инструменты управления. Даже в обычных рабочих процессах у нас всегда есть желание что-то донастроить, сделать удобнее, эффективнее.

”

Загадывать на десятилетия вперед сложно, но на горизонте нескольких лет я точно вижу себя в ТЕХНОНИКОЛЬ. Думаю,



через пять лет изменений будет еще больше: уровень автоматизации вырастет, часть операций полностью возьмет на себя техника, складские системы станут более умными. Уже сейчас шаги в эту сторону довольно заметны, и, судя по темпам, процесс будет только ускоряться. Что касается личных планов, то возможности для роста внутри компании есть, но сначала важно качественно освоить текущую роль. Дальше, по мере того как буду чувствовать готовность, можно будет думать об обучении, о повышении квалификации и о следующих шагах.

“

На протяжении нескольких десятилетий наша семья вносит свой вклад в развитие родного предприятия, передавая из поколения в поколение не только профессиональные навыки, но и особое отношение к работе, верность выбранному делу. Работа в компании — прежде всего это атмосфера профессионального роста и развития, где каждый сотрудник может реализовать свой потенциал.

”



Мария Антошко



Александр Земляной

Если говорить о том, что лично мне нравится в ТЕХНОНИКОЛЬ, то особенно ценю командный дух и взаимопомощь коллег. Здесь всегда готовы поддержать в сложной ситуации, поделиться опытом и помочь в решении любых задач. Стабильность и надежность компании дают уверенность в завтрашнем дне. Немаловажно и то, что компания заботится о своих сотрудниках: предоставляет социальный пакет, организует корпоративные мероприятия, поддерживает инициативы работников. И что еще важно — здесь можно видеть конкретные результаты своего труда, понимать, что твоя работа приносит пользу не только компании, но и всему городу. Это придает особый смысл каждому рабочему дню.

люди тн

Татьяна Алексеенко,

инженер-лаборант,

и Евгений Жариков,

упаковщик-сортировщик, «Завод ТЕХНО», г. Юрга

В компанию я пришла более 10 лет назад и не пожалела: здесь стабильная работа, возможности для развития, забота о сотрудниках. Когда появилось подходящее место, предложила сыну, и он согласился. Так мы начали работать вместе: я с 2011 года, сын, **Евгений Жариков**, — с 2015-го.

Конечно, запомнился первый рабочий день. На завод мы приехали вместе, я делилась советами, рассказывала о процессе, подсказывала, как быстрее освоиться, и напоминала о важности охраны труда. Мы живем раздельно, поэтому вне завода процессы не обсуждаем, да и на работе редко пересекаемся. Я в лаборатории, сын — на упаковке. У каждого своя зона ответственности, поэтому споров не бывает. Другим семьям, которые работают вместе или только задумываются об этом, мы желаем любви, взаимопонимания и поддержки. Ведь крепкая семья — залог успеха в жизни и на работе.



“

О корпоративной культуре ТЕХНОНИКОЛЬ могу сказать точно, что она отражает семейные ценности. Забота о здоровье, развитие сотрудников, возможность находить баланс между работой и личными увлечениями — это действительно важно.

”

**Анна Карпова,**

инженер-эколог,

и Роман Карпов,

инженер-технолог, «Завод ТЕХНО», г. Юрга

Честно признаюсь, я и не думала, что мы с папой будем работать в одной компании. Но мне всегда нравилось, с каким интересом он говорил о своей работе. Хотелось найти такое же место, где я буду трудиться с радостью. В итоге все так и случилось — теперь мы коллеги. Папа, **Роман Карпов**, работает в Корпорации

инженером-технологом с 2016 года, я пришла в начале 2025-го. Многие инженером-технологом с 2016 года, я пришла в начале 2025-го.

Первый день на производстве помню как вчера. Все было новым и немного пугающим, но рядом был он — человек, который знал здесь каждый угол. Это придавало уверенности и сил. Для нас обоих это был особенный день. Конечно, рабочие темы иногда заходят и домой, мы делимся впечатлениями, обсуждаем трудности. Но стараемся не превращать каждую беседу в продолжение рабочего дня. Ведь семья — это что-то личное, это тепло, отдых и совместные планы.

Мы работаем в разных подразделениях, но я вижу, сколько сил и мастерства отец вкладывает в свою работу. Его профессионализм, терпение и ответственность — то, чему я учусь каждый день. Папа же говорит, что гордится моей инициатив-

ностью и стремлением развиваться. Мы разные, но дополняем друг друга.

”

Многие семейные ценности я вижу и в корпоративной культуре ТЕХНОНИКОЛЬ: взаимовыручку, уважение, ответственность, стремление к развитию. Здесь действительно ценят команду и человека в ней.

”

Я только начинаю свой путь, а он помогает советами и делится опытом. Всегда спокойно, с желанием, чтобы у меня все получилось. Это не просто наставничество, это поддержка от близкого человека, в которой нет давления, только забота и вера. Работа в одной компании открыла нам новую грань общения. Мы стали ближе не только как семья, но и как коллеги. Это бесценный опыт, который укрепил наши отношения.

Работать с близкими — это особенный путь. Тем, кто уже работает вместе, желаю терпения и умения разделять личное и рабочее. А тем, кто только задумывается: не бойтесь. Это может стать началом новой, очень ценной формы единства не только в семье, но и в команде.

Наталья Юченкова,

техник-лаборант,

и Сергей Юченков,вагранщик, «Завод ТЕХНО»
г. Юрга

Муж работает на «Заводе ТЕХНО» с самого начала его запуска. Я пришла позже и уже тружусь здесь пять лет.

Предприятие перспективное, развивающееся, с возможностью обучения, карьерного роста и достойной оплатой труда — это стало решающим фактором.



”

В корпоративной культуре ТЕХНОНИКОЛЬ особенно ценим такие вещи, как взаимопонимание, доверие, командная поддержка. Компания не просто заявляет о семейных ценностях — она их практикует. Проводятся семейные мероприятия, которые действительно сближают сотрудников и помогают почувствовать связь между работой и домом.

”

Особая радость — участие детей в творческих проектах, конкурсах, экскурсиях. Это помогает не только укрепить корпоративный дух, но и показать, как важна роль семьи для компании. Мы с супругом рассказываем детям о своей профессии, объясняем важность труда и личной ответственности. Благодаря экскурсиям они уже могут представить, где и как мы работаем. Мы стараемся с детства приучать их к труду и обязательно хвалим за старания.

Наш совет другим семьям, работающим вместе или только задумывающимся об этом: уважайте друг друга, цените и поддерживайте. Как дома, так и на работе. Пусть в вашей семье будет взаимопонимание, гармония и уверенность в будущем!



На «Заводе ТЕХНО» в Юрге работает еще много семей. Среди них:

Михаил и Сергей Беляевы
братья

Александр и Борис Гавриловы
братья

Роман и Маргарита Гейн
супруги

Наталья и Михаил Голиковы
супруги

Степан, Андрей и Александр Графы
братья

Татьяна Алексеенко и Евгений Жариков
мать и сын

Михаил Дорошенко и Людмила Михайленко
муж и жена

Владислав Драконов и Павел Тихонов
братья

Наталья и Дмитрий Ермаковы
супруги

Анна и Роман Карповы
отец и дочь

Анна и Егор Мещеряковы
супруги

Андрей и Анатолий Набатовы
братья

Елена Темпель и Сергей Пешков
супруги

Александр Полигуль и Александр Старовойтов
отец и сын

Геннадий и Николай Пронькины
отец и сын

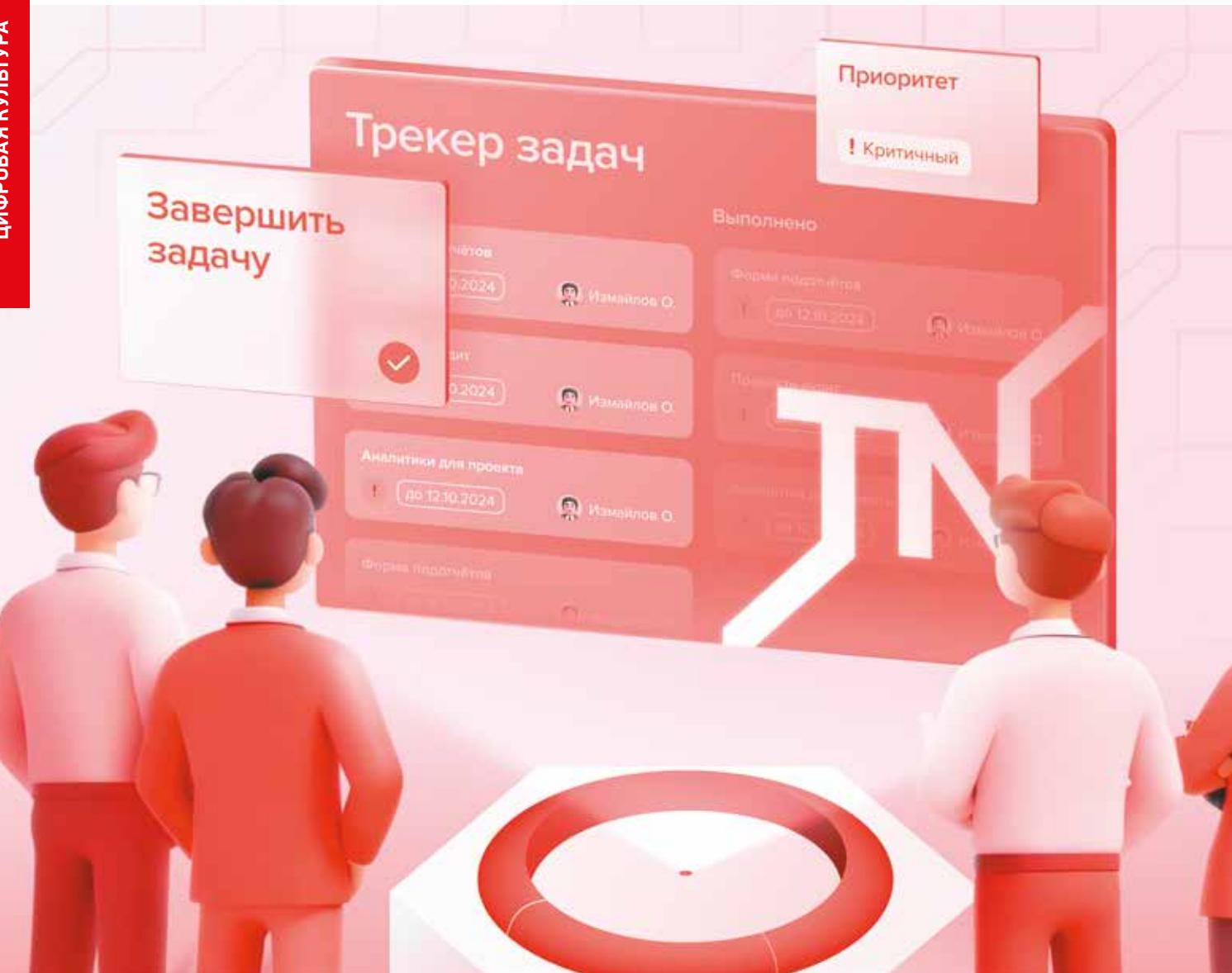
Ольга и Вячеслав Смирновы
супруги

Федор и Степан Царуки
братья

Наталья и Сергей Юченковы
супруги

ОДИН ТРЕКЕР ДЛЯ ВСЕХ: КАК В ТЕХНОНИКОЛЬ СОЗДАЛИ ЦИФРОВУЮ ВИТРИНУ ЗАДАЧ

ЗАДАЧИ У СОТРУДНИКОВ ТЕХНОНИКОЛЬ ЖИВУТ В РАЗНЫХ СЕРВИСАХ — ОТ OUTLOOK И EXCEL ДО PLANFIX И «БИТРИКС24». ЧТОБЫ ПОНЯТЬ, ЧТО ДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ, ПОРЫ ПРИХОДИТСЯ ОТКРЫВАТЬ ВСЕ СРАЗУ. В ЯНВАРЕ 2025 ГОДА КОМАНДА TN LIFE ЗАПУСТИЛА НОВЫЙ «ТРЕКЕР ЗАДАЧ» — ВНУТРЕННИЙ СЕРВИС, ГДЕ ВСЕ ЗАДАЧИ, ПРОЕКТЫ И ПРОТОКОЛЫ НАКОНЕЦ СОБЕРУТ В ОДНОМ ОКНЕ. ЭТО НЕ ПРОСТО ИНСТРУМЕНТ, А ПРИМЕР ТОГО, КАК РОЖДАЕТСЯ ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА КОМПАНИИ, ГДЕ ТЕХНОЛОГИИ СЛУЖАТ ЛЮДЯМ, А НЕ НАОБОРОТ.



ПРОБЛЕМА, КОТОРАЯ ЗРЕЛА ГОДАМИ

Говоря о предпосылках появления продукта «Трекер задач», руководитель направления цифровизации **Валентин Фетисов** отмечает, что нехватка единого инструмента ощущалась всегда. Особенно остро — после совещаний, когда итоги фиксировались в docx-файлах, рассыпались по почте и оседали в архивах. «Хорошо, если модератор потом вспоминал и интересовался статусом документа. Чаще протоколы просто превращались в цифровую пыль», — рассказывает Валентин.

Проблема существует и при работе с личными задачами: при планировании своих задач каждый сотрудник пользуется чем-то своим. Кто-то пишет себе письма, кто-то ставит задачи в «Яндекс Трекере», кто-то ведет таблички или записи в телефоне. В итоге увидеть общую картину сложно, а часть задач просто теряется.

Новый «Трекер» решает сразу две задачи: создать единую витрину всех задач, а также упростить жизнь сотрудникам, позволяя ответить в начале дня на вопрос: «Что важно сделать сегодня?»

ИЗ МНОЖЕСТВА — В СИСТЕМУ

Проект начали не с дизайна интерфейса, а с анализа существующих трекеров и разговора с пользователями будущего продукта. Команда TN Life провела глубинные интервью с 17 подразделениями — от офисных отделов до заводов. Затем открыла сбор предложений по QR-коду. В результате за несколько месяцев пришло более 200 идей, которые вошли в общий реестр. «Мы сразу пошли от людей, — отмечает Валентин Фетисов. — Понимали, что инструмент должен быть одинаково удобен и для топ-менеджера, и для рабочего. Нам нужно было не копировать чужие решения, а выстроить собственную логику».

Собранные пожелания приоритезировали по единой матрице. «У нас в roadmap (с англ. — дорожная карта: инструмент визуализации стратегии развития компании, стадий запуска проекта и продвижения продуктов) около 200 задач. Это несколько лет развития вперед. И самое важное — мы сами пользуемся этим «Трекером» ежедневно, чтобы понимать ценности и запросы пользователей», — добавляет Валентин.

Главная особенность — сквозные интеграции. Сейчас «Трекер задач» связан с цифровым профилем и сервисом «Активный сотрудник»: задачи, созданные в нем, автоматически появляются в «Трекере» и синхронизируются по статусам. Следующим шагом станут интеграции с TN Risk и ELMA — стратегическими направлениями, согласованными на уровне руководства. Параллельно специалисты прорабатывают сценарии связки с «Проектным офисом» и «Календарем мероприятий». В планах команды — создать единое пространство, где процессы идут сквозным потоком, а не обрываются между сервисами.

ЛИЧНЫЕ ЗАДАЧИ, НАДЕЖНОСТЬ И КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

В январе 2025 года сервис заработал для всей компании. Первая страница, куда попадает пользователь, открывая «Трекер», — «Входящие». Изначально раздел назывался «Личные задачи», но команда решила переименовать его, вдохновившись методологией Getting Things Done. «Это как почтовый ящик. Все, что появляется, складывается сюда. Потом ты сортируешь, расставляешь приоритеты, переносишь в проекты», — объясняет менеджер ИТ-проектов **Валерия Итыгина**, входящая в рабочую группу проекта «Трекер задач».

Создавать задачи можно мгновенно: указать срок, приоритет, выбрать вид — таблица или канбан. Интерфейс адаптирован и под мобильную версию, чтобы работать можно было буквально на ходу. Отдельный принцип — конфиденциальность. Личные задачи видят только автор. Это важный момент: ни руководитель, ни коллеги не имеют доступа к записям сотрудника. Функцию разработали для укрепления доверия к компании.



**Валентин
Фетисов,**
руководитель направле-
ния цифровизации

“

«Трекер задач» TN Life — это больше, чем цифровой инструмент. Это символ новой культуры, прозрачной, гибкой. Мы создаем не просто сервис, а способ работать осознанно. Чтобы задачи не тонули в переписке, а люди не тратили энергию на хаос. Нам важно, чтобы технологии помогали, а не мешали. И чтобы каждая идея в компании имела шанс дойти до результата.

”

ЗАДАЧИ И БАЗОВЫЕ ОПЕРАЦИИ



Быстрые действия. Отметка «выполнено», редактирование, копирование ссылки, удаление.



Атрибуты. Приоритет, статус, дата исполнения, принадлежность к разделу/проекту/протоколу.



Описание, файлы, чек-листы, подзадачи (связи «родитель — ребенок»; можно привязать существующую или создать новую).



Сортировка по умолчанию во «Всех задачах»: по приоритету и сроку (вверх — просроченные и высокоприоритетные), при этом сортировку/фильтры можно менять вручную. В планах — сохранение пользовательских фильтров в «Избранном».

ПРОЕКТЫ И РОЛИ

В «Трекере задач» доступны три типа проектов — личные, командные и интеграционные. В командном можно настроить роли: владелец, администратор, участник или гость. Есть опция «Участники видят только свои задачи». Это решение для команд, где важна приватность. Сводка по проекту показывает общее количество задач, выполненные, просроченные и динамический процент завершения. Экспорт — в Excel или CSV. Внутри доступны чек-листы и подзадачи, чтобы дробить объем работы и видеть движение по каждому направлению. «Мы старались, чтобы логика была интуитивной», — говорит Валерия. — Без сложных меню, без пугающей информации. Все, что человек делает ежедневно, должно быть в одном клике».

ПРОТОКОЛЫ

Отдельного внимания заслуживает раздел «Протоколы». Он появился из самой частой боли сотрудников — совещаний, итоги которых терялись в переписке. «Раньше все фиксировали задачи в вордовских файлах, рассыпали по почте и забывали. Мы решили превратить протокол в живой документ, который сразу работает в системе», — рассказывает Валентин.

Теперь модератор создает протокол прямо в «Трекере», добавляет участников, фиксирует обсужденные вопросы и ставит задачи с ответственными и сроками. Сервис распознает файлы docx: при загрузке автоматически определяет названия, сроки, исполнителей. Задачи мгновенно попадают в общий пул. «Если человек не участвовал в совещании, но назначен ответственным, он увидит только свою задачу, без доступа к остальному содержимому», — уточняет Валерия. — Это и прозрачность, и защита данных».

УВЕДОМЛЕНИЯ И РЕЖИМ ТИШИНЫ

Чтобы новый инструмент не стал источником стресса, команда продумала систему уведомлений. «Мы живем в потоке писем и сообщений, поэтому важно не перегрузить человека», — говорит руководитель проекта. В 2026 году в «Трекере» реализуют два канала: почтовые и пуш-уведомления. Критически важные (назначение задачи, приближение дедлайна) отключить нельзя, остальные настраиваются пользователем. В будущем в «Трекере» внедрят режим тишины, и уведомления будут приходить только в рабочие часы (по желанию пользователя).

«Мы ориентируемся на принципы цифровой гигиены, — отмечает Валерия. — Пользователь сам выбирает, как много информации ему комфортно получать. Это не должно мешать работе».

МЕТРИКИ, КОТОРЫЕ ВАЖНЫ

Пока команда фиксирует базовые показатели: количество задач, проектов, протоколов, просмотров (к слову, только за первые полгода после запуска в «Трекере» появилось около 12,5 тысячи задач, создано 49 протоколов, количество просмотров превысило 28 тысяч). Но уже готовится интеграция с Power BI, чтобы можно было гибко анализировать эффективность подразделений. «Мы не хотим строить громоздкие отчеты внутри «Трекера», — говорит Валентин. — BI-инструменты позволяют каждому пользователю формировать собственный срез данных. Это быстрее, дешевле и понятнее».



КОМАНДА БЕЗ ГРАНИЦ

Над «Трекером задач» работает распределенная команда. **Валентин Фетисов** живет в Минске, **Валерия Итыгина** и **Иван Казанцев** — в Москве, DevOps-инженеры — в Рязани и Нижнем Новгороде, дизайнер — в Нидерландах. Все общаются онлайн, встречи проходят в среднем дважды в неделю. «Формат удаленки давно стал нормой. Мы работаем синхронно, как конвейер, только вместо станков — задачи и код», — говорит Валентин.

История **Валерии Итыгиной** — пример того, как инженер-строитель становится менеджером ИТ-проектов: «Я окончила строительный вуз, но чувствовала, что хочу заниматься другим. Мне всегда было ближе проектирование процессов, а не зданий». Реализовать это стремление удалось в ТЕХНОНИКОЛЬ, где Валерия началась

стажировкой в команде **Алексея Колдашева**. «Алексей называет процесс отбора претендентов на стажировку песочницей, — вспоминает она — Нас было несколько, давали реальные задачи и смотрели, кто справится. В итоге через два месяца осталась только я».

Первые проекты Валерии в штате были связаны со строительной тематикой — Roof.ru, Dom.tn.ru, TN Learn. Позже она вернулась в контур TN Life и с Валентином начала разрабатывать «Трекер задач»: «Мы проводили сотни созвонов с коллегами, собирали обратную связь, выстраивали архитектуру. Сервис делался буквально с нуля, шаг за шагом».



Иван Казанцев пришел в команду летом 2024 года, еще учась в МИРЭА. Ему, так же как и Валерии, пришлось пройти испытание стажировкой: «Как только я начал работать в Корпорации, понял, что здесь трудятся не просто профессионалы, а команда, в которой поддерживают и помогают друг другу. Здесь можно смело предлагать идеи

и никто не скажет: «Подожди, ты новичок». Это очень мотивирует». В проекте «Трекер задач» Иван занимается аналитикой и ресерчем задач, а также помогает в проектах «Активный сотрудник» и «Финансовый помощник». Отвечая на вопрос, каким он видит будущее ТЕХНОНИКОЛЬ через пять лет, специалист считает, что оно за искусственным интеллектом: «ИИ возьмет на себя рутину, но полностью не заменит человека. Он расчетлив, но ограничен контекстом предоставляемых данных. Без полного контекста ИИ не сможет решать сложные задачи так же эффективно, как и человек».

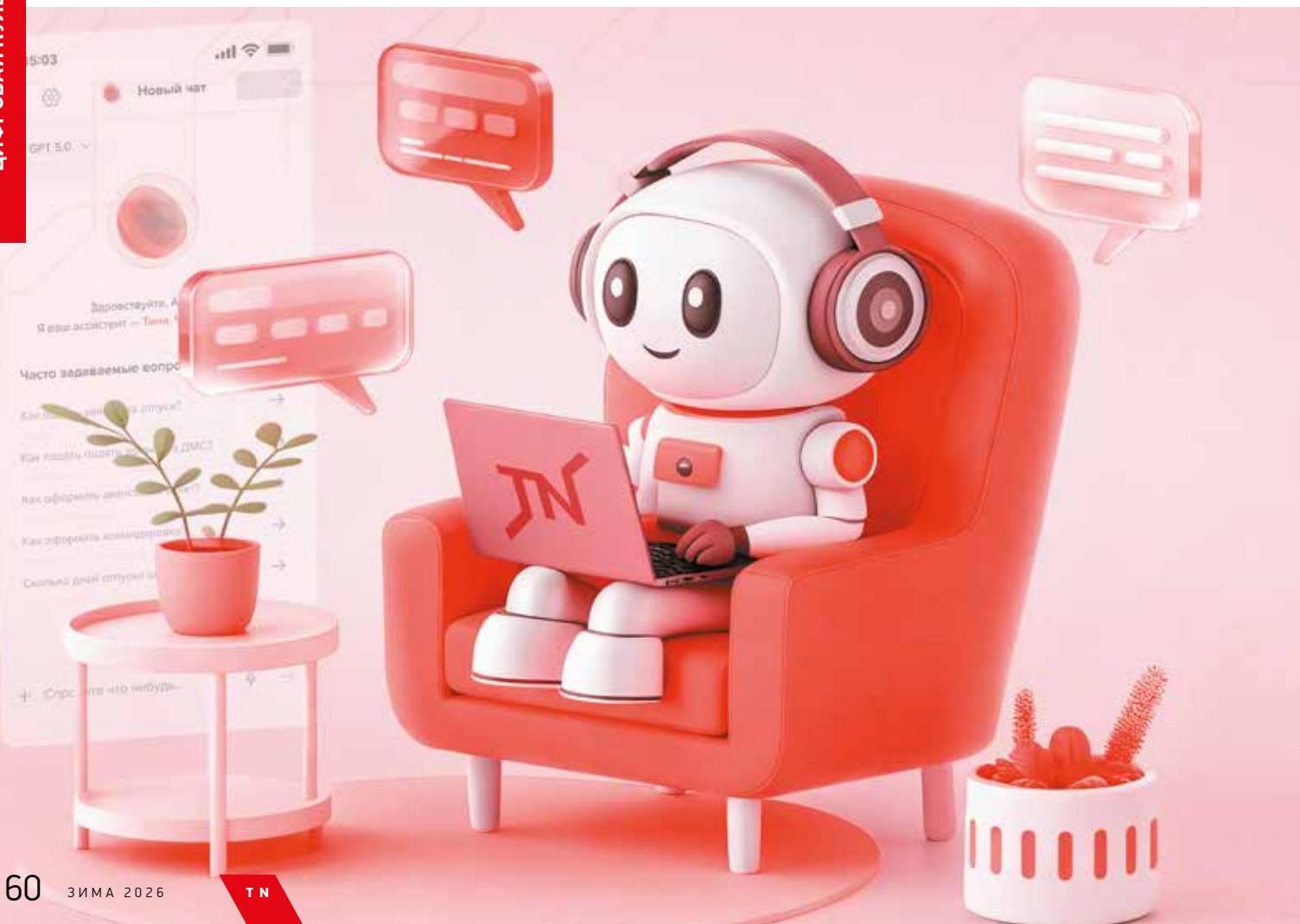
Для команды TN Life нет жесткой границы между работой и личным. «Я не сдаю себя в аренду на восемь часов, — с юмором говорит Валентин Фетисов. — Просто занимаюсь любимым делом. Мы с командой можем вечером переписываться, обсуждать идеи — и время летит. Это не переработка, а интерес». А Валерия с улыбкой признается, что в команде споры — обычное дело: «Мы с Валентином можем спорить во время брейнстормов, но только ради лучшего решения. Здесь никто не боится отстаивать позицию. Главное — продукт и пользователи».

Не боится команда и перемен: «Сегодня приоритет один, завтра бизнес приносит новый запрос, и мы перестраиваемся. Это не сбой, а естественный ритм развития».

ПЛАТФОРМА TN AI: ПЕРВЫЙ ШАГ В СТОРОНУ AI-ИННОВАЦИЙ

Автор статьи:
**Алексей
Колдашев,**
руководитель управления
развития цифровых сервисов

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ПЕРЕСТАЛ БЫТЬ ТЕХНОЛОГИЕЙ БУДУЩЕГО, ТЕПЕРЬ ЭТО ИНСТРУМЕНТ, КОТОРЫЙ МЕНЯЕТ ПРИВЫЧНЫЕ ПРОЦЕССЫ. ТЕХНОНИКОЛЬ КАК ЛИДЕР В ПРОИЗВОДСТВЕ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ И СИСТЕМ ТОЖЕ ДЕЛАЕТ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ШАГ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ И НАЧИНАЕТ ВНЕДРЯТЬ В СЕРВИСЫ КОРПОРАТИВНОЙ ЭКОСИСТЕМЫ TN LIFE ПЕРВЫХ AI-АГЕНТОВ. ОНИ ПОМОГУТ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ, СОКРАТИТЬ РЕСУРСЫ НА ВЫПОЛНЕНИЕ РУТИНЫ И ВЫСВОБОДИТЬ ВРЕМЯ НА РЕШЕНИЕ БОЛЕЕ СЛОЖНЫХ И ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАЧ.



ЧТО ТАКОЕ AI-АГЕНТЫ, AI-АССИСТЕНТЫ И КАК ОНИ ПОВЛИЯЮТ НА РАБОТУ СОТРУДНИКОВ

AI-ассистент — это система на базе нейросети, предназначенная для помощи пользователю в выполнении задач через диалог или интерфейс. Например, AI-ассистент по «Базе знаний» может отвечать на вопросы по рабочим процессам и документам, тем самым экономя время сотрудников на самостоятельный поиск информации.

AI-агент — это система на базе нейросети, способная самостоятельно планировать и выполнять последовательность действий для достижения заданной цели с минимальным или нулевым участием человека. Например, если вы попросите каждую неделю готовить отчет по продажам с выводами на основе данных из корпоративных информационных систем, AI-агент будет автоматически собирать данные, формировать отчет и отправлять его вам в чат TN Life.

КАК AI-АГЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ С ДРУГИМИ СИСТЕМАМИ?

Чтобы AI-агенты могли взаимодействовать с другими сервисами, используется протокол на естественном языке MCP (Model Context Protocol). Это своего рода мостик, который соединяет помощника с внутренними и внешними системами.

Например, вы сообщаете агенту, что с 1 по 5 декабря будете в командировке в Москве, и он самостоятельно заполняет заявку в «Финансовом помощнике». И таких помощников может быть множество у каждого сотрудника: один отвечает на вопросы, другой помогает в работе с документами, третий ищет за вас распоряжения.

Все созданные AI-агенты будут публиковаться в каталоге платформы TN AI, что обеспечит централизованный доступ к ним и упростит внедрение в рабочие процессы.



Владимир Марков,
генеральный директор
ППК ТЕХНОНИКОЛЬ

“

Существует мнение, что искусственный интеллект скоро заменит людей в некоторых профессиях. Однако я считаю, что наш следующий эволюционный шаг не конкуренция, а синергия с ИИ. Его главная роль — стать универсальным ассистентом, который берет на себя рутину, освобождая нас для того, в чем мы остаемся непревзойденными: творчества, стратегии, инноваций, принятия сложных решений. То есть ИИ — это не замена, а расширение человеческих возможностей, эдакий цифровой экзоскелет для нашего интеллекта. Он не думает за нас, а усиливает скорость, точность и охват нашей работы. И это тот тренд, на котором мы сосредоточимся в ближайшие несколько лет. Это вопрос нашей конкурентоспособности. Компании, где сотрудники тратят часы на рутину, которую можно делегировать, будут проигрывать тем, где люди сосредоточены на уникальных человеческих задачах.



Алексей Колдашев,
руководитель управления
развития цифровых сервисов

“

Сегодня искусственный интеллект часто воспринимается как чат-бот или очередной цифровой инструмент. Но мы смотрим на него шире. Для нас будущее корпоративных сервисов — это среда, в которой у каждого сотрудника есть собственный набор AI-агентов под конкретные задачи. Эти агенты не просто отвечают на вопросы, а взаимодействуют с информационными системами, выполняют действия и берут на себя рутинные операции. Платформа TN AI создает для этого единый и безопасный контур. В таком подходе ИИ перестает быть экспериментом или модной технологией и становится полноценным участником рабочих процессов, усиливающим возможности сотрудника.

ДОРОЖНАЯ КАРТА В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ 2026 ГОДА: от распознавания голоса до автономных процессов

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В ЧАТЕ

РАСПОЗНАВАНИЕ ФАЙЛОВ

ТРАНСКРИБАЦИЯ И САММАРИ ВСТРЕЧ

Пользователи TN Life могут задать вопрос AI-агенту и сразу получить точный ответ благодаря интеграции с «Базой знаний». При этом любой сотрудник может пополнять базу инструкциями по своим процессам, и AI-агент сможет давать точные ответы на вопросы коллег, основанные на этой информации.

AI-агент сможет автоматически обрабатывать PDF-файлы и сканы документов, что ускорит работу с ними и сократит ручной ввод данных. Например, вы можете загрузить договор или отчет и попросить помощника выделить ключевые тезисы или ответить на вопрос на основе этого документа.

Модуль будет автоматически транскрибировать речь и создавать саммари по итогам встреч.

ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ НА 2026 ГОД

Интеграция между сервисами внутри TN Life. Цель команды — создать единую среду, где в перспективе станет возможным, например, попросить агента запланировать встречу с коллегой в TN Meet или оформить заявку на отпуск через сервис «Финансовый помощник».

Подключение генеративного ИИ для решения точечных бизнес-задач. Команда анализирует кейсы, поступающие от различных СБЕ, планируя запуск новых функций по наиболее часто встречающимся кейсам в порядке приоритета. В качестве примеров уже собранных запросов можно привести следующие кейсы:

- ▶ Создание сервисной заявки голосом или текстом. Сотрудник текстом описывает проблему, используя привычные рабочие термины. AI-агент распознает намерение и запрашивает недостающие данные: оборудование, описание, приоритет, фото. После — автоматически оформляет поле «Описание», создает заявку в ЕАМ и сообщает пользователю ее номер.
- ▶ Проверка и исправление описания заказ-наряда. AI-агент проверяет тексты описаний и автоматически приводит их к единому стандарту. Например, меняет формулировку «Заменить подшипник» на правильную «Замена подшипника». Попутно исправляет орфографические ошибки и опечатки.

- ▶ Помощь при аварийном простое оборудования. В случае поломки оборудования AI-агент помогает сориентироваться: подсказывает, какие ТМЦ нужны, где их найти, кто из специалистов может отремонтировать оборудование, и создает срочную заявку.

Помимо производственных задач, команда получает запросы на помощь в решении юридических вопросов и исследует возможности применения AI-агента по таким направлениям, как:

- ▶ Глубокий поиск и анализ судебной практики: ищет релевантные судебные акты по конкретным обстоятельствам дела, сравнивает сходство фактов и выдает готовый аналитический обзор.
- ▶ Генерация деловой переписки: пишет письма, претензии и ответы на запросы в нужном тоне и стиле.

Конфигурация сценариев без кода. В рамках pilotного проекта по цифровизации процессов команда использовала low-code-конструктор для тестирования гипотез по автоматизации сбора ликов и информации о юридических лицах из открытых источников. В будущем, с учетом успешного применения open-source, он будет доработан и включен в состав AI-платформы.



«Low-code-системы поддерживают широкий спектр интеграционных протоколов и сервисов, поэтому мы смогли выстроить сложные цепочки автоматизации: от первичного сбора данных до их обогащения и передачи в целевые системы. Использование платформы с открытым исходным кодом дало нам возможность гибко и экономично экспериментировать с различными сценариями автоматизации и цифровизации бизнес-процессов, прежде чем переходить к промышленному внедрению», — прокомментировал **Валентин Фетисов**, руководитель направления цифровизации.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ AI-АГЕНТОВ

- ✓ ЭКОНОМИЯ ДО 30% ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ
- ✓ ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА РЕШЕНИЙ ЗА СЧЕТ ПАМЯТИ ИЛИ О ПРОШЛЫХ КОММУНИКАЦИЯХ
- ✓ ПЕРСОНАЛЬНЫЕ AI-АССИСТЕНТЫ ПОД БИЗНЕС-ЗАДАЧИ В КОНТЕКСТЕ КОМПАНИИ
- ✓ СОКРАЩЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ОШИБОК
- ✓ СОБЛЮДЕНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ

Таким образом, ТЕХНОНИКОЛЬ делает уверенный шаг в будущее, где искусственный интеллект становится надежным помощником для решения рабочих задач, а компания развивает антихрупкость и делает движение в сторону достижения стратегических задач.

ДЛЯ ЧЕГО НАМ 1С: ERP И С ЧЕМ НАМ ЕГО ЕСТЬ? (ПОДАНО С ИРОНИЕЙ)

АВТОРЫ (ТЕ, КТО ЗНАЕТ, ГДЕ ЗАКОПАНЫ ВСЕ ЦИФРОВЫЕ КОСТИ):



**ВЛАДИСЛАВ
УТКИН,**

директор
по информационным
технологиям



**Александр
Голошумов,**

руководитель департамента
развития информационных
систем

ЗДРАВСТВУЙТЕ, УВАЖАЕМЫЕ ЦЕНИТЕЛИ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ И ТЕ, КТО ПРОСТО ИЩЕТ, КУДА БЫ ВВЕСТИ СВОЙ ПАРОЛЬ! СЕГОДНЯ МЫ ПОГОВОРИМ НЕ О НОВОМ ДОБРОМ И МЕСТАМИ НЕМНОГО ЗАДУМЧИВОМ СОФТЕ. В ИТ-СРЕДЕ ЭТУ ДИКОВИННУЮ ФАУНУ НАЗЫВАЮТ ЛЕГАСИ. В ПЕРЕВОДЕ С АНГЛИЙСКОГО LEGACY — «НАСЛЕДИЕ, КОТОРОЕ НИКАК НЕ УДАЕТСЯ СПИСАТЬ В УТИЛЬ». ПРОЩЕ ГОВОРЯ, ЭТО УСТАРЕВШИЕ СИСТЕМЫ, РАБОТАЮЩИЕ ПО ПРИНЦИПУ «ГЛАВНОЕ, ЧТО РАБОТАЕТ, А КАК — УЖЕ НИКОГО НЕ ВОЛНУЕТ».



1C: ERP — как швейцарский армейский нож для управления бизнесом. Расшифровывается как Enterprise Resource Planning, а на деле означает «наконец-то все в одном месте, и даже то, что потеряли в 2015 году».

Платформа покрывает ключевые контуры бизнеса (производство, финансы, кадры, продажи) и формирует общую информационную среду для всех подразделений.

КЛЮЧЕВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

- ▶ **Финансы и бюджетирование.** Автоматизация платежей и учета, планирование и анализ бюджетов.
- ▶ **Производство.** Планирование, диспетчеризация и учет производственных операций, включая сложные многостадийные процессы.
- ▶ **Персонал и кадровый контур.** Ведение кадрового учета и поддержка HR-процессов.
- ▶ **Продажи.** Регламентация и контроль воронки, управление заказами и взаимодействием с клиентами.
- ▶ **Закупки и склад.** Оптимизация закупочной деятельности, управление запасами и складской логистикой.
- ▶ **Международный учет.** Поддержка МСФО для сопоставимого анализа и оценки бизнеса по международным стандартам.

ЗАЧЕМ ВНЕДРЯЮТ

- ▶ **Автоматизация рутин.** Перевод повторяющихся операций и типовых процессов в автоматический режим.
- ▶ **Единое управление.** Работа руководителей и сервисных служб в общей информационной базе без разрозненных систем.
- ▶ **Рост эффективности.** Оптимизация процессов, улучшение финансовых показателей и более быстрая реакция на изменения.
- ▶ **Мобильность и облако.** Доступ к управлению компанией через интернет и с мобильных устройств благодаря облачной архитектуре.



Как мы будем это делать, не пуская пыль в глаза и не вызывая панику? Следуя небольшому количеству принципов.

Наша компания, как и любой уважающий себя технологический гигант, росла не по дням, а по часам. И как в любой растущей семье, у нас накопились бабушкины системы — милые сердцу, но с тормозами. Они работают, но их интерфейс напоминает диалог с такси: вроде все понимает, но ответа не дождешься. Они не дружат с искусственным интеллектом, потому что их главный искусственный интеллект — это вы, когда вручную переносите данные из Excel.

Что же делать с этим цифровым антиквариатом? Можно, конечно, продолжать любоваться, как на дорогую вазу. Но бизнес требует скорости, а не созерцания. Пришло время засучить рукава и разобраться с «техническим долгом» (это когда вчера вы сэкономили пять минут на архитектуре или кодировании для результата, а сегодня ваша команда тратит пять недель, чтобы понять, как он вообще работает. Эффект снежного кома, только из багов) — тем самым, который тянется за нами, как хвост кометы, только состоит из багов и устаревшего кода.

И вот мы подходим к главному «сокровищу» — системам-«каркасам», которые стоят на каждом заводе. Платформа, на которой они написаны, скоро отправится на заслуженную пенсию. Она не поддерживает автоматическое тестирование (программисты плачут) и с ИИ она общается на уровне «моя твоя не понимать». Решение? Переезд на новую, современную платформу под название 1C: ERP!

Переезд запланирован за три года. Это по две СБЕ в год. Ресурсы есть, бюджет согласован. Впереди — грандиозный ремонт, в ходе которого мы постараемся не развалить стены и не потерять ни одного виртуального стула.

ПРИНЦИП № 1 «УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ КАК НЕСУЩАЯ КОНСТРУКЦИЯ»

В ИТ-ландшафте компании появятся централизованные информационные системы СБЕ, которые на начальном этапе призваны выполнять только одну функцию — аккумулирование хозяйственных операций и формирование управленческой отчетности с точки зрения финансового учета. Эта информационная система станет единственной точкой правды финансового состояния бизнес-юнита.

ПРИНЦИП № 2 «ВЫБОР, А НЕ ПРИНУЖДЕНИЕ»

Мы уважаем сложившиеся на заводах уникальные методы оперативного управления, они часть нашей производственной культуры. При этом мы внедряем новый мощный инструмент — 1C: ERP, который предлагает не просто замену, а качественное развитие этих функций.

СБЕ предлагается выбор:

1. Сохранить текущие проверенные системы в части оперативного управления.
2. Использовать 1C: ERP как возможность переосмыслить и усилить свои процессы (планирование, ТОиР, контроль качества и пр.), получив от них большую отдачу за счет передового интегрированного функционала.

Наша цель — не отнять рабочие инструменты, а предложить создать более совершенные, доказав их ценность на практике.

Принцип № 3 «НЕГАСИМОЕ ПЛАМЯ»

Ключевое видение — оставить вокруг производственных площадок такое количество информационных систем (старых или абсолютно новых и, возможно, не 1C), которое гарантирует устойчивость и бесперебойность производственного контура, независимо от внешних вызовов и кризисных сценариев, при этом следуя первым двум принципам.



Принцип № 4 «ЦИФРОВОЙ СИМБИОЗ»

Успешный переход на 1C: ERP станет точкой отсчета для нового этапа развития. После него Корпоративный центр сосредоточит все усилия на совершенствовании новой системы, поэтапно завершая поддержку «каркасов». Так завершается важный цикл нашей цифровой модернизации, и мы вступаем в эру 1C: ERP, где синергия человека, платформы 1C, хранилища данных и AI-агентов сделает работу более продуктивной, освободив нас от рутинной работы для решения творческих и стратегических задач.

ЧТО МЫ ПОЛУЧИМ В ИТОГЕ?

- ✓ **Платформу, на которую молодежь смотрит без слез.** Искать программиста под старые системы — это как искать специалиста по патефонам. Они есть, но они либо гении-энтузиасты, либо очень дорого стоят.
- ✓ **Гарантию, что нас не бросят на полпути.** 1C будет поддерживать платформу ближайшие 10 лет. То есть как минимум до появления следующего легаси.
- ✓ **Автоматизацию для разработчиков.** Теперь они смогут больше творить и меньше тушить пожары, вызванные древними багами.
- ✓ **Билет в будущее.** Откроются перспективы для использования AI, машинного обучения и, возможно, даже голосовых помощников, которые наконец-то поймут, что значит «срочно провести закрытие месяца».
- ✓ **Производительность, безопасность и надежность.** Наши системы перестанут напоминать карточный домик, а станут похожи на крепость. Почти.

Нас ждет большая и интересная работа. И когда мы говорим «нас», мы имеем в виду всех: от ИТ-архитекторов до бухгалтеров на заводах. Ваше мнение, ваши советы и ваше терпение бесценны! Надеемся на вашу поддержку и чувство юмора. Вместе мы не только решим задачи любой сложности, но и сделаем это с улыбкой!

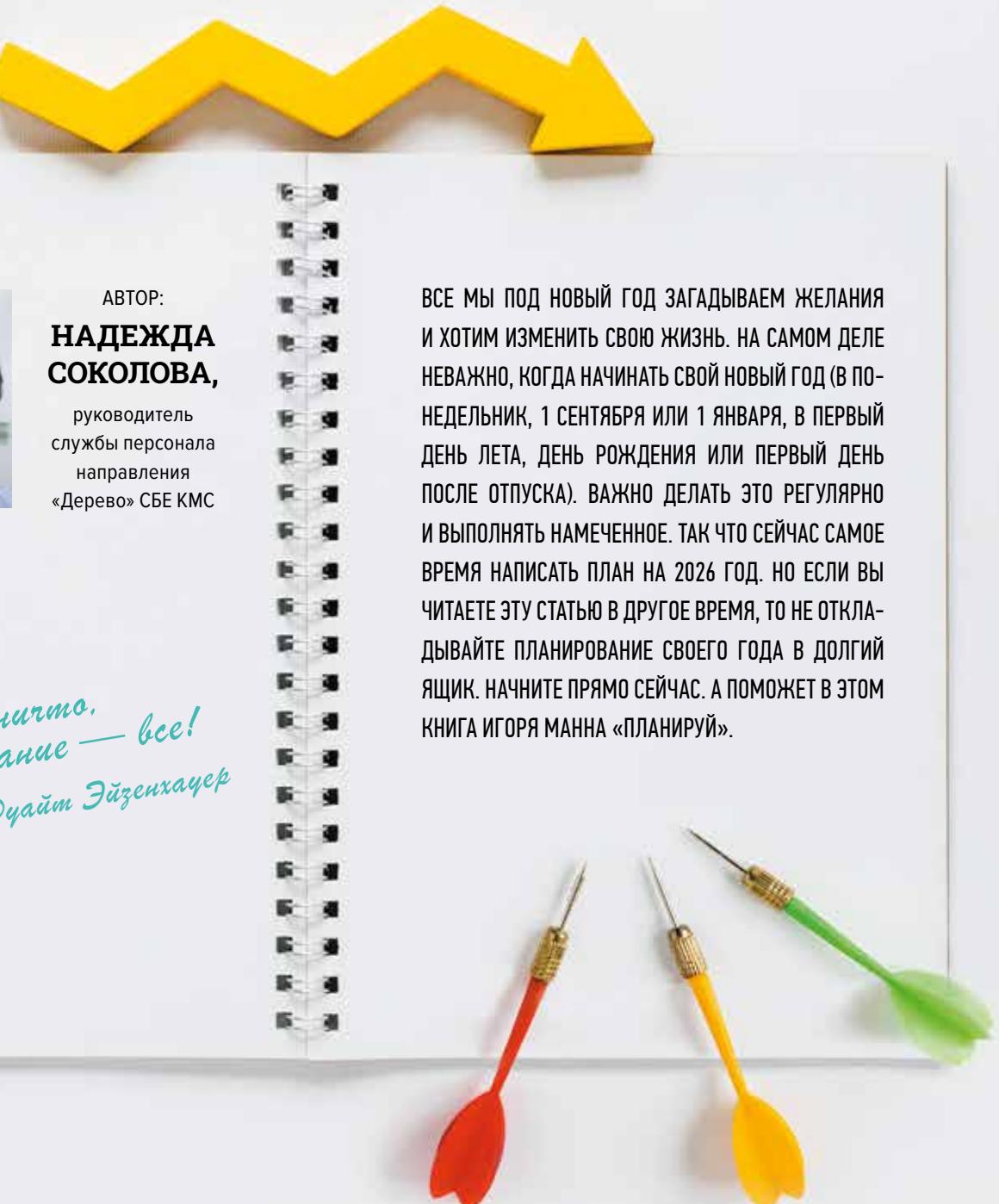
ПЛАНИРУЙ И ДЕЙСТВУЙ: КАК ПРЕВРАЩАТЬ МЕЧТЫ В РЕЗУЛЬТАТ



автор:
НАДЕЖДА СОКОЛОВА,
руководитель
службы персонала
направления
«Дерево» СБЕ КМС

План — нечто.
планирование — все!
Дуайт Эйзенхауэр

ВСЕ МЫ ПОД НОВЫЙ ГОД ЗАГАДЫВАЕМ ЖЕЛАНИЯ И ХОТИМ ИЗМЕНИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ. НА САМОМ ДЕЛЕ НЕВАЖНО, КОГДА НАЧИНАТЬ СВОЙ НОВЫЙ ГОД (В ПОНЕДЕЛЬНИК, 1 СЕНТЯБРЯ ИЛИ 1 ЯНВАРЯ, В ПЕРВЫЙ ДЕНЬ ЛЕТА, ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ ИЛИ ПЕРВЫЙ ДЕНЬ ПОСЛЕ ОТПУСКА). ВАЖНО ДЕЛАТЬ ЭТО РЕГУЛЯРНО И ВЫПОЛНЯТЬ НАМЕЧЕННОЕ. ТАК ЧТО СЕЙЧАС САМОЕ ВРЕМЯ НАПИСАТЬ ПЛАН НА 2026 ГОД. НО ЕСЛИ ВЫ ЧИТАЕТЕ ЭТУ СТАТЬЮ В ДРУГОЕ ВРЕМЯ, ТО НЕ ОТКЛЮЧАЙТЕ ПЛАНИРОВАНИЕ СВОЕГО ГОДА В ДОЛГИЙ ЯЩИК. НАЧНите ПРЯМО СЕЙЧАС. А ПОМОЖЕТ В ЭТОМ КНИГА ИГОРЯ МАННА «ПЛАНИРУЙ».



ПОЧЕМУ СТОИТ ФИКСИРОВАТЬ ЦЕЛИ: КЕЙС ГАРВАРДА

В 1979 году в Гарварде провели исследование, в рамках которого опросили обучающихся по программе МВА. Студентам задали вопрос: «Ставили ли они четкие письменные цели на будущее и строили ли планы по их достижению?» Ответы распределились следующим образом: три процента респондентов имели прописанные цели и планы; у 13 процентов были цели, но они их не записывали; 84 процента ничего не планировали.

Спустя 10 лет выяснилось, что те, кто записывал цели, заработали в 10 раз больше, чем остальные участники исследования. Также оказалось, что участники опроса, которые имели цели в голове, зарабатывали в два раза больше тех, кто цели не имел. Таким образом, исследование показало, что запись целей способствует их достижению.

Этот эксперимент наглядно показывает простую, но важную истину. Мечты становятся целями только тогда, когда их фиксируешь и превращаешь в конкретные действия. Однако далеко не все знают, как правильно ставить цели и выстраивать пошаговый план, чтобы не потеряться в рутине и не забросить задуманное уже через месяц. Именно эту проблему помогает решить книга Игоря Манна «Планируй» — современное руководство по личной эффективности и системному планированию.



Игорь Манн — маркетолог №1 в России, кандидат экономических наук. Проводит семинары по маркетингу, клиентоориентированности, личному маркетингу и планированию как в открытом, так и в корпоративном формате. Автор 16 книг и видеокурсов. Книга написана легким языком в формате «читай и делай». Весь процесс годового планирования и отчета по результатам разложен на конкретные шаги.

ЧТО ГЛАВНОЕ В ПЛАНЕ

План должен быть сбалансированным, понятным, амбициозным, мотивирующим. Знакомо? Но об этом позже. А пока еще один критерий: план должен быть перед глазами. С глаз долой — из жизни вон — это точно про него.

Четыре шага к идеальному плану:

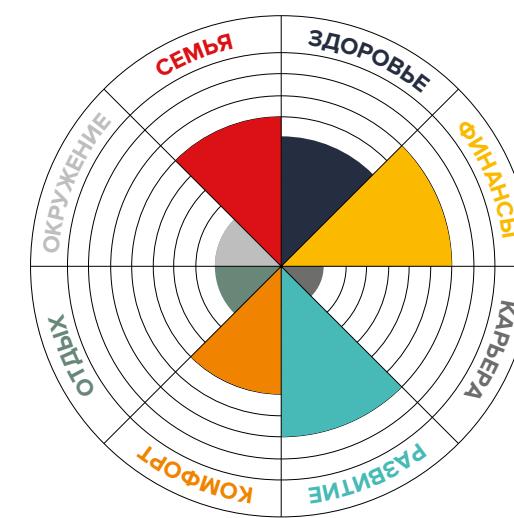
- ➡ Определяем направления года. ➡ Ставим и оцениваем цели.
- ➡ Выбираем слово года. ➡ Финализируем план.

Последовательное выполнение этих пунктов позволит расставить приоритеты, не забыть важное, а ненужное — отсечь.

КОЛЕСО БАЛАНСА И МЕНТАЛЬНЫЕ КАРТЫ

Для определения направлений года можно взять колесо баланса, оценить текущее состояние по каждому направлению и выбрать те, в которых вы хотите достичь новых высот. Вот какими могут быть направления в вашем колесе баланса: карьера, выходные, бизнес, доход, отпуск, путешествия, инвестиции, развлечения, домашний уют, хобби, любимый человек, дети, отношения, родители, впечатления, наставничество, команда, знакомства, ментальное здоровье / душа, благотворительность, семья, здоровье/ЗОЖ, друзья, фитнес, спорт, икигай, образование, спор/пары, творчество, следы. Что-то из этого списка будет неактуально для вас, а чего-то может не хватать. Соответственно, уберите лишние направления и добавьте важные.

По каждому направлению необходимо расписать цели. Для этого удобно использовать еще один инструмент — ментальную карту. Составлять ее нужно подробно, обязательно с использованием глаголов. Согласно исследованию, опубликованному в научном журнале Personality and Social Psychology Bulletin, добавление глагола в цель увеличивает вероятность



ее достижения. Конкретика при формулировке цели, в свою очередь, помогает легче представить и спланировать поставленные шаги, которые позволят достичь цели. Поэтому добавляйте сроки старта и достижения, эмоции, краски, слова для мотивации.

Лучше всего формулировать цели в смарт-формате. «Фитнес» — плохая формулировка цели. Хороший вариант: «С 1 ноября два раза в неделю ходить на фитнес на часовые тренировки с персональным тренером».

SMART LEAF И ROA

В своей книге Игорь Манн предлагает расширенную методику SMART LEAF:

- **S** (specific) — конкретная.
- **M** (measurable) — измеримая.
- **A** (achievable) — достижимая.
- **R** (relevant) — значимая, актуальная.
- **T** (time-bound) — время достижения, точная дата.
- **L** (legal) — легальная, законная, не противоречит закону, корпоративным правилам компании или вашим принципам жизни.
- **E** (ecological) — экологичная. Согласована с важными для вас людьми (бизнес-партнерами, мужем/женой, родителями, взрослыми детьми).
- **A** (ambitious) — амбициозная. А можно поднять планку выше? Хотите пробежать 10 километров, а может быть, замахнуться на полумарафон? Ставьте большие цели, в них легче промахнуться.

► **F** (few) — мало. Не слишком ли много у вас целей? Если да, то это может привести к расфокусировке и, как следствие, к демотивации. Идеального количества целей нет, но регулярную практику планирования лучше начинать с небольшого количества.

Проверяйте формулировки ваших целей по этим критериям и улучшайте в случае необходимости. Критерий F (few) относится ко всему списку ваших целей.

КРАТКО, ТОЧНО И СОЧНО

Методика RoA (Return on Action, возврат на действия) для оценки целей. Чтобы принять решение, включать ли в годовой план ту или иную цель или задачу, можно оценить ее по следующему чек-листу и ответить на следующие вопросы:

- Деньги.** Принесет ли это мне или моим проектам деньги?
- Польза.** Принесет ли это мне какую-то значимую нематериальную пользу?
- Доброе дело.** Зачется ли оно? Поправит ли мою карму?
- Достижение цели.** Поможет ли мне это достичь моих главных целей?
- Жизнь.** Изменит ли это мою жизнь в лучшую сторону?
Улучшит ли ее качество или продолжительность?
- Карьера.** Повлияет ли это положительно на мою карьеру? Как-то ускорит ее?
- Опыт.** Даст ли мне это новый, полезный, уникальный опыт?
- Практика.** Научусь ли чему-то новому, полезному?
- Польза руководителю или партнеру.** Оценит ли это мой начальник?
Будет ли это полезно моим партнерам по бизнесу?
- Польза обществу и стране.** Будет ли она?
- Признание.** Получу ли я признание или благодарность от значимых для меня людей?

Ставим галочки в чек-листе и принимаем решение: работать с этой целью или нет. Работа по этому чек-листу помогает определить, важна ли цель для вас или навязана обществом, семьей, рекламой, социальными сетями.

1. ДНЕВНАЯ АКТИВНОСТЬ И ФОРМА

- С 15 января 2026 года **заниматься физической активностью не менее трех раз в неделю по 40 минут** (быстрая ходьба, фитнес, плавание, бег, силовые — заранее выбрать формат и зафиксировать в календаре)
- К 1 октября 2026 года **увеличить среднее количество шагов до восьми тысяч в день** (по данным трекера за месяц)

2. МЕДИЦИНСКИЙ БАЗИС

- До 1 июня 2026 года **пройти полный базовый чекап:** анализы, терапевт, кардиолог, стоматолог, офтальмолог
- По результатам чекапа до 1 сентября 2026 года **выполнить минимум 80% назначенных рекомендаций** (лечебные, витамины, дополнительные обследования — список оформить на отдельной ветке и отмечать выполненное зеленым)



ЗДОРОВЬЕ

(Адаптируй под свою ситуацию — с партнером/семьей/детьми)

1. КАЧЕСТВЕННОЕ ВРЕМЯ С ПАРТНЕРОМ/СЕМЬЕЙ

- С января по декабрь 2026 года **один вечер в неделю посвящать только партнеру/семье** (без телефонов и рабочих обсуждений; заранее планировать: прогулка, фильм, настольные игры, совместный ужин)

2. ОБЩИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ

- С января по декабрь 2026 года **сделать минимум четыре совместные большие активности** (поездка на выходные, путешествие, концерт, фестиваль, мастер-класс — по одной в квартал)

3. ОБЩЕНИЕ БЕЗ КОНФЛИКТОВ НА БЕГУ

- За 2026 год **сделать минимум четыре совместные большие активности** (поездка на выходные, путешествие, концерт, фестиваль, мастер-класс — по одной в квартал)

ФОКУС ГОДА И ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

В процессе планирования следует определить слово года. Это определенное направление, на котором вы будете фокусироваться в течение следующих 12 месяцев, чтобы получить значимый результат. Это своеобразная настройка на будущее. Слово года заменить на тему года (доход, образование, семья и другие). Результатом работы должен быть визуализированный план. Это может быть список (написанный от руки в блокноте или в электронном виде), коллаж или ментальная карта.

Ментальная карта — оптимальный вариант. Она помогает графически структурировать план. В центре нужно разместить слово года или просто год, на который вы планируете. На главных ветвях написать направления и далее на ответвлении — цели по каждому из них. На веточках необходимо расположить подсказки и вспомогательную информацию, так будут видны все связи. Можно выделить отдельную веточку по хотелкам и навыкам, которые вы желаете освоить.

1. УСИЛИТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ЦЕННОСТЬ

- С 1 февраля по 1 ноября 2026 года **пройти не менее двух профильных обучающих программ** (каждая от 30 академических часов) по своей основной профессии
- По итогам каждого курса **внедрить минимум один новый инструмент/метод** в рабочий процесс и зафиксировать результат (короткий отчет: что сделал, к чему привело)



ПЛАН 2026



ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ

2. УВЕЛИЧИТЬ ДОХОД

- К 1 декабря 2026 года **повысить ежемесячный доход минимум на 20%** относительно уровня января 2026-го (за счет повышения, смены позиции, расширения проектов или подработки — заранее прописать два-три возможных сценария и выбрать рабочий к 1 марта)

3. СТАТЬ ЗАМЕТНЕЕ В ПРОФЕССИИ

- С марта по декабрь 2026 года **не реже одного раза в квартал** **выступать публично** (профильные статьи, доклад, вебинар, участие в подкасте или круглом столе)

1. ПЛАНИРУЕМЫЙ ОТПУСК

- До 1 марта 2026 года **запланировать и забронировать два основных периода отдыха** (минимум семь дней подряд каждый, даты занести в календарь и сообщить всем вовлеченным)
- Во время отпуска **не проверять рабочую почту и мессенджеры более раза в день**

2. ЕЖЕНЕДЕЛЬНОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ

- С января по декабрь 2026 года **устраивать ленивое утро или полдня раз в неделю** (без задач, только то, что приятно: сон, прогулка, книга, ванна, хобби)

3. МАЛЕНЬКИЕ РАДОСТИ И ВЫХОД ИЗ РУТИНЫ

- Раз в месяц **делать хотя бы одну новую активность** (новое место, новое блюдо, новое хобби, новый маршрут прогулки — фиксировать в дневнике/фото, чтобы в конце года увидеть ленту впечатлений)

1. СИСТЕМНО РАЗВИВАТЬ МЫШЛЕНИЕ И НАВЫКИ

- С января по декабрь 2026 года **прочитать 12 нон-фикшн-книг** по саморазвитию, психологии, продуктивности или коммуникациям (в среднем книга в месяц)
- После каждой книги **делать краткий конспект на одну-две страницы** и выделять минимум один практический шаг, который сразу внедрять

2. РАЗВИВАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ

- С 1 февраля 2026 года **вести дневник самоотчета не менее трех раз в неделю** (фиксировать, что получилось, что не получилось, за что благодарен, чему научился)
- Один раз в квартал **проходить консультацию/супервизию/созвон с наставником или психологом**, чтобы разбирать сложные ситуации и не застревать в них

Когда план будет готов, обязательно разместите его на видном месте. Можно распечатать и повесить у рабочего стола, сделать заставкой на экране компьютера.

Хорошая цель драйвит по-сумасшедшему. Поставьте правильную цель — и нужные ресурсы найдутся. Пусть просмотр плана и его выполнение будут вашей новой хорошей привычкой. Выполнить годовой план поможет регулярное подведение промежуточных итогов, хорошо делать это ежемесячно. Выполненные задачи можно вычеркивать или выделять другим цветом (зеленым).

ЖИВОЙ ДОКУМЕНТ: КОРРЕКТИРУЕМ, ВЫПОЛНЯЕМ, ПОДВОДИМ ИТОГИ

► **Корректируем план.** Он не что-то высеченное в камне. В течение года могут происходить разные события, и это абсолютно нормально — пересматривать свои приоритеты, корректировать их под новые обстоятельства, ставить какие-то проекты на паузу или отменять, добавлять новые цели и задачи. Если что-то пошло не так, если открылось окно возможностей, быстро и смело совершенствуйте план. Помните, что наша жизнь — возможности и форс-мажоры. Поэтому адаптируемся и продолжаем действовать.

► **Выполняем намеченное.** В этом помогут некоторые лайфхаки от Игоря Манна, которыми он делится в третьей главе своей книги, а именно цепочка планов, начиналки, соскакиватели/держатели, ускорители, промежуточное подведение итогов.

Чем подробнее вы сформулируете свои цели и задачи, тем легче вам будет приступить к выполнению. Тем меньше у вас будет

половодов откладывать и прокрастинировать. Любую большую задачу легче решить, разбив ее на более мелкие. У каждой цели должен быть план ее достижения, в идеале — бумажный. Если нет плана, то с вероятностью 99 процентов не будет и результатов. Для выполнения годового плана нужно научиться планировать и реализовывать свой идеальный день, неделю, месяц, квартал. Сложно прожить правильно год, но легко прожить безошибочно день. Чем больше у вас таких выверенных дней, тем лучше результаты года.

Главный совет новичку: начните! Чтобы самоорганизовать себя и непременно выполнить намеченное, расскажите об этом близким людям, тем, кто пользуется у вас авторитетом. Публичное обещание тоже может быть отличным стимулом двигаться в намеченном направлении.

► **Отчитываемся.** Мало только планировать и выполнять намеченное, нужно анализировать достигнутые результаты. Для этого включите в отчет общее впечатление от года, отметьте основные моменты и результаты по основным направлениям. Пишите отчет по намеченным задачам: что и как было выполнено, что можно было сделать лучше или быстрее, что не было сделано и почему, что пошло не так. Освежить эмоции и впечатления поможет лента фотографий в телефоне, нeliшне будет заглянуть туда.

Отчет может быть, как публичным, так и закрытым. Важнее всего провести рефлексию, поэтому пишите правду, в том числе и о том, чем вы гордитесь. Если год действительно был хороший и вы большой молодец, то обязательно отпразднуйте это событие. Это может подарок себе из списка желаний, ужин с семьей или путешествие. Тут важен сам факт праздника, которого вы достойны.

И так каждый год. 12 месяцев прошли, итоги подвели — пора создавать новый план. Раз за разом планирование будет проще, а новый год лучше предыдущего.

ЧТО ЕЩЕ ПОЧИТАТЬ

Икигай. Смысл жизни по-японски. Кен Моги

Agile life: как вывести жизнь на новую орбиту, используя методы agile-планирования, нейрофизиологию и самокоучинг. Катерина Ленгольд

Интеллект-карты. Полное руководство по мощному инструменту мышления. Тони Бьюзен (и другие книги автора)

Майнд-менеджмент. Решение бизнес-задач с помощью интеллект-карт. Сергей Бехтерев

Атомные привычки. Как приобрести хорошие привычки и избавиться от плохих. Джеймс Клир

«Как ставить цели? SMART и SMARTER». Электронный курс на HR портале



ПОЗДРАВЛЕНИЕ
С НОВЫМ,
2026 ГОДОМ

ТМ[®]

технологии мастерства

профессиональное издание от эксперта
в строительной отрасли

в формате digital

