



профессиональное издание от эксперта в строительной отрасли

ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

Осень 2025, № 4 (33)

10–15 **ФИЛОСОФИЯ УЛУЧШЕНИЙ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

16–21 **«РОСТОВСКИЙ ПЕСОК»:
ИСКУССТВО СИНЕРГИИ**

46–51 **ТРАНСФОРМАЦИЯ
HR**



ПРЯМАЯ ЛИНИЯ ТЕХНОНИКОЛЬ

**Сергей Колесников
и Владимир Марков**

в прямом эфире расскажут о компании
и ответят на ваши вопросы

ЗАДАТЬ ВОПРОС

Через «Яндекс-форму»
обратной связи



По почте:
vopros@tn.ru



Займите лучшие места
в зрительном онлайн-зале
через корпоративный
календарь мероприятий!

Там же будет размещена
ссылка и дополнительная
информация по прямой
линии.



Что общего у симфонического оркестра, где десятки музыкантов рожают гармонию, и у успешного проекта, в котором участвуют разные подразделения? Ответ — синергия. Для ТЕХНОНИКОЛЬ это не просто модное слово, а тот самый секретный ингредиент, который превращает разрозненные усилия в мощный прорыв и является одним из китов успешного развития.

Яркий пример — проект «Ростовский песок», который наглядно показал, как взаимодействие двух бизнес-подразделений открывает новые горизонты и позволяет воплощать в жизнь значимые инициативы. Этой магии, которая рождается на стыке взаимодействия людей, компетенций, подразделений, мы и посвятили осенний номер «Технологий мастерства».

Рассказываем о новых векторах развития HR-направления, где ставка сделана на объединение лучших практик и создание единых инструментов для развития компании и ее сотрудников. Не обошли вниманием нашу любимую тему бережливого производства, ответив вместе с корпоративными агентами перемен на вопросы: кто должен отвечать за предложения по улучшению, нужно ли фиксировать небольшие изменения или приветствуются лишь прорывные проекты и почему постоянные улучшения, независимо от их размера, — дело каждого из нас?

Этот номер традиционно богат историями о людях Корпорации — от рядовых сотрудников до директоров заводов. Каждый из них уникален и незаменим, каждый своим ежедневным трудом вносит вклад в общее дело, созидает и помогает развивать нашу большую компанию. Именно благодаря этой энергии, таланту и преданности мы вместе движемся вперед.

Продолжаем представлять наших спортсменов. Каждый из них отдает часть себя спорту, но особенно важно то, как они объединяются во время корпоративных проектов, таких как «Километры добра». Здесь, как и в работе, побеждает командный дух.

Также в выпуске — большой материал о работе отдела по закупке оборудования. Его сотрудницы, четыре специалистки высочайшего класса, уже более 20 лет трудятся как единое целое, обеспечивая бесперебойные поставки зарубежного оборудования для наших производственных площадок даже в условиях нестабильной геополитической обстановки.

Вдохновляющего чтения, друзья!

С уважением,
главный редактор
Владимир Марков

06/ SHINGLAS: 20 ЛЕТ НА ВЫСОТЕ

10/ ФИЛОСОФИЯ УЛУЧШЕНИЙ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА



«РОСТОВСКИЙ ПЕСОК»:
ИСКУССТВО СИНЕРГИИ 16

22/ ИННОВАЦИИ

«УМНАЯ КРЫША»:
КАК РОЖДАЮТСЯ РЕШЕНИЯ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ



МОСТЫ
ЧЕРЕЗ ГРАНИЦЫ:
ИСКУССТВО
ЗАКУПКИ
ЗАРУБЕЖНОГО
ОБОРУДОВАНИЯ 26

32/ ESG

ЭКОЛОГИЯ ПРОМЗОНЫ:
ВЗГЛЯД С ВЫСОТЫ ПТИЧЬЕГО ПОЛЕТА



34/
АЛЕКСЕЙ
ФАДЕЕВ:
Я ЧЕЛОВЕК
ПРОЦЕССОВ



39/
СЕМЬЯ
МОРОЗОВЫХ:
ВМЕСТЕ В ЖИЗНИ
И НА ЗАВОДЕ



42/
СПОРТСМЕНЫ
ТЕХНИКОЛЬ:
ИСТОРИИ, КОТОРЫЕ
ВДОХНОВЛЯЮТ

46/ HR-РУБРИКА

ТРАНСФОРМАЦИЯ HR



ЭКОСИСТЕМА TN LIFE:
ПОБЕДА, ЛЮДИ И ЦИФРОВОЕ
БУДУЩЕЕ

52

56/ ИТ-РУБРИКА

КАК ХАКЕРСКИЕ ГРУППИРОВКИ УСТРОИЛИ ВНЕПЛАНОВЫЕ
ВЫХОДНЫЕ В РЯДЕ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ.
И КАК НАМ ИЗБЕЖАТЬ ПОДОБНОГО?!



60/ БИБЛИОТЕКА

ТРИЗ: КАК НАХОДИТЬ КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
В РАБОТЕ И ЖИЗНИ

ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

Осень 2025, № 4 (33)

Главный редактор:
Владимир Марков

Заместители главного редактора:
Екатерина Ракитская
Анна Денисова

Выпускающий редактор:
Вера Владзиевская

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ:

Алена Оловянишникова, Надежда
Соколова, Екатерина Сорокина,
Владислав Уткин

Верстка и дизайн: Анастасия Озель

Корректурa: Наталья Коннова

УЧРЕДИТЕЛЬ ЖУРНАЛА: ООО «НИКОЛЬ»

ИЗДАТЕЛЬ ЖУРНАЛА:
ООО «ТЕХНИКОЛЬ — 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: 07.10.2025

2025, ООО «ТЕХНИКОЛЬ —
Строительные Системы»

SHINGLAS: 20 ЛЕТ НА ВЫСОТЕ

25 АВГУСТА 2005 ГОДА НА РЯЗАНСКОМ ЗАВОДЕ «ШИНГЛАС» ТЕХНОНИКОЛЬ С КОНВЕЙЕРА СОШЛА ПЕРВАЯ ПАРТИЯ ГИБКОЙ ЧЕРЕПИЦЫ SHINGLAS. С ЭТОГО МОМЕНТА ОТСЧИТЫВАЕТСЯ НОВАЯ ЭПОХА ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА СКАТНОЙ КРОВЛИ: РОССИЙСКИЙ ПРОДУКТ МИРОВОГО УРОВНЯ НАЧАЛ БЫСТРО ЗАВОЕВЫВАТЬ ДОВЕРИЕ СТРОИТЕЛЕЙ И ДОМОВЛАДЕЛЬЦЕВ.



ИСТОРИЯ

МАТЕРИАЛ СО СТОЛЕТНЕЙ РЕПУТАЦИЕЙ

В США и Европе гибкая битумная черепица известна более 100 лет. За это время она стала классикой жанра для скатных кровель. Универсальная геометрия гонтов, предсказуемое поведение на сложных формах, высокая эстетика кварталов, от коттеджных поселков Новой Англии до европейских районов пригородной застройки, — все это обеспечило востребованность и популярность гибкой черепицы. В России этот материал появился значительно позже и долго оставался нишевым импортным товаром для ограниченного круга заказчиков. Продукт стал массовым лишь тогда, когда отечественный производитель освоил технологии и создал производственные мощности, локализовал сырье и сделал цену доступной. Эту решающую роль по формированию рынка и выводу гибкой черепицы на новую орбиту взяла на себя Корпорация ТЕХНОНИКОЛЬ.

МЕЧТА И ЕЕ ВОПЛОЩЕНИЕ

Совладелец и управляющий партнер ТЕХНОНИКОЛЬ Сергей Колесников в одной из своих книг признавался, что мечтал запустить в России производство гибкой черепицы: «Shinglas с 1994 года был моей мечтой и моей идеей. Я рад, что этот продукт стал популярным, массовым в России и практически все его компоненты (от гранул до стеклохолста) теперь производятся в нашей стране».

Идея, которую Сергей Колесников вынашивал столько лет, начала обретать реальные очертания в 2002 году. Тогда выпуск гибкой черепицы Shinglas начали на заводе в Литве (сейчас эта площадка уже не принадлежит компании). Вскоре, чтобы обеспечить устойчивые поставки по России, Корпорация начала строительство собственного завода в Рязани —

в кузнечном цехе № 3, окруженном бурьяном и тысячами кубометров грунта. Тогда акционеры приобрели лишь часть территории будущего комбината и никакие стартовые трудности не остановили проект.

Уже 25 августа 2005 года с конвейера сошла первая партия Shinglas — битумной кровельной черепицы на основе стеклохолста. Это прямоугольные плитки небольшого размера с фигурными вырезами по одному краю. Главный практический плюс черепицы — возможность уверенно работать на кровлях любой конфигурации и сложности. Черепицей покрывают как простые двускатные, так и многоскатные и купольные кровли. Именно универсальность геометрии и пластичность этого материала позволили продукту стать символом архитектуры частного домостроения.

ВЕХИ РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА SHINGLAS

- **2005 год** — выпуск первой партии гибкой черепицы в Рязани.
- **2007 год** — существенное расширение ассортимента черепицы.
- **2010 год** — расширение линейки комплектующих.
- **2013 год** — ввод в эксплуатацию второй автоматизированной линии на рязанской площадке. Производственный потенциал линии до сих пор не имеет аналогов в Европе, России и других странах СНГ.
- **2014 год** — запуск уникальной для российского рынка двухслойной черепицы коллекций «Континент» и «Вестерн».
- **2016 год** — старт производства фасадной плитки Hauberk.
- **2021 год** — рекордный объем выпуска: 26,6 миллиона квадратных метров.
- **2022 год** — переориентация на внутренний рынок и открытие новых направлений для экспорта.

МОЩНОСТЬ И УНИКАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ

Сегодня суммарная мощность рязанского завода «Шинглас» — 40 миллионов метров продукции в год. Современная линия развивает скорость до 200 квадратных метров в минуту. Ассортимент продукции представлен 15 коллекциями, насчитывает более 70 цветовых решений — от традиционных оттенков натуральной черепицы до эксклюзивных сочетаний и фактур. Рязанский завод является лидером отрасли и выпускает для российского рынка наряду с полюбившимися потребителям привычными однослойными формами нарезки патентованные уникальные многослойные продукты. Это и трехслойные серии «Континент» и «Атлантика», и двухслойная коллекция «Вестерн». Такое многослойное решение дает надежную гидроизоляцию, дополнительную прочность, ветроустойчивость, реалистичный объем рисунка и ускоряет монтаж. С 2016 года предприятие также выпускает фасадную плитку Hauberk — современный материал для долговечной и выразительной облицовки. Этот продукт позволяет проектировать комплексные фасадно-кровельные решения из одних рук.

В производстве используют стеклохолсты и битумы, работающие в широком диапазоне температур эксплуатации. Посыпка из базальтовых гранул более 50 цветов и оттенков поступает из Карелии и с Урала, где добывают горные породы, соответствующие жестким требованиям по составу и твердости. Кроме того, на производстве помимо



ИСТОРИЯ

РЕКОРДЫ ПРОИЗВОДСТВА

293

миллиона
квадратных
метров
произведено
за 20 лет.

26,6

миллиона
квадратных
метров —
рекорд
2021 года.

+220

процентов —
рост производительности
труда
с 2013 по 2022 год.

стационарных бункеров применяют мобильные. Их используют для редких оттенков и небольших эксклюзивных партий. На производственной площадке имеются современные склады для обеспечения необходимого для бесперебойной работы производства запаса сырья и материалов.

НОВЫЙ ЭТАП

Рынок мягкой кровли постепенно уходит от простых однослойных решений и выбирает многослойные. И это не случайно, ведь за дополнительными слоями стекловолоконной основы и битума стоит не только прочность и надежность, но и уверенность, что кровля выдержит и порывы ветра, и огрехи при устройстве кровельного основания. Многослойность делает дом защищенным, а саму крышу — более жизнеспособной, красивой и рельефной.

Такая кровля быстрее монтируется, так как в процессе нет лишних операций, например не требуется удалять пленку с клеевых полос, а отходов на крышах сложной формы становится заметно меньше, так как нет необходимости подбора рисунка и диагоналей. Но не только практичность определяет выбор Shinglas. Важен и визуальный эффект: перепады толщины создают настоящий объемный рисунок, благодаря которому кровля словно оживает на солнце.

Именно из этого стремления соединить функциональность и красоту родилась технология Dual Shadow Line — двойное нанесение теневой полосы. Она воспроизводит особый эффект тени заката, когда крыша обретает глубину и вырази-

тельный ультраобъем. Для архитекторов и частных заказчиков это уже не просто строительное решение, а возможность придать дому индивидуальность и статус.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА И ГЕОГРАФИЯ ПОСТАВОК

На заводе действует многоступенчатая система контроля, начиная с входного контроля сырья, текущего контроля на линии и заканчивая приемо-сдаточными и периодическими испытаниями готовой продукции с целью паспортизации каждой партии. Лаборатория оснащена современным высокоточным оборудованием для тестирования как сырьевых компонентов, так и конечных изделий. Здесь образцы проверяют на теплоустойчивость и морозостойкость, прочность к воздействию деформаций при растяжении и на раздир, стойкость к образованию вздутий, стабильность геометрии, правильность дозировки битума на один квадратный метр, адгезию посыпки, водонепроницаемость и водопоглощение, стойкость к климатическим воздействиям и еще по многим показателям, способным предсказать поведение гибкой черепицы при эксплуатации.

Сегодня продукция завода «Шинглас» поставляется не только на внутренний рынок, но и во многие страны мира. Быстро прирастают объемы, поставляемые в Азиатский регион. Кровли с гибкой черепицей можно увидеть не только на частных домах, но и на горнолыжных

комплексах, гостиницах, спортивных сооружениях и других объектах гражданского строительства. Российский рынок ключевой, здесь Shinglas стал массовым и во многом нарицательным для сегмента битумной черепицы.

Экологическая повестка на заводе — тоже часть ежедневной работы. Здесь системно измеряют фактические выбросы от значимых источников, следят за эффективностью очистных установок, внедряют проекты по сокращению отходов и озеленению территории. Для команды это естественный процесс, встроенный в производственный ритм и подтверждающий ответственное отношение к делу.

ГЛАВНОЕ — ЭТО ЛЮДИ

Но «Шинглас» — это не только площадка по выпуску материалов. Завод работает как полноценный центр компетенций, например развивает дилерскую сеть по всей стране, обучает монтажников, консультирует клиентов и обеспечивает техническую поддержку. Каждое новое звено в этой цепочке — это вложение не только в продукт, но и в людей, которые его создают, продвигают и устанавливают.

На предприятии трудится полторы сотни человек, из них добрая половина — операторы производственной линии. Текущая кадровая ситуация на предприятии стабильно низкая — порядка пяти процентов при отраслевом показателе до 10 процентов. Это значит, что здесь умеют ценить

и удерживать сотрудников, а самое главное — создавать условия для того, чтобы люди становились лидерами внутри компании, передавали опыт и поддерживали друг друга.

К тому же завод живет не только производственными показателями. Здесь развита корпоративная и спортивная жизнь. Местная футбольная команда стабильно берет призы, хоккеисты выступают за «ТЕХНИКОЛЬ Рязань» в Ночной лиге, а лыжники-любители успешно защищают честь предприятия на региональных стартах.

Активное участие в жизни города тоже стало нормой. Завод поддерживает благотворительные акции, помогает муниципальному приюту для животных, дарит спортивный инвентарь командам спортсменов с ограниченными возможностями здоровья, участвует в культурных проектах и социальных инициативах. Для коллектива это не «обязательная программа», а естественное продолжение корпоративной философии.

Так формируется уникальная атмосфера, в которой производственные успехи неразрывно связаны с заботой о людях. Обучение, поддержка, командный дух, вовлеченность в общественную жизнь — все это давно стало частью ДНК Корпорации ТЕХНИКОЛЬ. Именно поэтому бренд Shinglas воспринимается не только как материал, но и как история о людях, которые его создают, о коман-

де, которая умеет работать вместе и смотреть в будущее.

РЕКОРДЫ И СТОЙКОСТЬ К ИСПЫТАНИЯМ

За 20 лет завод выпустил около 293 миллионов квадратных метров гибкой черепицы. Этого объема достаточно, чтобы «накрыть» миллионы домов. Абсолютный рекорд пришелся на 2021 год — 26,6 миллиона «квадратов» за один год. В период глобальной нестабильности, особенно в 2022 году, предприятие переориентировалось на внутренний рынок, нашло новых партнеров и расширило географию сбыта в Юго-Восточной Азии. Внешние факторы временами снижали производительность, но высокая автоматизация, в том числе онлайн-производство многослойной черепицы (минуя этап нарезки полуфабриката) и системный подход к выстраиванию процессов, обеспечила стабильность качества продукции и спрос на нее.

И если 20 лет назад проект начинался с мечты и смелого решения, то сегодня Shinglas — это масштабное производство, высокая инженерная культура и узнаваемый российский бренд мягкой кровли, уверенно работающий на уровне мировых стандартов, задавая тон в отрасли.



Евгений Володькин,

директор завода «Шинглас», г. Рязань



Уважаемые коллеги! Мы отмечаем знаменательную дату — юбилей нашего замечательного завода! За годы существования предприятие прошло большой путь, накопив богатый опыт и став символом надежности и профессионализма.

Поздравляю вас с праздником! Пусть наш завод продолжает развиваться, внедряя новые технологии и создавая продукцию высокого качества. Желаю каждому сотруднику успехов в работе, вдохновения и гордости за общее дело.

Пусть впереди ждут новые победы, яркие перспективы и возможность опереться на крепкое плечо коллег рядом! Спасибо вам за ваш труд, преданность делу и энтузиазм, благодаря которым наша общая история становится такой яркой и интересной! С юбилеем!



ФИЛОСОФИЯ УЛУЧШЕНИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

ФИЛОСОФИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА В ТЕХНОНИКОЛЬ НЕ МОДНЫЙ ИНСТРУМЕНТ, А СИСТЕМА КООРДИНАТ, В КОТОРОЙ ЛЮДИ И ПРОЦЕССЫ ЖИВУТ УЖЕ ДВА ДЕСЯТИЛЕТИЯ. ИМЕННО КУЛЬТУРА УСТРАНЕНИЯ ПОТЕРЬ И ВОВЛЕЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ПОЗВОЛИЛА КОРПОРАЦИИ ПРЕВЗОЙТИ СРЕДНЕОТРАСЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ В ВОСЕМЬ РАЗ И ПРЕВРАТИТЬ УЛУЧШЕНИЯ В ЧАСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ. ОДНАКО У МНОГИХ ВСЕ ЕЩЕ ВОЗНИКАЮТ ВОПРОСЫ: ДОЛЖНЫ ЛИ ИТР И РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА РЕГИСТРИРОВАТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ИЛИ ЭТО ИНСТРУМЕНТ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО ДЛЯ РЯДОВЫХ СОТРУДНИКОВ? НУЖНО ЛИ ФИКСИРОВАТЬ НЕБОЛЬШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ИЛИ ПРИВЕТСТВУЮТСЯ ЛИШЬ ПРОРЫВНЫЕ ПРОЕКТЫ С БОЛЬШИМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ЭФФЕКТОМ? ОТВЕЧАЕМ НА ЭТИ ВОПРОСЫ С КОРПОРАТИВНЫМИ АГЕНТАМИ ПЕРЕМЕН.

ПРОЦЕСС БЕЗ ФИНИША

Бережливое производство в ТЕХНОНИКОЛЬ — это марафон без финиша. Каждое рационализаторское предложение становится кирпичиком нового стандарта, каждая оценка — следующим шагом в управленческом цикле, каждый агент перемен — проводником между идеями и практикой. Если воспринимать бережливое производство как здоровый образ жизни компании, многое становится понятным. Оно требует дисциплины и внимания каждый день. Зато дает выносливость, ясную голову и способность быстро адаптироваться, когда мир меняется. Возможно, именно поэтому цифры, достигнутые с 2007 года, — 256 процентов роста производительности, 28,1 миллиона рублей на человека, ежегодный экономический эффект свыше 100 миллионов — выглядят не как чудо, а как закономерность. Здесь умеют не только работать, но и постоянно учиться работать лучше.

Предложение по улучшению любого процесса или операции может внести любой сотрудник компании. Для этого достаточно заполнить несложную форму в мобильном сервисе «Активный сотрудник ТН» в экосистеме TN Life, указав конечную цель возможных нововведений и сведения об экономическом или ином положительном эффекте.

ЧТО ЖЕ ТАКОЕ УЛУЧШЕНИЕ?

Это любая деятельность сотрудника, направленная на устранение фактически имеющихся потерь, помех или препятствий при выполнении своей работы или при взаимодействии с другими сотрудниками. Улучшение — это не героический подвиг, не разовая рационализация, а нормальная часть профессии. Сотрудник обязан работать по стандарту, но одновременно имеет право и обязанность предложить изменение, если видит, как сделать лучше.



«Простыми словами, предложение по улучшению — это предложение сотрудника, направленное на улучшение любых процессов, протекающих на предприятии, касающихся как непосредственной деятельности сотрудника, так и деятельности любого другого подразделения», — объясняет **Татьяна Бертова**, руководитель комитета по бережливому производству ТЕХНОНИКОЛЬ. — Выполнение сотрудником действий по стандарту — зона трудового договора. Предложение по улучшению или ППУ — сверх этой зоны. ППУ может содержать техническое решение, предусматривающее создание и изменение конструкции оборудования, технологии производства или состава материала. Среди этих предложений



могут быть очень ценные рационализаторские идеи. Именно такие предложения двигают производственную систему вперед, превращаясь затем в новые стандарты, они нередко тиражируются и масштабируются».

В Корпорации ценят все инициативы сотрудников — от небольших идей, упрощающих повседневную работу, до масштабных проектов с осязаемым экономическим эффектом. Такой подход позволяет рассматривать каждое предложение как вклад в общее развитие компании и формирует атмосферу вовлеченности, где каждый сотрудник ощущает свою значимость.

110 тысяч ППУ зарегистрировано на портале в разделе «Активный сотрудник ТН» в 2017–2025 годах

АГЕНТЫ ПЕРЕМЕН — ДРАЙВЕРЫ ПРОГРЕССА

Поддерживать ритм изменений помогают особые люди — агенты перемен. Это не внештатные «проповедники» и не контролеры, а управленцы, отвечающие за то, чтобы изменения становились устойчивыми. Они сопровождают команды в проектах, обучают методам решения проблем, проводят оценки развития производственной системы, помогают руководителям формализовать новые правила, включить их в стандартные операционные процедуры (СОП) и систему менеджмента качества. Они выстраивают наставничество и производственное обучение по TWI, готовят и проводят экзамены по практике, развивают регулярный менеджмент — от визуализации до стандартизованных совещаний. Агенты перемен также администрируют поток предложений по улучшениям. Главная задача — превратить их в норму, где каждый знает свою роль и имеет инструменты для действий. О том, почему это важно и как реализуется в разных подразделениях Корпорации, рассказываем из первых уст.



Елена Петрова,

директор по развитию
производственной системы
СБЕ «Минеральная изоляция»

ИНИЦИАТИВУ ЦЕНЯТ И ПОДДЕРЖИВАЮТ

В компании действует стандарт ППК ТЕХНОНИКОЛЬ, который устанавливает общие требования к организации процесса внесения, рассмотрения, реализации различных типов предложений по улучшению деятельности на каждом рабочем месте. Каждый сотрудник в Корпорации может подать рационализаторское предложение через сервис «Активный сотрудник TN» на платформе TN Life. Мы активно используем внутренние каналы коммуникаций, организуем обучающие сессии и проводим тренинги, чтобы вдохновить сотрудников предлагать улучшения.

Важнейшая задача агента перемен — создавать такую среду, где инициативу ценят и поддерживают на каждом этапе пути: от момента зарождения идеи до ее воплощения. Все поданные предложения регистрируются на корпоративном ресурсе, и каждое получает свою оценку экспертной комиссией. Прозрачные механизмы отслеживания предложения и обратной связи дают возможность сотруднику понять, почему его предложение принято или отклонено.

Подчеркну, что идея становится рационализаторским предложением, когда она выходит за пределы повседневных функций и предлагает принципиально новый подход, позволяющий существенно повысить эффективность, сократить затраты или улучшить качество продукции. Лучшие рационализаторские предложения возникают из реального опыта работников, непосредственно участвующих в производственных процессах. Они выявляют потери и находят возможности их устранения, оптимизируют производственные процессы, повышающие производительность труда.

В компании действует система вознаграждения за поданные, принятые и реализованные предложения. Также мы внедряем различные формы взаимодействия, особым образом поощряем наиболее активных и эффективных рационализаторов, проводим конкурс на лучшее предложение. Ключевую роль играют информационные кампании и наглядные истории успеха, когда работники видят конкретные примеры успешного внедрения собственных предложений.

Только в 2024 году сотрудники СБЕ МИ подали около семи тысяч ППУ, и более половины из них уже реализовали или запланировали к реализации. Каждое из них ценно и влияет на эффективность и безопасность производственной площадки.

Приведу примеры с наиболее интересными улучшениями, касающимися разных направлений, которые внедрили не только на площадке автора предложения, но и на других заводах.

1. Визуализация работы ремней маятниковой пилы на перемещение по оси X

Автор идеи — **Артем Яруллин** из Челябинска. Это решение направлено на сокращение времени проведения профилактического обслуживания оборудования, что позволит своевременно выявлять неисправности благодаря видимости узла через прозрачную крышку. В настоящее время решение применяют не только на маятниковой пиле, но и на другом оборудовании, где закрыт доступ к механизмам. Идея из Челябинска нашла свое применение и на других заводах СБЕ МИ.

2. Установка дополнительного охлаждения фурм вагранки

Автор идеи — **Сергей Шишкин** из Рязани. Данное предложение за счет индивидуальной подачи охлаждения на каждую фурму позволяет увеличить срок службы фурм, сокращает затраты на их замену, что, в свою очередь, сокращает простой оборудования и увеличивает производительность труда. Предложение реализовали на заводе в Рязани и масштабируют на другие площадки.

3. Создание личных кабинетов функциональных руководителей в Power BI

Оперативное получение данных из отчетов позволяет функциональным руководителям принимать быстрые управленческие решения.



Критерии предложений определены стандартом Управления предложениями по улучшениям в подразделениях ППК ТЕХНОНИКОЛЬ. При выборе предложения для реализации экспертная комиссия оценивает, насколько предложение эффективно с точки зрения процессов на предприятии, какой срок окупаемости, как влияет на качество продукции и услуг, повышает производительность труда и надежность оборудования, возможно ли тиражирование данного улучшения на другие участки или заводы. Одно из негласных правил при выборе рацпредложения — инновации прежде инвестиций.

Мы стараемся публично отмечать успехи и награждать авторов интересных идей. Практикуем публичные презентации удачных кейсов, включаем истории реальных участников в корпоративные СМИ. Стандартом предусмотрены такие формы поощрения, как объявление благодарности, вручение почетных грамот, благодарственных писем, размещение портрета рационализатора на Доске почета.

Мы не только активно делимся опытом с коллегами из других СБЕ Корпорации, но и реализуем у себя наилучшие практики других СБЕ. Часто многие хорошие идеи, успешно внедренные в одной части компании, оказываются полезными и для других производств. Благодаря визитам сотрудников компании с других площадок в рамках проведения оценки развития производственной системы во время работы технического комитета и комитета по бережливому производству у нас есть возможность узнавать о наилучших практиках и улучшениях коллег и тиражировать успешные решения в других подразделениях компании.



Ольга Сизихина,

руководитель службы
производственной технологии
и качества СБЕ «Битумные
материалы и гранулы»

В КАЖДОЙ ИДЕЕ МОЖНО НАЙТИ РАЦИОНАЛИЗАТОРСКОЕ ЗЕРНО

Я начала работу с предложениями по улучшениям еще в 2004 году, когда на заводе в Учалах одними из первых в Корпорации начали внедрять систему бережливого производства. Это было совершенно новое направление, требующее и смелости, и настойчивости. Путь оказался непростым, но постепенно удалось убедить и вовлечь в процесс улучшений практически всех сотрудников. На первом этапе я сама озвучивала идеи и предлагала рядовым работникам оформить их как предложения по улучшению, чтобы показать пример и продемонстрировать, как именно это можно делать.

Со временем сотрудники стали обращаться с вопросами: можно ли их задумку оформить в виде предложения? Так, шаг за шагом, в диалоге буквально с каждым человеком во всех подразделениях завода мы запустили процесс подачи предложений в массовом формате. Он начался с простых улучшений состояния рабочих мест, облегчения труда и оптимизации работы оборудования, а со временем перерос в полноценную культуру вовлечения. Я всегда повторяла, что не бывает плохих предложений. Даже в самой на первый взгляд абсурдной идее скрыто зерно, которое при иной реализации может дать хороший результат. Сегодня я горжусь тем, каких успехов удалось достичь заводам СБЕ БМиГ в области улучшения процессов.

При этом есть и своя специфика. Очень тонкая грань проходит между рационализаторским предложением и должностными обязанностями. Если с рядовыми сотрудниками все относительно просто, то с инженерно-техническими работниками ситуация гораздо сложнее. Их идеи зачастую сразу вызывают вопрос: почему это уже не было сделано в рамках их должностных обязанностей, ведь реализация как бы подразумевается сама собой? В таких случаях на помощь приходят заводские команды специалистов, которые рассматривают поступающие инициативы. Здесь нередко возникают споры, но именно они помогают выработать правильное решение. В итоге предложение либо принимается, либо реализуется в ходе выполнения обязанностей, либо признается нецелесообразным. И что особенно важно — каждому сотруднику обязательно дают обратную связь, разъясняя, почему его идея отклонена или же принята, но с другим решением по реализации.

Конечно, за годы накопилось много примеров. Одним из самых запоминающихся стал кейс с предложением аппаратчика на пропиточных агрегатах **Азамата Габитова**. Его идея помогла решить серьезную проблему на новой производственной линии, на узле посылки. Он предложил уменьшить проем под бункером для подачи сланца. После доработки решение было принято: бункер перенесли, а дополнительно установили норию (ковшовый элеватор). Это предложение в рамках заводского конкурса было оценено как креативное и стало ярким примером того, что инициатива рядового сотрудника способна изменить работу производственной линии.

Исходя из моего опыта, есть только один правильный формат работы с улучшениями — это постоянное общение и открытый диалог с сотрудниками. Важно обсуждать возникающие проблемы, выслушивать идеи, искать пути решения и, самое главное, доводить предложения до реализации. Такой подход позволяет максимально вовлекать работников в процесс изменений и показывает, что каждое предложение, каждая идея действительно имеют значение. Со временем это становится неотъемлемой частью общей работы коллектива, укрепляет доверие и формирует культуру изменений.

При этом мы не ограничиваемся только своим опытом. Конечно, мы всегда интересуемся, как организована подача рационализаторских предложений в других СБЕ, стараемся перенимать лучшие практики. Но неизбежно адаптируем их под себя, ведь специфика нашего производства все же отличается.



Евгения Вагина,

директор по развитию
производственной системы
СБЕ «Полимерная изоляция»

ЗДОРОВЫЙ АЗАРТ УЛУЧШЕНИЙ

Говоря просто, моя работа как агента перемен — превращать инициативы людей в устойчивые улучшения. В ТЕХНИКОЛЬ за последние годы мы активно растем: запускаются новые заводы, приходит много сотрудников. Поэтому первый и главный шаг — первичное обучение. Вместе с темами промышленной безопасности и стандартов мы сразу даем основы бережливого производства и отдельный блок про рационализаторство: что считать предложением по улучшению, как его правильно оформить, как оценивать эффект. Используем максимально понятные инструменты — от QR-кодов для подачи идей до коротких совместных сессий, где прямо здесь и сейчас формулируем и заносим предложения в систему.

На действующих площадках помогает поддержка руководства. Хорошо работает простая вещь — визуализация. Например, у нас на площадке есть плакаты с первыми лицами завода с призывом подавать рацпредложения. Это не абстрактная картинка, а знакомый человек — директор, начальник производства. Поэтому мотивация получается живой и наглядной. Материальные стимулы прописаны в стандарте, но сильнее работают нематериальные сигналы. Например, в Хабаровске и Рязани для лучших рационализаторов выделены самые удобные парковочные места. Также при активном участии в рационализаторской деятельности человек попадает на Доску почета. Кроме того, для самых инициативных мы упрощаем ряд внутренних процедур — это знак доверия.

Критерии отбора предложения просты и понятны: ППУ должно приближать нас к целям — повышать эффективность оборудования, качество, безопасность, снижать потери и потребление материалов, упрощать обслуживание. Дальше работает площадочная комиссия. Итоги подводим открыто: на стендах и мониторах мы показываем самых активных авторов и эффективные решения, чтобы лидеров знали в лицо. Эту стратегию мы поддерживаем регулярными конкурсами: ежеквартальными — «Лучшее рационализаторское предложение» на площадках и годовым — на уровне СБЕ. Победителей выводим на корпоративный уровень, публикуем истории в нашей газете XPS, рассказываем не только про решение, но и про автора. На одной из площадок мы даже отмечаем места внедрения ППУ специальными знаками, и на экскурсиях сразу видно — вот то самое место, а вот — информация о его авторе. Это позволяет людям чувствовать себя значимыми.

Если говорить о количествах представляемых на обсуждение ППУ, то сейчас их меньше, чем несколько лет назад. Это и логично, ведь раньше мы сознательно стимулировали их вал, учились видеть потери, фиксировать и предлагать. Теперь делаем упор на качество. Есть стандарт с четкими критериями, что относится к рацпредложениям, а что — нет. В моей логике рацпредложение — это микропроект с новизной и осязаемым плюсом: ростом качества, производительности, безопасности или экономии ресурсов. Базовые обязанности — это не рацпредложения, это то, чего раньше не было и что меняет процесс к лучшему без побочных ухудшений.

Отмечу, что предложения подают и операторы линий, и руководители площадок. А если говорить про показательный кейс этого года, то отмечу инициативу директора завода в Пушкине **Ивана Кузнецова**. Он предложил внедрить систему машинного зрения «у истоков» для контроля плит. Камера с обученной моделью отслеживает несоответствие флексопечати или поверхности стандарту и через пневмосбрасыватель автоматически выводит плиту в сборник. Раньше все держалось на визуальном контроле и ручной сортировке и когда поток дефектов возрастал, люди просто не успевали. Теперь дефект уходит автоматически — без участия персонала, быстрее и безопаснее. Все начиналось как локальное рацпредложение, а в итоге переросло в цифровой проект с масштабированием.

Среди больших кейсов — блок пожарной безопасности, который исторически был нашей красной зоной. На разных этапах коллеги предложили два решения, ставшие теперь частью внутреннего стандарта СБЕ. Первое — установка системы газового пожаротушения в зоне калибратора (самый рискованный участок на линии). Его автор — главный механик Осиповичей **Дмитрий Рогалеви**ч. Второе — модернизация противопожарного водопровода. Обе практики мы стандартизировали и тиражировали на все заводы. Теперь это лучшие доступные практики, а не разовые находки.

Ежеквартально собираем агентов перемен разных бизнес-юнитов, разбираем лучшие предложения. Все, что нравится большинству, стандартизируем. Либо встраиваем во внутренние стандарты, либо выпускаем отдельные распоряжения. Сроки внедрения зависят от масштаба проекта. Так, после несчастного случая на одном из заводов (падение тяжелого груза на ногу сотрудника при прижиме плиты) мы за двое суток с инженерами придумали и изготовили прижимные планки. Решение немедленно внедрили, а затем объявили использовать аналогичный подход на всех площадках.

Идеи ходят и между СБЕ. На обучении по инструментам бережливого производства мы показываем примеры коллег. В результате у людей появляется здоровый азарт улучшений, когда совершенствование своей ежедневной работы воспринимается как часть профессии, а не как поручение сверху. И моя задача — поддержать этот азарт правильными процессами: обучением, понятными критериями, быстрыми решениями, честной обратной связью и видимым признанием авторства. Тогда рацпредложения перестают быть формой, а становятся привычкой и культурой, которая делает заводы безопаснее, процессы — стабильнее, а людей — вовлеченнее и сильнее.



Юлия Джус,

руководитель направления
по развитию производственной
системы СБЕ «Полимерные
мембраны и PIR»

МАЛЕНЬКИЕ ШАГИ К БОЛЬШИМ ПЕРЕМЕНАМ

Как агент перемен, я помогаю идеям сотрудников не только родиться, но и дойти до реализации. Конечно, я не единственная, кто этим занимается. Огромную роль играют руководители подразделений. Именно они помогают своим людям четче сформулировать мысль, где-то просчитать эффект, подсказать, как лучше оформить предложение. Все это фиксируется через наше приложение «Активный сотрудник» — инструмент, который позволяет сохранить инициативу и провести ее через весь процесс.

На каждом заводе у агентов перемен есть своя «кухня»: у нас действуют методические проводники, которые подсказывают коллегам технические моменты, например, как заполнить заявку, как оформить описание, чтобы идея не потерялась. Затем предложения рассматривают на комиссионных встречах, где оценивается экономический эффект, возможность внедрения и потенциальные улучшения. После этого идея либо уходит в работу, либо возвращается на доработку, либо отклоняется.

Моя основная задача как лидера — мотивировать людей. Я стараюсь донести до каждого сотрудника, что он не случайный человек на заводе, а важная часть общего процесса улучшений во всей Корпорации. Его маленькая инициатива — это вклад в достижение глобальных целей компании. Когда люди это понимают, они начинают вовлекаться искренне, а не для галочки.

Заводов у нас немного, каждый из них уникален по продукции, и для нас особенно важно, чтобы идея приносила ощутимую пользу — экономию ресурсов, времени, денег, повышение вовлеченности персонала. Руководители площадок всегда транслируют мысль, что лучше меньше, но качественнее. В среднем ежемесячно подается порядка 30 предложений. Многие из них мы рассматриваем с сотрудником и руководителем, дорабатываем прямо на месте и принимаем в работу. У нас нет цели формально отсеять половину, наоборот, мы стараемся индивидуально подходить к каждому случаю. Бывает и так, что несколько сотрудников подают одинаковую идею. Тут важно грамотно разъяснить, что идея учтена, и никого не оставить в стороне.

Отказы тоже случаются. Но ключевой момент в таких ситуациях — обратная связь. Если предложение не принято, мы всегда объясняем причину, чтобы человек не потерял мотивацию, а по-

нял, куда направить энергию в следующий раз. Иногда приходится разъяснять тонкие моменты: что является обязанностью по регламенту, а что — реальным улучшением.

Конечно, стимулы тоже играют роль. За каждое принятое предложение сотрудники получают денежную премию, отдельно за подачу и отдельно за реализацию. Размер премии может различаться на заводах, но это честно оплачивается и становится ощутимой прибавкой к зарплате. Это сильный мотиватор, особенно для линейного персонала. Плюс признание. Лучшие рационализаторы могут выйти на уровень бизнес-юнита или даже Корпорации, и это всегда престижно, например когда идея оператора попадает в поле зрения высшего руководства. Интересно, что чаще всего предложения идут именно от линейного персонала. Но участвуют и инженеры, и энергетики, и ИТР. В конкурсах на самых активных рационализаторов побеждали представители разных профессий и уровней.

Из запомнившихся кейсов приведу свежий пример. Менеджер по закупкам службы главного инженера **Сергей Блинов** предложил внедрить выкатные платформы на нижних ярусах стеллажей для хранения материалов. Обычно там все заставлено тяжелым или ненужным, приходится буквально ковыряться в темноте. Решение оказалось простым и очень удобным: платформа выдвигается, доступ ко всему содержимому легкий. Это реализовали сразу, и результат превзошел ожидания.

Сроки внедрения ППУ зависят от сложности. Есть технические предложения, требующие серьезной доработки, например в программировании или оснащении оборудования. А есть простые: оптимизация процессов, отказ от бумажных документов, переход на QR-коды. Сейчас, например, активно внедряется штрихкодирование и QR-кодирование сырья, готовой продукции и даже документов в цехах. Это избавляет от запыленных бумажек на стене и сильно упрощает жизнь. Есть идеи, которые реализуются за день-два, например изменение схемы разметки или небольшие корректировки в организации рабочих мест. Но даже здесь мы подходим очень тщательно, любое улучшение должно быть продумано, чтобы оно не стало ухудшением.

Наконец важный момент — обмен лучшими практиками между СБЕ. Наши сотрудники активно отслеживают предложения коллег, особенно если речь идет о схожем оборудовании или складах. Сейчас в компании это стало настоящей культурой. Мы делимся идеями, масштабируем лучшие практики, создаем синергию. И это, пожалуй, самое ценное, ведь люди понимают, что они не просто улучшают свой участок, а становятся частью общей работы Корпорации.



«РОСТОВСКИЙ ПЕСОК»: ИСКУССТВО СИНЕРГИИ

СПЕЦИАЛЬНАЯ НАГРАДА «ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СИНЕРГИЯ» НА ДНЕ ИННОВАЦИЙ — 2025 КОРПОРАЦИИ ТЕХНОНИКОЛЬ ДОСТАЛАСЬ ПРОЕКТУ «РОСТОВСКИЙ ПЕСОК». ЗА ПРОСТЫМ НАЗВАНИЕМ КРОЕТСЯ УВЛЕКАТЕЛЬНАЯ ИСТОРИЯ ПРО УВЛЕКАЮЩИХСЯ ЛЮДЕЙ, ВЕРУ В СВОИ СИЛЫ, СОМНЕНИЯ И УПРЯМСТВО И БЛЕСТЯЩИЙ РЕЗУЛЬТАТ. О ТОМ, КАКИЕ НАДЕЖДЫ ВОЗЛАГАЛИ НА ПРОЕКТ, КАКИЕ ТРУДНОСТИ ПРИШЛОСЬ ПРЕОДОЛЕТЬ НА ПУТИ К УСПЕХУ, РАССКАЗАЛИ ДИРЕКТОР «ЗАВОДА ТЕХНО» В КРАСНОМ СУЛИНЕ (СБЕ «МИНЕРАЛЬНАЯ ИЗОЛЯЦИЯ») ВЯЧЕСЛАВ АБАКУНОВ И ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЗАВОДА ТЕХНОНИКОЛЬ В ВЫБОРГЕ (СБЕ «БИТУМНЫЕ МАТЕРИАЛЫ И ГРАНУЛЫ») КИРИЛЛ КЕМАЕВ.



ПОЧЕМУ ЭТА ИСТОРИЯ ВАЖНА

Кирилл Кемаев и Вячеслав Абакунов уверены, что настоящая энергия любых положительных изменений — в живых связях между людьми и командами, в умении слышать друг друга и рискнуть там, где раньше другие сдавались. «Ростовский песок» — как раз такой случай. Специалисты двух предприятий объединили усилия своих СБЕ и доказали, что производственные отходы могут стать ценным ресурсом, а невозможное — повседневной рабочей практикой.

«Дело всегда в людях, — с теплотой говорит Вячеслав Абакунов. — Встречаешь человека, готового попробовать что-то новое вместе с тобой, и у идеи появляется шанс».

«Это была наша, можно сказать, горизонтальная инициатива, — добавляет Кирилл Кемаев. — Никто из вышестоящего руководства не ставил нам жестких задач и сроков, KPI, никто нас не контролировал и не требовал выдать рабочее решение «к пятнице». Мы просто верили, что сможем, и четко знали, чего хотим достичь — снижения себестоимости за счет применения вторичного продукта».

КАК РОДИЛАСЬ ИДЕЯ

Их знакомство началось несколько лет назад на конкурсе инноваций, где в центре внимания оказался проект «Жвачка», разработанный командой Кирилла Кемаева. Идея добавлять жевательную резинку в гидроизоляционные битумосодержащие материалы звучала вызывающе, а реакция многих коллег была скептической. Но Вячеслав поддержал команду Кирилла, отметив, что смелые идеи — топливо развития. Такая поддержка оказалась мощным зарядом взаимного доверия.



Вячеслав
Абакунов

“

Самое ценное — мы получили работающий шаблон синергии. Так можно сшивать и другие потоки между СБЕ. Нужно больше разговаривать друг с другом, чаще ездить на площадки, знать, кто и что делает. У Корпорации гигантский невидимый запас совместимости, стоит только протянуть руку.

”

Поворот в сторону объединения работ двух бизнес-юнитов случился, когда в ходе очередной беседы возникла идея попробовать использовать отходы производства каменной ваты (мелкодисперсный золошлак) в битумных рулонных материалах. В разное время специалисты на разных площадках уже предпринимали такие попытки, но все они не увенчались успехом. «Я знал про прежние неудачи, — вспоминает директор Выборгского завода. — Но почему-то был уверен, что именно у нас все получится».

СКЕПСИС И БЫТОВЫЕ СЛОЖНОСТИ

Скепсис сопровождал проект с первого дня. Коллеги Кирилла напоминали, что попытки ввести золошлак в битумные материалы были неудачными, но он решил идти до конца. Пришлось столкнуться и с бытовыми проблемами. Первые мешки золошлака приехали во влажном, слипшемся виде. Материал объективно не подходил для технологической подачи. Его можно было сразу забраковать, но команда выбрала путь доработки. Поставили на склад на просушку, просеяли через сетку, довели грансостав до стабильного.

Параллельно появлялись и системные вопросы, которые было необходимо решить. Это и пыление материала, ухудшающее условия труда, и условия хранения с фасовкой. «Мы перезадали исходные условия, стали относиться к отходам как к сырью, — рассказывает Вячеслав. — Сейчас модернизируем систему сбора золошлака, готовим его к поставке в цементных емкостях. Важно, чтобы к нам приезжало не «ничто», а предсказуемый материал».



**Кирилл
Кемаев**

“

Высокая доля вторичных компонентов в продуктах — конкурентное преимущество. В битумных рулонных материалах мы уже используем вторичные потоки, резиновую крошку, переработанные пластики, пластификаторы, жвачку. Золошлак — еще одна важная нитка в этой ткани.

”

НУЛЕВАЯ ЦЕНА ПОМОГАЕТ ЭКОНОМИТЬ МИЛЛИОНЫ

В Выборге песок дорогой, констатирует Кирилл Кемаев. В регионе нет нужной фракции, сырье везут из Рязани. «Даже с логистикой золошлак из Ростова оказался экономически выгодным, — объясняет специалист. — Мы изначально договорились с коллегами из «Минеральной изоляции» принимать материал по условно нулевой цене. Это честно, потому что раньше они платили за его утилизацию. На этом фоне наша экономия на сырьевых закупках составляет около девяти рублей за килограмм».

В годовом выражении для Выборга эффект достигает примерно 8,5 миллиона рублей экономии. Для СБЕ «Минеральная изоляция» выгода еще ощутимее, так как за счет сокращения расходов на утилизацию по площадкам можно сэкономить до 35 миллионов рублей ежегодно. Совокупно для Корпорации потенциал превышает 40 миллионов рублей при условии масштабирования и соблюдения сырьевой дисциплины (правил сушки, обеспыливания, фасовки, логистики).

Важно и другое. Песок в себестоимости рулонных материалов сам по себе не делает погоду, но его системная замена на внутренний рециклинговый ресурс освобождает существенные бюджеты и перестраивает цепочку поставок в предсказуемую, внутриконтурную, объясняют Кирилл и Вячеслав.

ШАГ К ПОЛНОМУ ЗАМКНУТОМУ ЦИКЛУ

Вячеслав Абакунов особо подчеркивает, что экономия — это только половина эффекта. Вторая — экологическая ответственность. «Наш завод стоит среди полей, — говорит он. — Земля в Ростовской области — главное богатство. Каждый килограмм отходов, который не едет на полигон, а возвращается в производство, — весомый вклад в заботу об экологии».

Ростовская площадка давно строит контуры замкнутого цикла, например собирает ливневую воду и пускает ее в технологические процессы. Отходы каменной ваты брикетируют и возвращают в шахту, упаковочная пленка тоже идет в переработку. Золошлак оставался последним белым пятном, с ним было сложнее всего технически и организационно. Теперь и эта проблема решается, ведь у отходов, ставших ресурсом, появляется стабильный потребитель внутри Корпорации. Следовательно, возникает управляемая экологическая и социальная повестка (меньше пыли и складирования под открытым небом, меньше острых тем для местных сообществ), которой следует ТЕХНОНИКОЛЬ.



«Для нас это не просто еще один проект, — подчеркивает Кирилл Кемаев. — Это часть новой экологической этики Корпорации: внедрять вторичные материалы там, где они улучшают продукт и снижают экологический след».

МАКСИМАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ

После того как гипотезу подтвердили, экономический смысл посчитали, технологические риски описали, задумались о перспективе масштабирования. Максимального эффекта можно достичь при коротких логистических плечах, то есть там, где площадки «Минеральной изоляции» и «Битумных материалов» расположены рядом.

«В Юрге между площадками, по сути, даже забора нет, — приводит пример директор красносулинского предприятия. — Это идеальная точка для пилота промышленного масштаба. Здесь фактически нулевая логистика, стабильный поток материала и быстрая обратная связь между командами».

Маршруты рисуются и для других связей. Так, Ростов может «подкармливать» Минеральные Воды, а для Выборга логичнее искать поставки с иных площадок «Минеральной изоляции», ближе по плечу. В каждом случае эффект будет суммой трех факторов: стабильности качества золошлака, дисциплины хранения фасовки и контура транспортировки.

СОЦИАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ И УЗНАВАЕМОСТЬ

Проект усиливает не только P&L (profit and loss, дословно переводится как «доходы и расходы»). Это метрика, которая показывает разницу между всеми расходами и доходами бизнеса за выбранный период, но и репутацию. «Высокая доля вторичных компонентов в продуктах — конкурентное преимущество, — констатирует Кирилл. — В битумных рулонных материалах мы уже используем вторичные потоки, резиновую крошку, переработанные пластики, пластификаторы из автопрома, жвачку. Золошлак — еще одна важная нитка в этой ткани».

Для СБЕ «Минеральная изоляция» это снижение чувствительной темы вывоза и утилизации золошлака. Это и есть «социальная лицензия на операционную деятельность»: когда производственная логика прозрачно объясняется обществу и подтверждается результатом, добавляет специалист.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ УРОКИ

Сильный символ проекта — его «нижний» старт, синхронно утверждают Вячеслав и Кирилл. «Нас никто не подгонял, — повторяет Кемаев. — Мы просто сделали и принесли бизнесу готовое решение сразу нескольких важных задач». Абакунов вспоминает эпизод на Дне инноваций. «Во время обеда за нашим же столом коллеги обсуждали наш проект, не зная, что мы его создатели. Они гадали, что нас сподвигло заняться золошлаком, ведь предыдущие эксперименты с ним оказались неудачными. Тогда они выдвинули версию, что нас пнули сверху. Их удивлению не было предела, когда

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПЕРЕЛОМ

Главная инженерная находка принадлежит заместителю директора по качеству завода в Выборге Денису Абрамову. Он понял, что не нужно пытаться вводить золошлак в битумно-полимерную смесь в качестве наполнителя (где он мешал и ухудшал свойства), а следует использовать его вместо песка, распределяя сразу на формирующееся полотно. На этом участке нет закрытых сосудов и высоких рисков, а механический процесс позволяет равномерно наносить золошлак на горячее полотно.

3 ЭТАПА ПРОЕКТА

- Декабрь 2024 г. **Эмоциональный старт**
Визит Вячеслава Абакунова в Выборг
- Февраль 2025 г. **Первый эксперимент**
- Май, июнь 2025 г. **Еще два эксперимента,** показавшие, что коэффициенты ввода и технологические параметры сопоставимы с песком, а в ряде партий и равны ему

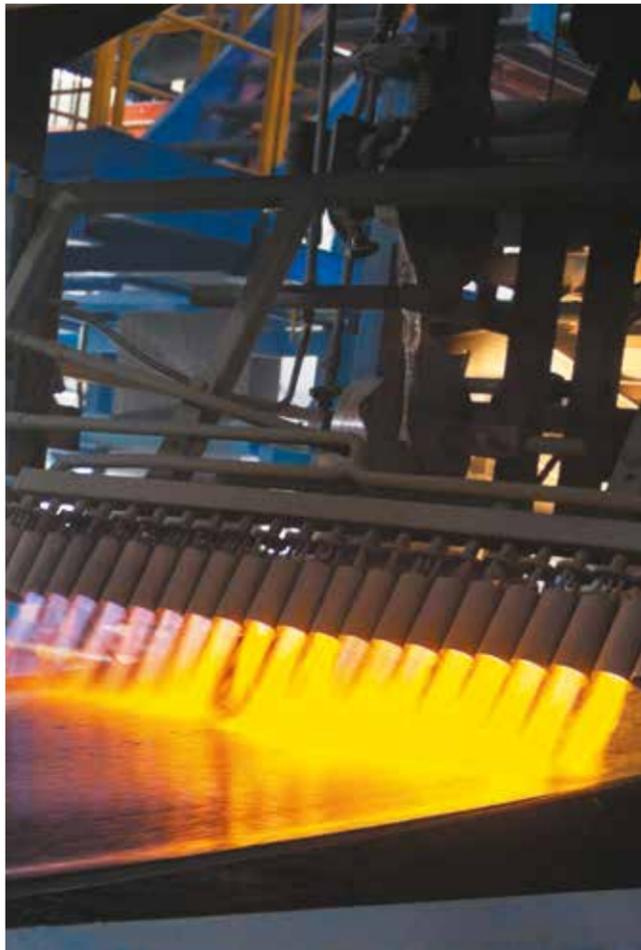
ТОЛЬКО ЦИФРЫ

31,4 миллиона рублей

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

8,6 миллиона рублей
ЭФФЕКТ ОТ ЗАМЕНЫ СЫРЬЯ

22,8 миллиона рублей
ЭФФЕКТ ОТ УХОДА ОТ УТИЛИЗАЦИИ



мы себя раскрыли и сообщили, что началось все с разговора и взаимного уважения. Люди — первичны. Идеи приходят к тем, кто общается».

Первую договоренность поддержал и руководитель — генеральный директор завода в Выборге Алексей Куганов. Он дал зеленый свет испытаниям, а вскоре внутри команды появились герои: технологи, специалисты по качеству и снабжению, операторы линии, служба ОТиПБ, цеховые мастера, которые на практике придумали, как подружить новый материал с существующим оборудованием и санитарными нормами. Проект стал школой командной инженерии и доказал, что культура улучшений — это не лозунг, а ежедневная работа.

В ФОКУСЕ — ЧЕЛОВЕК

Проект находится в фазе формализации: испытательную базу собрали, параметры и коэффициенты ввода подтвердили, требования к качеству описали, контуры инвестиций в подготовку потоков определили. Дальше ждут решения на уровне СБЕ, а именно: где запускать, в какой последовательности, каким образом выстроить внутренние договоренности и SLA (Service Level Agreement, или соглашение об уровне обслуживания) между площадками.

«Самое ценное — мы получили работающий шаблон синергии, — подчеркивает Вячеслав Абакунов. — Так можно сшивать и другие потоки между СБЕ. Нужно просто больше разговаривать друг с другом, чаще ездить на площадки, знать, кто и что делает. У Корпорации гигантский невидимый запас совместимости, стоит только протянуть руку».

Вячеслав убежден, что успех невозможен без людей, искренне любящих свою работу и уверенных в том, что все получится. И такие люди — главное богатство ТЕХНОНИКОЛЬ. «Все идеи рождаются в разговорах, — говорит он. — Я поехал в Выборг, чтобы познакомиться с людьми, которые будут трогать материал руками. Людям важно внимание и признание. Когда видишь увлеченные глаза, все складывается».

ПРИЗНАНИЕ КАК СТИМУЛ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ

Специальная награда «Технологическая синергия» — важный жест признания, но не точка в истории. «Ростовский песок» уже превратился из смелой гипотезы в понятную технологию с экономическим и экологическим смыслом. А еще и в пример того, как в ТЕХНОНИКОЛЬ работают изменения. Без громких слов, через инициативу людей, их уважение друг к другу и готовность упорно доводить любое начинание до результата.

«Я уверен, это только начало, — говорит Вячеслав Абакунов. — Мы доказали, что синергия между СБЕ реальна. Значит, впереди появятся новые проекты, рожденные на стыке компетенций. Корпорация создает все условия для развития сотрудников и их профессионального творчества».



ЛОГИСТИКА ПРОЕКТА



КОМАНДА ПРОЕКТА

ИДЕЙНОЕ ЛИДЕРСТВО

- ▶ Вячеслав Абакунов
- ▶ Кирилл Кемаев

ОРГАНИЗАЦИЯ ЛОГИСТИКИ ПОСТАВОК, РАСЧЕТЫ

- ▶ Ведущий специалист по закупкам ПП Выборг **Елена Исаева**
- ▶ Начальник отдела закупок ПП Ростов **Сергей Жданов**

ПРОВЕДЕНИЕ ЭКСПЕРИМЕНТА НА ЛИНИИ

- ▶ Инженер-технолог ПП Выборг **Сергей Орехов**
- ▶ Старшие аппаратчики ПП Выборг **Сергей Плотников** и **Владимир Кшак**

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА И ЭКСПЕРИМЕНТА, R&D

- ▶ Замдиректора по качеству ПП Выборг **Денис Абрамов**
- ▶ Начальник ОТК ПП Выборг **Евгений Кирилов**
- ▶ Заместитель директора по инновациям НИЦ СБЕ БМиГ **Наталья Политова**

ПОДГОТОВКА СЫРЬЯ И ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

- ▶ Директор по производству ПП Ростов **Алексей Радько**
- ▶ Руководитель службы экологии СБЕ МИ **Анна Сидорова**

«УМНАЯ КРЫША»: КАК РОЖДАЮТСЯ РЕШЕНИЯ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ

ПРОЕКТ «УМНАЯ КРЫША» РОДИЛСЯ В КОРПОРАТИВНОЙ ШКОЛЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА И ЗА ТРИ ГОДА ВЫРОС В ПОЛНОЦЕННУЮ ЭКОСИСТЕМУ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ МОНИТОРИНГА И ОБСЛУЖИВАНИЯ КРОВЛИ. ОТ ДАТЧИКОВ, УЛАВЛИВАЮЩИХ ПЕРВЫЕ МОЛЕКУЛЫ ВОДЫ ПОД МЕМБРАНОЙ, ДО ЛАЗЕРНЫХ СИСТЕМ, ИЗМЕРЯЮЩИХ ПРОГИБЫ КОНСТРУКЦИЙ С ТОЧНОСТЬЮ ДО СОТЫХ МИЛЛИМЕТРА, — КАЖДОЕ РЕШЕНИЕ РОЖДАЕТСЯ И РАЗВИВАЕТСЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ, ПРОХОДИТ ПУТЬ ОТ ЧЕРТЕЖА ДО ПРОМЫШЛЕННОГО ОБРАЗЦА И МЕНЯЕТ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ, КАК ДОЛЖНА РАБОТАТЬ СОВРЕМЕННАЯ КРОВЛЯ. О ЗАХВАТЫВАЮЩИХ МОМЕНТАХ ИЗ ИСТОРИИ ПРОЕКТА РАССКАЗАЛ ЕГО РУКОВОДИТЕЛЬ АЛЕКСЕЙ ДРАГУНОВ.

ПУТЬ ОТ ИДЕИ ДО ПОБЕДЫ

По словам Алексея, путь проекта начался еще в 2012 году. Уже тогда инженеры службы качества ТЕХНИКОЛЬ, которые ездили по стране на реконструкции объектов, увидели эксплуатационную реальность заказчиков: снеговую нагрузку на кровлях измеряли насечками на парапетах, мусорными мешками и даже кухонными безменами. «Ты стоишь на крыше, ветер, зима, а вокруг — подручные способы, — вспоминает Драгунов. — Тогда моим коллегам (я еще не работал в Корпорации) стало ясно, что измерять нагрузку снега нужно иначе. Однако до реального проекта дошло лишь в 2021 году: в Школе кадрового резерва защитили «Умную крышу», и та быстро разрослась из учебного кейса в экосистему».

Первая звезда этой системы — мониторинг снега. Может показаться, что все просто, достаточно лишь установить датчик, который понимает вес снега и переводит его в нагрузку. На деле это потребовало трех лет постоянных итераций. За это время на рынок ушло порядка трех — четырех сотен устройств. Продажи, по словам Алексея, фактически активны всего два года: «Даже не все партнеры еще в курсе, что мы умеем. В каком-то смысле мы конкурируем не с чужими решениями, а с незнанием, что так уже можно».

История второго продукта — системы раннего обнаружения протечек — еще более сложная. Если большинство предложений на рынке различают только состояния «сухо-мокро», то команда под руководством Алексея Драгунова поставила себе цель научиться замечать стадию до протечки, ту самую первую слабинку в гидроизоляции, каплю, которую не увидит глаз. «Наша система действительно улавливает первые молекулы воды под мембраной, — говорит Алексей. — Но цена этой способности — сложность внедрения». На крупных объектах площадь измеряется десятками тысяч квадратных метров, и если сегментировать кровлю хотя бы по четыре «квадрата», получаются тысячи зон контроля. Кто где какую зону активировал, как связать это с планом крыши, как не утонуть в ручных действиях? На эти вопросы подрядчиков команда отвечала в полях, а точнее — на крышах. «Первые монтажи делаем сами. Я раз пятьдесят выезжал на объекты с системой снеговой нагрузки, чтобы пройти весь путь подрядчика и увидеть, что неудобно, что нужно улучшить. С протечками поступили так же, иначе нельзя», — признается он.

Решение, предлагаемое компанией, применяют как крупные заказчики, на объектах которых крыши насчитывают площадь в десятки тысяч квадратных метров, так и частники, желающие при строительстве сделать дом максимально умным. И если крупные подрядчики пока не спешат скупать системы мониторинга из-за итоговой дороговизны, то владельцы частных домов охотно устанавливают системы мониторинга, так как им они обходятся дешевле из-за небольших крыш. Тем временем команда Алексея Драгунова активно работает над снижением себестоимости, чтобы продукт получился массовым и применялся на большем количестве объектов.

Системы проектируются на 15–20 лет — столько же, сколько живет сама кровля. «Снеговые датчики стоят сверху, их заменить можно, а датчики протечек вшиты в кровельный пирог. Поэтому мы обязаны мыслить горизонтом в десятилетия», — поясняет руководитель проекта «Умная крыша».



ИЗ ГАРАЖА — В ЛАБОРАТОРИЮ

«Испытания первых разработок я провожу у себя на даче, в гараже. Например, там я собирал и красил первую партию датчиков снега. Для технических испытаний я использую все, что доступно в округе: от кухонных весов до речки рядом. Теперь, наверное, нужно построить мост. Дача — мой испытательный полигон. Приезжаешь — ворота сами открываются, датчики здороваются, свет включается. Во всех извращениях умный дом. Любая новая железка сначала живет у меня. И если сначала приходилось испытывать агрегаты в гараже, то теперь у нашей команды есть собственная лаборатория. Она небольшая, но места хватает».



ТЕПЛО С УМОМ

Третья ветвь проекта — кровельные комплекты с обогревом. Сосульки и наледь представляют угрозу целостности кровли. Традиционное решение — греющий кабель змейкой по сетке — технически работает, но плохо соответствует эстетике и долговечности современной



кровли, отмечает руководитель проекта. Команда специалистов встроила нагревательные элементы прямо в гидроизоляционные материалы, разработав линейки для ПВХ и бутилкаучука. «Важно не превращать крыши в обогреватели. Мы подобрали мощность так, чтобы помочь льду растаять и уходить в воронки, а не греть атмосферу. Этому способствует и умное управление системой. Пошел снег при минус трех — датчики включили систему, подсушили — выключили. Это исключает необходимость непрерывной траты электричества, и экономика решения — часть инженерии», — говорит Алексей.

ОТ СИСТЕМ К СЕРВИСАМ

Вокруг железа постепенно вырос цифровой слой. Личный кабинет, который задували как панель управления устройства

ми, неожиданно стал еще и хабом памяти объектов. «Через 10–15 лет приходишь на объект и просишь показать план крыши. А нам отвечают: а у нас нет его. Чтобы избежать подобных проблем, мы сделали бесплатный сервис smart.roof.ru, где можно хранить чертежи, фото, контакты подрядчиков, заметки», — говорит Драгунов.

В корпоративной логике ТЕХНОНИКОЛЬ это звучит естественно: компания исторически прошла путь от производителя материалов к системам, от систем к сервисам. Поэтому следующий шаг в совершенствовании продуктов в рамках проекта «Умная крыша» — обратная связь от конструкций. Это поможет отслеживать, насколько крыше «комфортно работать», когда ее следует подсушить, когда подлатать и сколько она проживет в реальности.

ЗА ПРЕДЕЛАМИ КРОВЛИ

Параллельно команда ведет несколько направлений, где «Умная крыша» буквально выходит за пределы кровли. Одна из идей родилась от той же проблемы эксплуатации крыши. Перед разработчиками встал вопрос: как отличить конденсат от настоящей протечки на трубопроводе или в бетоне? Ответом стал линейный шнурок-датчик, который можно наматывать на трубы и закладывать в верхний слой стяжки на битумных кровлях. «Мы видим источники влаги во времени: конденсат выпал — подсох — выпал — подсох. Протечка ведет себя иначе. Алгоритм отличает одно от другого. На битумных кровлях, где вода не растекается под мембраной, мы сегментируем основание и показываем точную зону намокания», — описывает Алексей. Эта детализация — пример того, как Корпорация со своими материалами и технадзором меняет правила игры. Датчик не висит где-то в облаке, он интегрирован в конструкцию и этим ценен.

Есть и «крупная механика». Совместно с московским Институтом металлургии, где придумали аморфный кабель, команда делает датчики прогиба: часть из них —

лазерные, с точностью до двух сотых миллиметра, часть — на аморфных полосках, приклеиваемых к металлоконструкциям. «Лазер показывает миллиметры, аморфный, как мы шутя говорим, — «попугаев», которые мы калибруем по событиям. Например, выпало 10 килограммов снега на квадратный метр — полоска изменила показания на 100 тысяч единиц. Значит, 10 тысяч «попугаев» — это килограмм. Простая арифметика, когда есть опорные точки», — улыбается Алексей. Датчики проходят первые испытания на объектах.

НЕОЖИДАННОЕ ПОЯВЛЕНИЕ ИДЕЙ

Алексей Драгунов особо подчеркивает, что зачастую идеи рождаются спонтанно и порой в неожиданных местах. По его словам, отношения с коллегами в Корпорации настолько крепкие и дружеские, что любой вопрос можно обсудить практически в любое время. Так случилось и с планами по созданию машинного зрения для зон погрузки.



«История с машинным зрением для зон погрузки началась буквально по дороге в аэропорт. Мы возвращались с Дня инноваций, и исполнительный директор завода «Технофлекс» в Выборге Кирилл Кемаев рассказал, как иногда водитель фуры, не дождавшись завершения разгрузки, трогается, и погрузчик падает с рампы. Он поинтересовался, можно ли разработать систему, предотвращающую подобные ситуации, — вспоминает Алексей Драгунов. — Конечно, можно повесить датчик движения фуры, но это борьба со следствием. Мы учим нейросеть видеть весь контур безопасности. Например, если под колесом установлен противооткат, водитель находится не в кабине, а погрузчик там, где должен, система даст добро на разгрузку-погрузку».

Вспомнил Алексей и другую ситуацию. Однажды, во время визита на объект «Лемана Про» в Перми, сотрудник пожаловался на проблемы, которые доставляют птицы. Они приносят еду на кровлю, клюют, промахиваются, а по весне работники насчитывают на крыше сотни дыр в мембране. На рынке представлено множество деталей отпугивателей, но со временем птицы привыкают к ним, не реагируют на сигналы. И теперь перед Драгуновым с его командой стоит задача разработать отпугиватель, к которому птицы не смогут адаптироваться.

Также в ближайшее время специалисты займутся разработкой противопожарной шторы из негорючих мембран ТЕХНОНИКОЛЬ. При возгорании снаружи помещения система опустит шторы, что даст людям дополнительное время на безопасную эвакуацию из помещения.

НЕВИДИМАЯ СТОРОНА

Важная, почти невидимая часть всей этой «машины» — то, как проект встроен в Корпорацию. На уровне повседневности это выглядит так: команда, которая состоит из четырех человек в ядре (троих аппаратных разработчиков и одного инженера по софту), ищет и измеряет, собирает железо и софт, делает первые продажи, доводит технику до идеального рабоче-

го состояния, а затем передает продукт в соответствующее бизнес-подразделение. Продукт переходит в руки профессионалов, умеющих строить каналы продаж и обеспечивать сервисную поддержку. «Мы — команда проекта «Умная крыша» — не хотим и не умеем продавать. Наша задача — изобрести и довести до промышленного качества, — говорит Алексей. — Потом эстафету подхватывает бизнес-единица. Это честное разделение труда».

На вопрос «Почему выбрал именно это направление?» Алексей отвечает: «Потому что это следующий шаг эволюции компании. Сначала были строительные материалы, потом системы, потом сервисы. Логично, что теперь ко всему этому мы добавляем обратную связь». Руководитель проекта считает, что в его сфере бессмысленно писать дорожные карты на годы. Важнее другое — чтобы рядом были люди, которые умеют быстро проверять и честно признавать ошибки.

С КРЫШИ — В ОГОРОД

Нынешний, 2025 год добавил проекту еще одну неожиданную ветвь масштабирования, говорит Алексей. После Дня инноваций команда СБЕ «Минеральная изоляция» пришла с задачей для гидропоники. Специалистов попросили создать интеллектуальную систему для выращивания овощных культур, которая может подсказать агроному, когда растения нужно поливать, какие удобрения вносить и так далее.

«Мы не хотим делать еще один привычный и давно знакомый рынку датчик влажности. Мы собираем множество косвенных признаков и обучаем модель, чтобы та выводила невидимые напрямую параметры, такие как содержание азота, фосфора и так далее. Это эксперимент, но ТЕХНОНИКОЛЬ доверила нам право экспериментировать. От нас не требуют «гарантированного результата к пятнице», а просят честного инженерного усилия и вменяемой экономики», — подчеркивает Алексей Драгунов.



«Иногда меня спрашивают: что дальше? Я шучу, что, может, будем спутники запускать. Но если честно, мы уже живем в той части отрасли, где крыша думает, слышит и отвечает. С этого и начнется следующий технологический виток в ТЕХНОНИКОЛЬ», — подводит итог Алексей Драгунов.



МОСТЫ ЧЕРЕЗ ГРАНИЦЫ: ИСКУССТВО ЗАКУПКИ ЗАРУБЕЖНОГО ОБОРУДОВАНИЯ

В ТЕХНИКОЛЬ ЕСТЬ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ, БЕЗ КОТОРОГО НЕ ЗАПУСТИТСЯ НИ ОДНА НОВАЯ ЛИНИЯ ИЛИ ЗАВОД, ОДНАКО ЕГО СОТРУДНИКИ ПОЧТИ ВСЕГДА ОСТАЮТСЯ ЗА КАДРОМ. МЫ РЕШИЛИ ИСПРАВИТЬ ЭТУ НЕСПРАВЕДЛИВОСТЬ И РАССКАЗАТЬ О ТЕХ, КТО УЖЕ ПОЧТИ ТРИ ДЕСЯТИЛЕТИЯ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ПОСТАВОК ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ОБОРУДОВАНИЯ ИЗ-ЗА ГРАНИЦЫ. КАК ВЫ ПОНИМАЕТЕ, САНКЦИИ ОТРАЗИЛИСЬ НА ИХ РАБОТЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ НА ТЫСЯЧАХ ДРУГИХ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ. НО У СПЕЦИАЛИСТОВ ОТДЕЛА ЕСТЬ ПЛАН А, ПЛАН Б И ЕЩЕ ОДИН НА СЛУЧАЙ НЕПРЕДВИДЕННОГО. В ИХ ПРОФЕССИИ СКУКА НЕ ПРЕДУСМОТРЕНА.

Вопрос о покупке иностранного оборудования встал перед ТЕХНИКОЛЬ уже в момент приобретения первого завода. На смену устаревшему решили закупать современное за границей. Тогда еще толком не знали, как это делается: как разработать логистику, как работать с таможней. Да и саму документацию по первой производственной линии перевести было, конечно, непросто. Этим как раз и занималась **Мария Одинцова**, владеющая английским и французским языками: «Я приносила перевод домой и читала его мужу, который окончил МГТУ имени Баумана. Если он не мог понять смысл моего перевода, я его переделывала. По ходу дела муж объяснял мне принципы работы разных механизмов». Затем количество заводов начало стремительно расти, а вместе с ним начал развиваться и отдел.

ЛЮБОВЬ НА ВСЮ ЖИЗНЬ

Мария Одинцова особо подчеркивает, что в отделе закупок нет случайных людей. **Лилия Ионова** и **Людмила Андреева** недавно отметили по 20 лет в компании, у **Елены Астаховой** стаж 22 года, а у самой Марии — 28. Все они пришли в ТЕХНИКОЛЬ со студенческой скамьи, молодыми девчонками, и остались здесь навсегда. Работу в Корпорации они называют любовью на всю жизнь. У многих из них в трудовой книжке всего одна запись. «Мы росли как профессионалы вместе с компанией, — отмечает руководитель отдела. — Разрасталась Корпорация, росли и наши компетенции, знания и опыт».

«За 22 года, что я работаю в ТЕХНИКОЛЬ, компания заметно помолодела. У нас с молодыми сотрудниками разные подходы к работе, но баланс получается правильный. Они привносят новую кровь, мы держим основание. И конвейер не останавливается».

Лилия Ионова признается, что за годы работы в компании изменилась очень сильно, из выпускницы вуза стала большим профессионалом в своей области. «Корпорация изменилась так же колоссально в объемах производства, в процессах, но, как и 20 лет назад, так и сейчас в ТЕХНИКОЛЬ работают прекрасные люди», — отмечает она.

ПЛАНЕТА ВЭД

Внешнеэкономическая деятельность — это планета, где нужно уметь не только покупать, но и ввозить в страну, не нарушая ни буквы закона. «Для заводов приобретают и отечественные агрегаты, хоть их и немного. Если в проекте появляется иностранное оборудование, дорога одна — в наш отдел. Мы единственная дверь, за которой длинный и сложный процесс: согласовать условия, провести оплату, завезти груз в страну, оформить таможню, довести до ворот, проследить, чтобы линия встала до последнего болта и запустилась, — рассказывает Елена Астахова. — Мы не только покупаем, мы доводим до результата. И да, мы это умеем. И слава богу, умеем хорошо».



Елена Астахова,
менеджер отдела ВЭД

“

Первыми с производителями разговаривают технические службы: согласовывают спецификации, выбирают модели и цены. Потом приходят с этими данными к нам. Если речь о российских поставках, техотделы часто справляются сами — мы подключаемся, только если нужна помощь. Наш основной жанр — внешнеэкономическая деятельность. И тут мы дирижируем оркестром. У каждого — своя партия, а у нас — партитура целиком. Свежий пример — таможенное оформление линии из 35 контейнеров из Китая. Полдня я объясняла брокерам, как нам правильно подать таможенную информацию, чтобы конструктор сложился без сюрпризов.

”

ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ

До 2022 года отдел жил по понятным правилам. Были форс-мажоры, но маршруты были выверены, банки — предсказуемы, партнеры — на связи. Потом все остановилось одновременно, платежи застопорились, логистика дала крен, часть партнеров отказалась работать с россиянами. Конечно, это был шок, но паралич длился недолго. Команда собралась, приняла как факт, что старые пути и наработки закрыты. Отделу пришлось перестроить все банковские схемы, маршруты, модели контрактов. Особенно тяжело было с уже подписанными договорами, так как их нужно было перевести на новые рельсы, а документов стало в пять раз больше. Добавился огромный объем ручной работы. И это вытянули девочки, как ласково называет своих коллег Мария Одинцова.

Если описать работу отдела в то время, то с поточного конвейера пришлось перейти на ручную сборку. Сегодня каждая поставка — это отдельный проект с отдельной картой рисков. Специалистам отдела закупок буквально приходится сидеть над картами, как в военном штабе, и просчитывать пути. В ходу автомобильное, морское, железнодорожное и авиасообщение. После 2022 года срок доставки грузов из Ев-

ропы вырос с привычных двух недель до минимум четырех. Чтобы Корпорация получала необходимое оборудование, отделу закупок пришлось разработать новую систему логистики с перегрузкой в Турции, Казахстане, Китае и сменой транспорта. К слову, китайская доля в объеме закупок выросла с 7–10 до 30–40 процентов.



Мария Одинцова,
руководитель отдела ВЭД

“
В работе приоритеты не поменялись. Нас часто спрашивают: что важнее — скорость, сам факт доставки или цена? Отвечаю: все сразу, но есть рамка. Мы лидеры в издержках. За стоимость мы бьемся всегда и до последнего. Но и запуск, технология, качество — у нас все в приоритете. Почти в каждой сделке мы держим минимум три альтернативных маршрута и выбираем тот, который безопаснее из недорогих, а не самый дорогой из безопасных.



Многие европейские компании отказываются даже вступать в переписку, если письмо отправлено с российского почтового ящика. Приходится заводить аккаунты на казахстанских и даже китайских серверах, чтобы начать переговоры. Идя на подобные хитрости, сотрудники отдела закупок добиваются желаемого.

«Несколько лет назад была популярной шутка про белорусские креветки, которые поставляли в нашу страну. Сейчас у нас примерно та же ситуация, — смеясь, рассказывает Мария. — Одним словом, скучать нам не приходится. По этому поводу мы с девочками все время говорим, что деменция нам не грозит, так как наши мозги работают на полную».

Людмила Андреева добавляет, что одной из первых задач, которую нужно было решить в 2022 году, была переналадка юридических моментов. Компания ушла от европейских судов, привлекла внешних юристов, чтобы в случае юридических споров не остаться без защиты. Также вынуждены были перейти на дробление платежей, так как исчезли аккредитивы и банковские гарантии, которые использовали при предоплатах на сумму свыше 100 тысяч евро. Новых партнеров, которые увидели перспективу в сотрудничестве с ТЕХНОНИКОЛЬ, пришлось проверять в ручном режиме: летать к ним, смотреть офисы, посещать производства, чтобы убедиться, что компании не липовые.

КРАХ МОСТОВ

Лилия Ионова называет работу отдела ежедневным хардкором. Это не покупка по каталогу, а длинная цепочка десятков сложных и отработанных схем. До 2022 года работа шла слаженно, как по маслу, а после случился страшный сон, и все мечтали проснуться. «С первого пакета санкций нам стало недоступно все оборудование из Европы, но до последнего мы могли напрямую из Европы привозить конвейерные цепи. Мы спокойно платили за них в Германию, платежи доходили, цепи спокойно приезжали из Европы в Россию, но последний пакет санкций закрыл и эту возможность, — вспоминает Лилия. — Почти все поставщики были бы рады нам помочь и поставлять оборудование и запчасти, но в рамках ограничений они не могли ни получать платежи, ни отправлять нам оборудование. Они не скрывались и не скрываются от нас, всегда вежливо отвечают, что ждут снятия ограничений, чтобы продолжить с нами работать. С большинством из них мы сотрудничаем более 15 лет. Мы стали больше, чем просто бизнес-партнеры».



Лилия Ионова,
менеджер отдела ВЭД

“
Сильнее всего ударили ограничения по оплате и отгрузке. Даже если работать и дружить с партнером много лет, из-за ограничений он все равно не сможет ни принять деньги, ни отгрузить заказ, попросту не имея на это права. Так случилось с датским производителем упаковочного оборудования, которое устанавливали на все заводы СБЕ «Минеральная изоляция». Компания была вынуждена полностью прекратить сотрудничество, сколько ни обсуждали обходные варианты.



Новыми партнерами Корпорации стали Турция и Китай, через них начали покупать оборудование и запасные части. Конечно, это вызвало удорожание товаров, но в целом отдел ВЭД справляется со всеми заказами, используя эту схему. До абсурда, конечно, не доходило, специалисты работают по понятным и прозрачным маршрутам, ведь стоимость оборудования высокая и риск очень велик.

«Один эпизод останется со мной надолго, — продолжает Лилия. — Два года назад мы везли из Германии в Алма-Ату каркас камеры полимеризации. Было пять автопоездов, каждый с габаритом шириной шесть метров. Для понимания: ширина одной полосы — 3,55–3,75 метра. Мы месяц не отрывались от телефонов. Ночь на границе Финляндии и России, последние часы до закрытия перехода. Молились, чтобы успели. И успели! Потом караван поймал снежный затор в Самарской и Пензенской областях, тоже выкарабкались. В финале — в Троицке — машины не проходили по ширине в ворота погранперехода. Пришлось часть конструкции разобрать вручную, чтобы колонна смогла пройти. Когда караван заехал на завод — это было простое человеческое счастье. И гордость за всех, кто «тащил» эту историю».

ДРУЖБА — ДРУЖБОЙ, БИЗНЕС — ВРОЗЬ

Рассказывая о партнерах, Людмила Андреева также говорит, что с некоторыми из них сложились почти семейные отношения. «Итальянский производитель Voato работает с нами со времен запуска первого завода в Выборге. Представители компании видели, как растут наши дети, мы видели их. Они не отвернулись от нас, мы общаемся в мессенджерах, но письма писать они все же просят с иностранных доменов, так как в компании стоят блокировки на почту с российских адресов, — объясняет она. — И людей можно понять, они всеми силами избегают корпоративных рисков, вплоть до увольнения».

Кстати, именно дружеские, человеческие отношения с некоторыми партнерами помогают обнаруживать мошенников. «Преступники стали действовать тонко, — объясняет Людмила Андреева. — Однажды была история, как уволившийся сотрудник китайской компании поменял одну букву в названии почты и стал вести с нами переговоры. Но мы почувствовали подвох, подключили партнера, он сел в самолет с нашими инженерами. Приехали на завод, где выяснилось, что письмо было фальшивкой, а переговоры вел преступник. Избежать подобных ловушек помогают этапность оплат, проверки и, да, личные контакты».



КРИЗИС БЕЗ ЭМОЦИЙ

Трудный период закалил работников отдела закупок, они стали настоящими антикризисными менеджерами. Проблемы у всех похожие, поэтому коллектив сплотился еще больше, стали крепче держаться друг за друга, осознавая уровень ежедневного стресса.



Людмила Андреева,
менеджер отдела ВЭД

“

Если посмотреть на кризис без эмоций, это оказался сильный стимул к росту. Мы слишком долго шли по комфортному коридору. Все сломалось резко и жестко — и это нас подтолкнуло к развитию. Мы нашли новых партнеров, развиваемся и внутри Корпорации. Наш инженеринговый центр в Рязани делает обратный инженеринг агрегатов, локализует металлоконструкции, сборка идет здесь, электроника — из Китая. К прежним временам мы не вернемся — будем жить в новых цепочках и новых географиях. И это нормально.

”

Много частей упаковочного оборудования изготавливает инженеринговый центр ТЕХНОНИКОЛЬ. Также они делают центрифуги, гофрировщики и другие части линии. Качество изготовления не уступает европейскому. «Для них я привожу электрику и электронику европейского производства. Надеюсь, что придет время, когда вся линия по производству теплоизоляции будет изготавливаться в России», — говорит Лилия Ионова.

СТРЕССУ — БОЙ!

По словам Марии Одинцовой, в кризисный момент психологическая перестройка в отделе была словно по учебнику. Пережили отрицание, потом злость, затем принятие. Как только приняли, появились алгоритмы. Теперь у каждой схемы есть запасные выходы. Сегодня без риска никак, но риск просчитывают до копейки и до последнего метра пути. На вопрос, как найти силы для работы в ежедневном максимальном стрессе, Мария, Людмила, Лилия и Елена отвечают, что стресс стимулирует. Каждый их рабочий день — своеобразный захватывающий квест.

«Я от работы не устаю, — признается Елена Астахова. — Она гармонично вписана в мою жизнь. Вообще моя жизнь — это идеальный пазл из событий. Я работаю, строю дом. Люблю спорт, баню и танцы. И еще свою собаку, которая мне досталась в наследство от взрослого сына, который уже давно живет отдельно. Когда комфортно, ничего не нужно успевать».

Людмила Андреева говорит, что снимает напряжение после трудового дня в спортивном зале, куда старается попасть до прихода домой. «Дома муж, дочки-близняшки. И совместный ужин — лучшее время, чтобы пообщаться. Поэтому домой

я прихожу, уже проветрив голову в спортзале. Когда у мамы хорошее настроение, то и всем хорошо». Лилия Ионова тоже ведет активную жизнь. Любит кататься на велосипеде, сапборде, путешествовать. «Меня держат дети и движение, голова переключается мгновенно», — добавляет она.

А вот Мария Одинцова признается, что так и не научилась отключаться от рабочих процессов: мозг прокручивает схемы с утра до ночи. Но есть спасение — это семья, книги, кино, бассейн. «Плаваешь в раздумьях, и вдруг получилось 10 дорожек. Пока думаешь, решения приходят», — улыбаясь, говорит она.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Сотрудницы отдела закупок оборудования понимают, что отмена санкций в ближайшие годы вряд ли возможна. Их всегда вводят быстро, а снимают долго. Значит, придется и дальше оптимизироваться, адаптироваться, становиться лучше. Спасут, говорят в отделе закупок, отточенные схемы, проверенные партнеры, надежные маршруты. «Мы научились жить в этой реальности. И кажется, иногда даже успеваем ее обгонять», — подводит итог Мария Одинцова.



Корпоративный календарь мероприятий

ЕДИНАЯ ПЛАТФОРМА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
МЕРОПРИЯТИЯМИ НА БАЗЕ TN LIFE

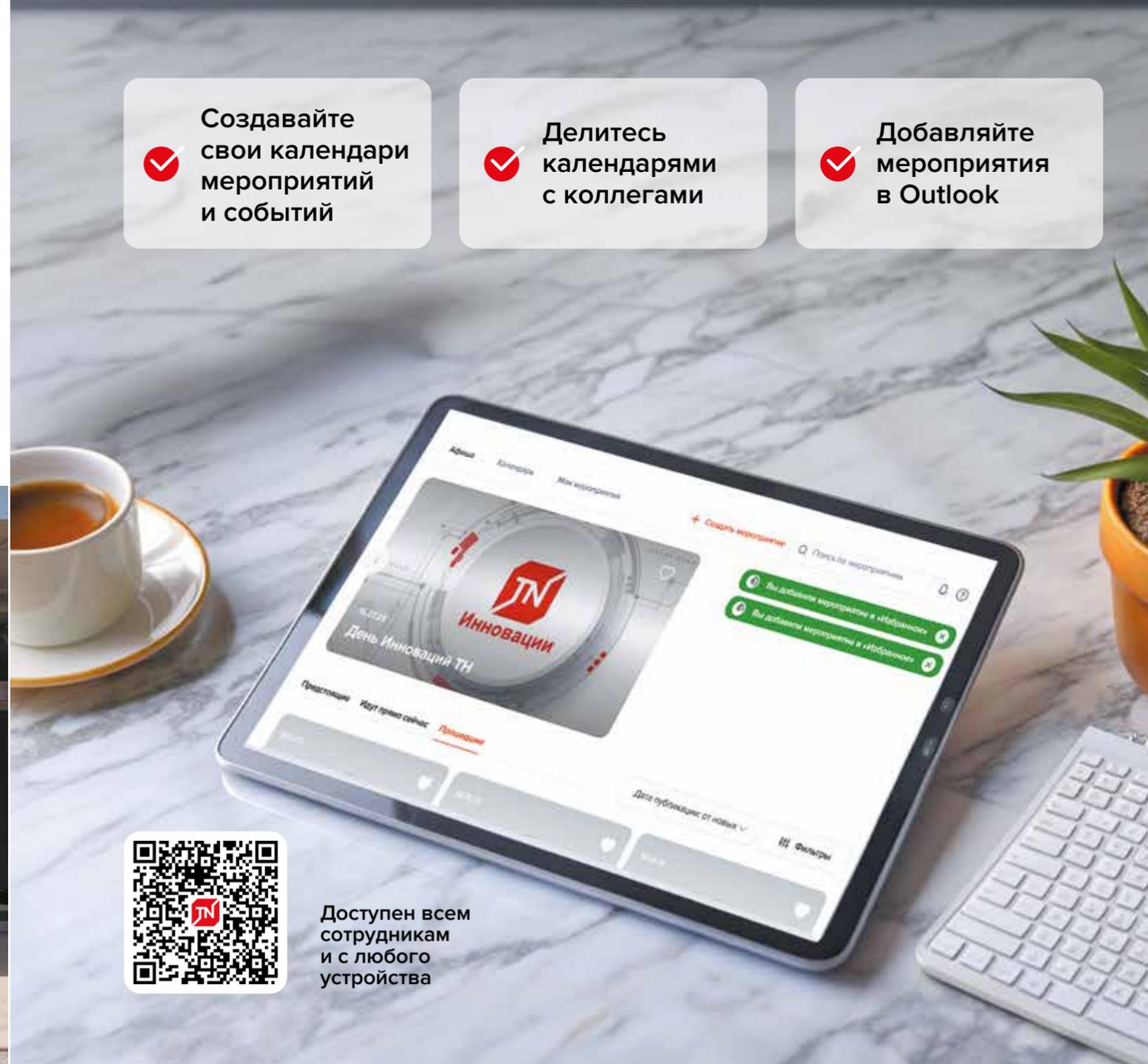
✓ Создавайте
свои календари
мероприятий
и событий

✓ Делитесь
календарями
с коллегами

✓ Добавляйте
мероприятия
в Outlook



Доступен всем
сотрудникам
и с любого
устройства



ЭКОЛОГИЯ ПРОМЗОНЫ: ВЗГЛЯД С ВЫСОТЫ ПТИЧЬЕГО ПОЛЕТА

В ПРОШЛОМ ВЫПУСКЕ ЖУРНАЛА МЫ РАССКАЗАЛИ О СТАРТЕ ОРНИТОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ИНИЦИИРОВАННОГО КОМПАНИЕЙ ТЕХНОНИКОЛЬ В ВОСТОЧНОМ ПРОМЫШЛЕННОМ УЗЛЕ В РЯЗАНИ. ОНО СТАЛО ПЕРВЫМ ПОДОБНЫМ ПРОЕКТОМ В РЕГИОНЕ И ПОЗВОЛИЛО УЧЕНЫМ НЕ ТОЛЬКО ОЦЕНИТЬ СОСТОЯНИЕ ЭКОСИСТЕМЫ, НО И ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ ПОВЕДЕНИЕ ПТИЦ, ИХ ПОВСЕДНЕВНЫЕ ПРИВЫЧКИ И СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДОЙ. ЗА ВРЕМЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ЗДЕСЬ НАШЛИ БОЛЕЕ 90 ВИДОВ ПЕРНАТЫХ. С НЕОКТОРЫМИ НАХОДКАМИ ОРНИТОЛОГОВ ДЕЛИМСЯ С ВАМИ!

Восточный промышленный узел (ВПУ) Рязани — один из ключевых кластеров города, обеспечивающий рабочие места и производственные мощности для предприятий различных отраслей. В самом узле и в его непосредственной близости расположены крупные производственные площадки, среди которых бетонный завод и завод металлокерамических приборов, заводы «Поликонд» и «Теплоприбор» и другие. Здесь же размещаются девять предприятий ТЕХНОНИКОЛЬ.

Вблизи ВПУ находится Карцевский лес. Именно этот участок территории стал объектом первого орнитологического исследования, проведенного ТЕХНОНИКОЛЬ. Оно позволило зафиксировать разнообразие видов, определить места гнездования и миграционные маршруты птиц, что стало важным шагом в мониторинге экосистемы и планировании экологически ответственных мероприятий в районе промышленного узла. Среди обнаруженных пернатых есть редкие виды, в том числе занесенные в Красную книгу области. Многие птицы прилетают сюда, чтобы вывести потомство, другие живут на территории круглогодично.

ПТИЧКА-ПОТРОШИТЕЛЬ

Одной из самых удивительных находок орнитологов стал жулан-сорокопуд. Маленькая серо-бежево-коричневая птица длиной всего 16–18 сантиметров весит около 30 граммов. На первый взгляд ее можно спутать с воробьем, но на самом деле это хищник. Жулан предпочитает мясо насекомым и нередко охотится на других птиц. «Свои трофеи сорокопуд накалывает на шипы или веточки растений, так ему удобнее разделять добычу. У него нет острых когтей, как у других хищников, да и клюв, хоть и с крючком, но тоже не слишком мощный. Поэтому он накалывает добытое, как на вилку, а потом отщипывает по кусочку. Кстати, в паре обе взрослые птицы знают, где наколота добыча», — рассказывает кандидат биологических наук орнитолог Рязанской области **Антон Барановский**.

Жуланы селятся в кустарниках, на небольших деревьях и порой на земле. Эти птицы издают разные звуки и умеют подражать голосам других сородичей. Их численность — индикатор состояния экосистемы: сокращение кормовой базы или вырубка лесов негативно сказываются на популяции пернатых. Не менее удивительно соседство жуланов с ястребиной славкой. Несмотря на агрессивный характер жуланов, славка спокойно селится рядом, иногда в пределах нескольких метров. Оказывается, эти птицы чувствуют себя безопасно рядом с хищником, который может отпугивать потенциальных врагов.



Жулан-сорокопуд.
Фото Антона Барановского



Северная бормотушка.
Фото Василия Вишневого

РЯЗАНСКАЯ «КОЛИБРИ»

Еще одна редкая птица, которая выбрала Восточный промузел для гнездования, — северная бормотушка. Она предпочитает открытые пространства с редкой растительностью и избегает городов с их опасностями, такими как кошки. Птичка весом всего 10–15 граммов, по размерам сравнимая с колибри, занесена в Красные книги Мордовии и Ярославской области. «Свое название птица получила именно из-за нехарактерного пения — оно похоже на бормотание, — объясняет Антон Барановский. — Эта птичка интересна тем, что у нее розовые яйца. В нашей полосе только у двух видов птиц розовые яйца — у северной бормотушки и зеленой пересмешки. Кладка у них очень красивая, яйца нежно-розового оттенка с небольшими темными крапинками».

КРАСНОКНИЖНИК В КОСТЮМЕ ЯСТРЕБА

Ястребиная славка — еще один обитатель промузла. С виду напоминает маленького ястреба: поперечные полоски на нижней части тела и ярко-желтые глаза создают образ хищника. Размером птица не больше домового воробья, но визуально кажется крупнее за счет длинного хвоста. Славка предпочитает гусениц, личинок и мелких насекомых, а также ягоды, особенно малину. Гнездится она нередко рядом с другими птицами.

«Обнаружив в окрестностях Турлатова и Карцевского леса сначала одно, потом второе и третье гнездо жуланов, я стал внимательнее прислушиваться и присматриваться к пернатому населению лугов и окраин леса, стараясь увидеть или услышать традиционного соседа — ястребиную славку. Орнитологи давно заметили, что почти всегда там, где есть сорокопуд-жулан, гнездится и ястребиная славка», — рассказывает известный орнитолог **Василий Вишневецкий**.

Интересно, что в кустах малины, где обычно обитают славки, находят гнезда и других птиц. Как правило, пернатые выбирают для гнездования укромные уголки с кустарниками, высокой травой и редкими деревьями — места, обеспечивающие им полный покой и защиту. Орнитологи отмечают, что численность ястребиной славки в окрестностях Рязани

постепенно растет. В наиболее благоприятных местах на одном квадратном километре может гнездиться сразу несколько пар. Это важный показатель устойчивости и сохранения редкого вида.

В следующих выпусках мы продолжим знакомить вас с этим удивительным миром и поделимся новыми историями о пернатых соседях.



Екатерина Ракитская,
директор по связям с общественностью:

«Для ТЕХНОНИКОЛЬ участие в проекте — гораздо больше, чем экологическая инициатива. Это стратегический вклад в устойчивое развитие региона и сохранение природного баланса. Поддерживая такие проекты, мы не только создаем условия, при которых человек может гармонично сосуществовать с окружающей средой, но и способствуем сохранению и расширению биоразнообразия территории».

НОВЫЕ ДОМА ДЛЯ АИСТОВ

Рязанская область находится на восточной окраине ареала белого аиста. Еще недавно казалось, что популяция птиц исчезнет из этих мест навсегда, однако теперь у нее появился шанс снова обосноваться в регионе. Компания ТЕХНОНИКОЛЬ совместно с фондом «Рязанский дом белого аиста» установит три специальные опоры для гнезд в районе Восточного промышленного узла.

За пять лет работы «Рязанского дома белого аиста» в природу выпустили 34 птицы, а число обитаемых гнездовых выросло с семи до 23.



Фонд поддержки восстановления популяции белых аистов «Рязанский дом белого аиста»

АЛЕКСЕЙ ФАДЕЕВ: Я ЧЕЛОВЕК ПРОЦЕССОВ

ДИРЕКТОР БЕЛГОРОДСКОГО «ЗАВОДА ТЕХНО» АЛЕКСЕЙ ФАДЕЕВ НЕ ЛЮБИТ ГРОМКИХ СЛОВ О ЛИДЕРСТВЕ И ДОСТИЖЕНИЯХ, ХОТЯ ПОД ЕГО РУКОВОДСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЕ СТАЛО ОДНИМ ИЗ СИЛЬНЕЙШИХ В КОРПОРАЦИИ. ГОРАЗДО ОХОТНЕЕ ОН ГОВОРИТ О ТОМ, ЧТО ВЕРИТ В ОБРАЗОВАНИЕ КАК ФУНДАМЕНТ НЕ КАК В СТРОКУ В РЕЗЮМЕ, А КАК В СПОСОБНОСТЬ УЧИТЬСЯ И ПЕРЕУЧИВАТЬСЯ. ВЕРИТ В ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, КОТОРУЮ НЕ БОЯТСЯ БРАТЬ, В УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ РЕЗУЛЬТАТА И ТУ РАДОСТЬ, КОТОРАЯ ПРИХОДИТ, КОГДА ЧЕРТЕЖ ОЖИВАЕТ В МЕТАЛЛЕ. ОН ВЕРИТ В УВАЖЕНИЕ, ВЕДЬ БЕЗ НЕГО ЛЮБЫЕ МЕТОДИКИ БЕРЕЖЛИВОСТИ НЕСОСТОЯТЕЛЬНЫ. А ТАКЖЕ В ТО, ЧТО ПОКАЗАТЕЛИ — ЭТО СЛЕДСТВИЕ, А НЕ ЦЕЛЬ, ТАК КАК ВЫСТРОЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ НЕИЗБЕЖНО ПРИВЕДУТ К ЦИФРАМ, КОТОРЫЕ САМИ БУДУТ СТАНОВИТЬСЯ НОВОЙ НОРМОЙ.



В 2006 году 24-летний Алексей Фадеев пришел в ТЕХНОНИКОЛЬ инженером-конструктором в отдел технического развития. В то время компания строила линию в Рязани, готовила проекты в Заинске, Юрге. Молодой конструктор оказался в самой гуще монтажей и запусков. Чертежи, узлы, площадки обслуживания, подбор вспомогательного оборудования, поиск отечественных решений вместо импортных — все это было на молодом специалисте. Алексей быстро стал тем человеком, который одинаково уверенно обсуждает специфику оборудования, спорит на технических советах и через день едет на площадку, чтобы присутствовать при монтаже.

ИСПЫТАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

В 2009 году, в экономически непростое время, оптимизация практически обнулила отдел развития. Алексей вынужденно ушел работать в другую компанию. Но уже через год Корпорация позвала перспективного специалиста обратно под свое крыло. В этот раз он вернулся на завод уже в другом качестве. «Я одновременно был конструктором и снабженцем, — улыбается он. — А потом нас стало шестеро, и меня назначили руководителем. С этого места, кажется, и началась моя управленческая жизнь».

Именно в этот период профессиональные качества Алексея Фадеева позволили ему заслуженно двигаться по карьерной лестнице. В 2013–2014 годах он работал техническим директором завода, а вскоре стал и исполнительным. Это время стало для него подготовкой к главной перемене в карьере.



ИЗ РЯЗАНИ В БЕЛГОРОД

«В 2017 году ТЕХНОНИКОЛЬ готовила сделку по приобретению белгородского завода по изготовлению минераловатной изоляции и сэндвич-панелей. До вхождения предприятия в Корпорацию оставался еще год. И все это время я работал в связке с директором приобретаемого предприятия. Здесь был большой коллектив — более 800 человек, устоявшиеся привычки и совершенно по-другому выстроенные процессы. Все это предстояло менять, — рассказывает Алексей Фадеев. — И как только в 2018 году ФАС одобрила сделку, завод стал частью Корпорации, я официально возглавил площадку».

Алексей называет интеграцию белгородского завода самым сложным и самым важным проектом своей карьеры. И в первую очередь пришлось оптимизировать коллектив. Когда производство сэндвич-панелей продали и в Корпорации остался только завод каменной ваты, количество сотрудников сократилось до 500 с небольшим человек, но и этого было много.

Работа шла сразу по трем направлениям: «Управление бизнес-процессом охраны труда и техники безопасности», «Управление персоналом», «Управление бизнес-процессами». Директору пришлось провести непростую и длительную работу с людьми, оптимизацию штата. На упаковке появилась автоматическая линия, исчезли ручные операции, перестроились маршруты, регламенты, роли. «Самое неприятное — говорить людям о сокращении, — признается Алексей. — Но я всегда был честен и открыт с ними. Я не обещал того, чего не мог выполнить, всегда говорил правду. И это, как ни странно, сняло напряжение. Люди ценят уважительное отношение. Удивительно, что даже время спустя те, кто попал под сокращение, поздравляли меня с праздниками. Значит, работу в этом направлении я провел корректно и верно».



ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

На вопрос: на какие столпы он опирается как директор, Алексей после некоторой паузы формулирует свои правила руководства. **Первое — честная ставка на процессы, а не на парадные цифры.** Он считает, что цели и метрики важны, но не как самоцель, а как следствие. «Нам не нужна фиктивность, — повторяет он. — Любое внедрение должно облегчать труд, приносить реальную пользу заводу».

Второе — ограниченная демократия как стиль управления коллективом. «Я стараюсь максимально помогать сотрудникам, всегда открыт к диалогу, но я не решаю за людей каждую мелочь. Наоборот, прошу самих думать и предлагать решения. Да, кому-то так сложнее. Ведь это очень удобно — делать так, как скажет директор, ведь его указание — его ответственность. В таких ситуациях работники теряют самостоятельность. А мне нужна команда, которая умеет принимать решения и радуется собственным победам».

Третье — уважение в повседневности. Алексей Фадеев максимально открытый руководитель. Он признается, что работники могут приходить в его кабинет, писать на электронную почту и даже в мессенджеры (этим, добавляет он, они не злоупотребляют, этично соблюдая границы). Сейчас, чтобы упростить и ускорить диалог и решение повседневных вопросов, на заводе разрабатывают систему с QR-кодами, ведущими в телеграм-канал с обратной связью. «Люди должны знать, что их услышали. И должны понимать, почему решение и ответ именно такие, — говорит он. — В то же время я не одобряю перепрыгивание через голову. Если у человека есть проблема, он должен обратиться с ней к непосредственному руководителю. И если вопрос не в его полномочиях, то подключаюсь я».



Параллельно росли и результаты. Производительность труда за 2018–2024 годы увеличилась более чем в два раза — на 121 процент. Производительность линии выросла почти на 20 процентов. На заводе годовое время волокнообразования стабильно превышает восемь тысяч часов, что в масштабе СБЕ — недотягиваемая планка. По выпуску завод уверенно держит рубеж около 1,3 миллиона кубических метров в год, а по выходу каменного материала достиг рекордных 98 процентов. По словам директора, ключевой вклад в рекордный показатель по выходу каменного материала внесла вторичная переработка отходов, которые стали отправлять обратно в печь. Отходы превратились в бесплатное сырье, объединив экономическую выгоду с экологическим эффектом.

ДЕЛА ГОВОРЯТ САМИ ЗА СЕБЯ

Директор белгородского завода не любит рассказывать о титулах, но факты говорят сами за себя. Завод под его руководством — устойчивый лидер аудитов производственной системы. В 2021 году завод получил кубок ППК ТЕХНИКОЛЬ за развитие производственной системы и с тех пор владеет им как лучшее предприятие. Белгородский завод держит планку первенства и в «Гонке за лидером», которую проводят в рамках СБЕ МИ, и отмечен кубком лидера по развитию производственной системы в рамках своей СБЕ.

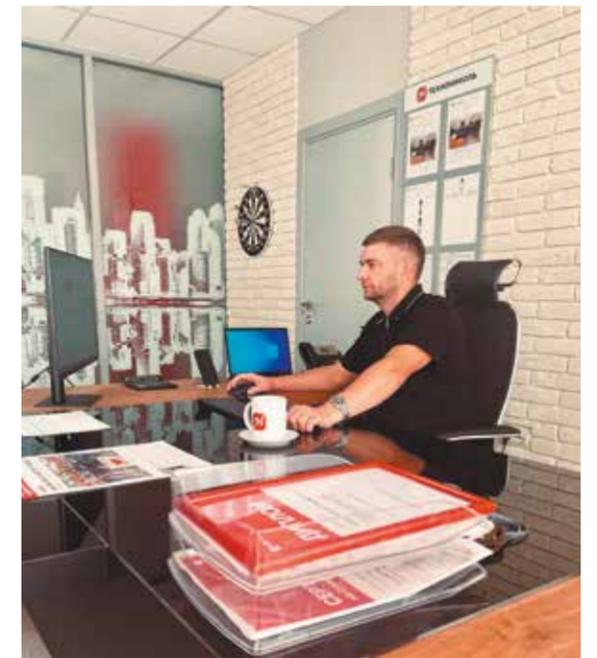
Заслуги самого Алексея Фадеева по достоинству оценили не только в компании, но и в отрасли в целом. Алексей — обладатель почетных грамот губернатора Белгородской области, лауреат инженерной премии Гришманова, он отмечен ведомственной наградой Минпромторга России «Почетный работник промышленности строительных материалов». Но в разговоре он чаще возвращается к команде, а не к медалям, отмечая, что все успехи — это работа коллектива. «Я лишь настраиваю оркестр, а играют они», — говорит директор предприятия.

«Когда мы только начинали, мы смотрели на показатели «Гонки» как на чек-лист слабых мест. Настраивали процессы под них, — признается директор завода. — Сейчас мы туда почти не заглядываем. Результат дает наша система производства». Специалисты по закупкам белгородского «ТЕХНО» тоже обладатели кубка в своей специализации как лучшие в бизнес-юните по итогам 2024 года.

АТМОСФЕРА КАК ЧАСТЬ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМЫ

Алексей убежден, что атмосфера на производстве не должна состоять только из шума оборудования и сухих отлаженных процессов. Здесь есть место и цветам, и зеленым островкам, и даже спортплощадке. На заводе медленно, но верно идет облагораживание территории, чтобы атмосфера была комфортной и люди приходили на работу с радостью. К тому же в вопросе создания атмосферы нет четких регламентов, если людям хочется «чуть иначе», руководство идет навстречу.

«Иногда человеку важнее, чтобы ему дали сделать по-своему. Тысяча рублей премии забудется, а разрешенная маленькая инициатива останется мотивацией надолго», — говорит директор завода. — Однажды коллега даже пошутил, что я неправильный директор, ведь люди, видя меня, не опускают глаза и не боятся, а улыбаются».



Рационализаторство — тоже часть культуры на предприятии. Алексей Фадеев подчеркивает, что идеи — это привычка работать шире своих должностных обязанностей, это способность видеть соседние участки. Предложить идею по улучшению могут многие, а взять на себя реализацию — нет, и такие кадры ценят особенно. Отсюда, кстати, и традиции, которые выходят за рамки KPI: например, конкурс погрузчиков, проведенный в Белгороде, сегодня разросся до уровня СБЕ, а к нему присоединяются и другие бизнес-подразделения. Правила просты: победитель организует и проводит следующий сезон. Эти «мелочи» делают систему живой, уверен Алексей Фадеев.

ШКОЛА РОСТА

В личной истории Фадеева отчетливо видна системная роль Корпорации. Он пришел в компанию инженером-конструктором и получил шанс увидеть разные площадки, пройти через запуски и ремонты, расширить горизонт. В тяжелые годы ушел — и вернулся в зрелую среду, где новая роль подтолкнула к развитию карьеры. Компания давала не только задачи, но и инструменты роста. Когда-то, когда Школа кадрового резерва только делала первые шаги, признается Алексей, она не была такой эффективной, как сейчас. В настоящее время Школа кадрового резерва — это действительно полноценная и эффективная программа, которая дает новые знания, структурирует опыт и учит видеть целое. Алексей, кстати, сам успешно окончил Академию кадрового резерва ППК ТЕХНИКОЛЬ.

Директор белгородского завода многим молодым сотрудникам повторяет простую мысль, что компания открывает двери, но шаг за порог нужно сделать самому. Здесь есть Школа кадрового резерва, наставники, конкурсы, рабочие платформы для рационализаторских предложений. Здесь готовы давать шанс тем, кто готов обучаться, меняться, быть активным и брать ответственность за принятые решения. И это не лозунг. Белгородский завод — тому живое доказательство.

Первый набор в заводскую ШКР дал почти полную отдачу: подавляющее большинство выпускников получили повышение, и это результат точной работы наставников и самих сотрудников. Второй набор формируется так же придиричиво. «Компания дает все возможности для роста, — говорит Алексей. — Но важно, чтобы человек сам хотел и делал больше, чем прописано в должностной инструкции. Тогда его замечают быстрее и он растет увереннее».



ЖИЗНЬ ВНЕ РАБОТЫ

За воротами завода Алексей — отец большой семьи. Старшему сыну 23 года, он уже живет самостоятельно, остальным 17, шесть и три года. Алексей признается, что переезд из Рязани дался нелегко, вокруг все было новое, но прошли годы и ситуация кардинально изменилась. «Теперь нам совсем не хочется возвращаться. Здесь работа, новые друзья, налаженный быт. В Рязань мы ездим в гости к родителям и друзьям», — рассказывает с улыбкой он.

На вопрос, что помогает снять напряжение после рабочего дня, Алексей отвечает, бег: «Этот вид спорта я полюбил совсем недавно. В школе кроссы для меня были мучением. А теперь я бегаю с удовольствием. Полчаса по вечерним улицам — и получаешь массу удовольствия, энергии и переключаешь голову. Пять километров сегодня даются легко».

А еще Алексей рассказал, что наконец у него появилось время для реализации новой цели. Много лет он мечтал водить мотоцикл и вот недавно пошел учиться, чтобы получить водительские права категории А. Он убежден, что обучение новым навыкам — это тоже своеобразный отдых.



«Все наши успехи — это работа многих людей. Я лишь настраиваю оркестр, а играет команда»

ПРИНЦИПЫ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

Когда спрашиваешь Алексея, что его по-настоящему вдохновляет сейчас, он говорит о семье, которая ждет дома, о людях, которые научились работать самостоятельно и уверенно. О цифрах, которые становятся не вершиной, а стандартом. О том, что завод — это не только волокно и печь, но и двор с цветами и спортплощадка, и коридор, в котором каждый знает, куда идет. И о том, что впереди — обычная ежедневная работа. Тот редкий случай, когда «обычная» и есть главное признание успеха.

«Когда я оканчивал школу, у меня не было даже мысли, в какой вуз поступать. Интуитивно я выбрал техническое направление, так как убежден, что точные науки приводят мысли в порядок. В то время многие мои друзья поступили на модные тогда экономические и юридические специальности. И я думал: повезло же им! Но теперь, оглядываясь назад на свой путь, на свою работу, на людей, которые рядом, я уверен, что повезло мне!» — оптимистично завершил беседу Алексей Фадеев.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЗАВОДА ПОД РУКОВОДСТВОМ АЛЕКСЕЯ ФАДЕЕВА

- ▶ Рост производительности труда в 2018–2024 годах на 121,5 процента
- ▶ Рост производительности линии на 19 процентов
- ▶ Время работы волокнообразования — 8000+ часов в год
- ▶ Выход каменного материала — 98 процентов
- ▶ Выпуск продукции — 1,3 миллиона кубометров в год

ПРИЗНАНИЕ И ДОСТИЖЕНИЯ

- ▶ Лучший директор завода в Корпорации (ООО «Завод ТЕХНО», г. Рязань) — 2015 год
- ▶ Почетная грамота Министерства промышленности и торговли РФ — 2021 год
- ▶ Почетные награды губернатора Белгородской области — 2023 год
- ▶ Диплом Корпорации ТЕХНИКОЛЬ «Лучший директор завода СБЕ МИ» — 2023, 2024 годы
- ▶ Благодарственное письмо министра строительства Белгородской области — 2024 год
- ▶ Премия имени Ивана Александровича Гришманова — 2024 год
- ▶ Ведомственная медаль Минпромторга России «Почетный работник промышленности строительных материалов» — 2025 год



СЕМЬЯ МОРОЗОВЫХ: ВМЕСТЕ В ЖИЗНИ И НА ЗАВОДЕ

ОНИ ВСЕГДА РЯДОМ — С РОЖДЕНИЯ И ДО СЕГОДНЯШНЕГО ДНЯ. ВЛАДИСЛАВ И ЭДУАРД МОРОЗОВЫ — БЛИЗНЕЦЫ, КОТОРЫЕ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЮТ ЖИЗНИ ДРУГ БЕЗ ДРУГА. ОНИ РОСЛИ И ВЗРОСЛИ БОК О БОК И РАБОТАЮТ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЮ ЖИЗНЬ ВМЕСТЕ. ЧЕТЫРЕ ГОДА НАЗАД БРАТЬЯ ПРИШЛИ НА ЗАВОД «НИКОГЛАСС» В ВОСКРЕСЕНСКЕ, КОТОРЫЙ ВЫПУСКАЕТ СТЕКЛОХОЛСТ И КОМБИНИРОВАННЫЕ МАТЕРИАЛЫ. А СЛЕДОМ ПОДТЯНУЛСЯ И СЫН ЭДУАРДА АНДРЕЙ. ОНИ РАССКАЗАЛИ «ТЕХНОЛОГИЯМ МАСТЕРСТВА», ЧЕМ ИМ НРАВИТСЯ РАБОТА В ТЕХНИКОЛЬ И КАКИМ ВИДЯТ СВОЕ БУДУЩЕЕ В КОМПАНИИ.



ЛЮДИ

ЛЮДИ



«НИКОГЛАСС» И ЕГО ЛЮДИ

История завода началась в 2003 году, когда в Корпорации приняли решение построить в Воскресенске линию по производству стеклохолста. Два года спустя оборудование немецкого производства запустили, и предприятие стало выпускать первые полотна шириной три метра со скоростью 200 метров в минуту. В 2014 году здесь заработали мощности для производства ПВХ-сетки и комбинированных материалов, а спустя еще четыре года — вторая и третья линии. Сегодня «Никогласс» — современное предприятие с производительностью более пяти миллионов квадратных метров продукции в год, один из отечественных лидеров по изготовлению стеклохолста. И главная заслуга в этом людей, которые работают на производственной площадке. Среди них и семья Морозовых.

Эдуард, Владислав и их старшая сестра росли в семье работников газодобывающей отрасли. Работа отца и матери была связана с постоянными командировками. Казахстан, северные регионы, Коми — список мест длинный. Школу пришлось сменить пять раз, детский сад — трижды. «Детство у нас было кочевое, — вспоминает Владислав Морозов. — Постоянные переезды, новые города, новые классы. Наверное, именно поэтому мы с братом так и сплотились. Все время держались вместе».

ОТ СТРОЙКИ ДО ПРОИЗВОДСТВА

До ТЕХНОНИКОЛЬ братья Морозовы работали в строительстве. Владислав трудился машинистом башенного крана, занимался отделкой квартир. Эдуард ездил по командировкам, был и на Сахалине, и во Владивостоке, тоже работал на кранах и стройках. Жизнь в постоянном движении закалила характер, но копилась усталость, да и времена менялись, компании закрывались. Чтобы содержать семью, братья стали заниматься натяжными потолками.

Когда друзья семьи рассказали о вакансиях на «Никоглассе», братья решили попробовать себя в новой сфере. «Сначала были сомнения, — признается Эдуард. — Мы привыкли быть вольными, собрались и уехали. А тут завод, расписание, привязка к одному месту. Но со временем поняли, что это та стабильность, которой нам не хватало».

ПЕРВЫЕ ШАГИ В ЦЕХУ

Начало работы оказалось для Морозовых непростым. С производством они столкнулись впервые, но поддержка друг друга и опытные наставники помогли адаптироваться к новому этапу

в жизни. Для этого требовалось освоить профессию операторов изготовления рулонно-конструкционных материалов. В их обязанности входит контроль производства материала, состоящего из сотен тончайших нитей, которые неопытный человек не сразу и разглядит.

«Первое время вообще страшно было, — вспоминает Владислав. — Это не стройка, где нам все было понятно. Здесь миллионы тонких нитей, которые рвутся, путаются. Сначала, бывало, смотришь, и ничего не видно, а наладчик подходит: «Вот же она!» Со временем глаз набивается, теперь и сам замечаю то, чего раньше не видел».



ПОДДЕРЖКА И АДАПТАЦИЯ

Братья стажировались в разных сменах, перенимали опыт у коллег, постепенно осваивали работу. «Мы не из тех, кто сидит и ждет, пока покажут. Нам дай попробовать — так быстрее получается учиться», — улыбаются они. Сегодня оба работают операторами изготовления рулонно-конструкционных материалов: мотают материалы, следят за качеством, контролируют выпуск. Трудятся, как и всегда, рядом — в одной смене.

Владислав признается, что прийти на новое место было бы сложнее, если бы рядом не оказалось брата: «На новом заводе все чужое, людей не знаешь... А когда рядом родной человек, совсем другое дело. Поддержка очень помогает. Адаптация прошла быстрее, потому что мы всегда могли обсудить работу, подсказать друг другу».

Эдуард соглашается: «Мы привыкли быть вместе. На стройке были вместе, здесь тоже. Даже если брат уходит в отпуск или переводится временно в другую смену, мне скучно. Звоню ему утром: «Ну как ты там?»

МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ

В 2024 году на завод пришел и сын Эдуарда Андрей. До этого он работал монтажником, но решил пойти по стопам отца и дяди, ведь уже знал от них, что в ТЕХНОНИКОЛЬ есть стабильность и уверенность в завтрашнем дне. «Отец говорил, что здесь хорошие условия, зарплата нормальная. И главное — стабильность. Я подумал: почему бы не попробовать?» — вспоминает Андрей Морозов. Поначалу он трудился на участке стеклообоев, потом перешел в комбицех.

Здесь работа была сложнее, ведь нужно следить за каждой ниткой, за продукцией. Но со временем втянулся. Иногда и отец подсказывает, где нить потерялась. Андрей не скрывает, что работать рядом с отцом и дядей приятно. Это особое чувство, когда ты в коллективе, но и в семье одновременно. В любой момент можешь спросить совета, и тебя поймут.

ЖИЗНЬ ВНЕ РАБОТЫ

Несмотря на загруженность, у Морозовых есть и свои семейные традиции. Владислав любит проводить время на даче, с женой и детьми ездить в отпуск. Эдуард рассказывает, как недавно вывозил детей на крокодиловую ферму в Коломну.



В будущем Андрей мечтает открыть свое дело. А еще у него недавно родился сын и все свободное время он проводит с женой и малышом. «По сути, свободного времени не так уж и много, — признается молодой отец. — Но пока молод, есть силы, надо работать».

«ЗДЕСЬ НАС ЦЕНЯТ»

На вопрос о том, что больше всего ценят в Корпорации, Морозовы отвечают почти хором: стабильность. «Зарплата индексируется, условия нормальные, коллектив хороший. Где я только ни работал, такого отношения не встречал», — говорит Владислав. Эдуард добавляет: «Поначалу думал, что работа на заводе не для меня. Но оказалось, что это именно то, чего не хватало, — порядок, стабильность и уважение. Конечно, хотелось бы работать в таком месте как можно дольше». Андрей же смотрит вперед: «Для молодого специалиста главное, чтобы было куда расти и чтобы рядом были те, кто поддержит. Здесь это есть».



СПОРТСМЕНЫ ТЕХНОНИКОЛЬ: ИСТОРИИ, КОТОРЫЕ ВДОХНОВЛЯЮТ

В ПРОШЛОМ ВЫПУСКЕ ЖУРНАЛА МЫ ПИСАЛИ О КОМАНДНОМ СПОРТЕ В КОРПОРАЦИИ. В ЭТОТ РАЗ РАССКАЗЫВАЕМ О ЛИЧНЫХ ДОСТИЖЕНИЯХ СОТРУДНИКОВ ТЕХНОНИКОЛЬ. КТО-ТО ВЫХОДИТ НА УТРЕННИЕ ПРОБЕЖКИ, КТО-ТО ПРЕДПОЧИТАЕТ ВЕЛОЗАЕЗДЫ И ХОДЬБУ ПОСЛЕ РАБОТЫ, А КТО-ТО ОСВАИВАЕТ ЛЫЖИ И ИССЛЕДУЕТ ЛЕСНЫЕ ТРОПЫ. ТЕХНОНИКОЛЕВЦЫ ТАКЖЕ АКТИВНО УЧАСТВУЮТ КАК В КОРПОРАТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЯХ, ТАК И В КРУПНЫХ ВСЕРОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАРТАХ, СРЕДИ КОТОРЫХ, НАПРИМЕР, ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ЗАБЕГ РФ».



ЕВГЕНИЙ НИЗОВСКИЙ,
мастер участка



Завод «Никогласс», г. Рязань



Стаж работы в компании — четыре месяца

В детстве Евгений пробовал себя в самбо, футболе и лыжах, но увлечения быстро сменяли друг друга. В 2011 году он впервые сел на велосипед и начал активно кататься. Спустя 10 лет по рекомендации врача Евгений пересмотрел образ жизни: занялся правильным питанием и открыл для себя бег. Сначала пробежки были редкими, но постепенно стали регулярными. Тренируется он либо ранним утром, либо вечером после работы, а выходные традиционно посвящает длинным пробежкам. Сегодня Евгений участвует как в трейловых, так и в шоссеных забегах, осваивает полумарафоны, марафоны и даже ультрамарафоны. Личный рекорд — 109 километров. В 2026 году Евгений планирует выйти на старт суточного забега и забега в формате Backyard Ultra и побить собственное достижение.



АЛИНА ГУСЕВА,

Руководитель проекта Рекламации и претензионная работа



Управление СБЕ ПИ, г. Рязань



Стаж работы в компании — два года

Раньше Алина занималась волейболом и йогой и мечтала заняться бегом. Все изменилось в 2024 году, когда она присоединилась к корпоративному проекту «Километры добра». Первые тренировки давались нелегко: чтобы избежать травм, Алина чередовала шаг и бег, внимательно следила за техникой и занималась под руководством профессионального тренера. Постепенно нагрузки становились больше, дистанции — длиннее. И уже через четыре месяца Алина смогла преодолеть свой первый полумарафон — 21,1 километра. Сейчас она бежит около 45 километров в неделю, суммарный пробег за полтора года превысил две тысячи километров. Среди стартов Алины — Казанский и Ярославский полумарафоны, Есенинский забег в Рязани и забег на 15 километров по Садовому кольцу в Москве. Следующая цель — полумарафон в Санкт-Петербурге.

СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ,

совладелец и управляющий партнер ТЕХНОНИКОЛЬ

Сергей Колесников занимается биатлоном с детства, и с тех пор этот вид спорта — неотъемлемая часть его жизни. По его словам, биатлон не только развивает физическую силу, но и воспитывает целеустремленность и силу воли — качества, необходимые каждому человеку, и особенно в бизнесе. С начала биатлонного сезона Сергей Колесников бежит на лыжах каждые выходные по 5–15 километров и практически каждые выходные участвует в соревнованиях. При этом признается, что в личных зачетах он занимал максимум четвертое место, но у него и нет цели непременно победить: «Мне нравится сам процесс гонок, спортивный азарт, — отмечает сооснователь ТЕХНОНИКОЛЬ. — Самое сложное в соревнованиях — идти своим темпом, а не гнаться за соперниками. Важно сохранять голову холодной и концентрироваться. И даже если случаются промахи, не расстраиваться и идти до последнего!»



ДМИТРИЙ АРТЕМЬЕВ,

аппаратчик приготовления связующих



«Завод ТЕХНО», г. Заинск



Стаж работы в компании — пять с половиной лет

Беговая история Дмитрия началась в 2013 году, но первые попытки закончились травмой и разочарованием. Вернуться к спорту он решил только в 2016-м, и тогда бег стал частью его жизни. Сначала Дмитрий тренировался без особой экипировки — зимой бегал в меховых ботинках. Постепенно дистанции росли, а вместе с ними и уровень спортсмена. Первый марафон он пробежал в Казани за три часа и 10 минут, а спустя несколько лет — за два часа и 56 минут на сложном серпантине в Жигулевске. Теперь за неделю Дмитрий пробегает около 140 километров, а при подготовке к стартам доходит до 190. Недавно Дмитрий принял участие в 98-м Петербургском марафоне «Пушкин — Санкт-Петербург», пробежав дистанцию 42,2 километра за два часа 59 минут. За его плечами десятки стартов в разных городах, а впереди — новые марафоны и новые вызовы. При этом он успевает совмещать тренировки с работой, семьей и хозяйством.



АЛЕНА ШЕКУРДЯЕВА,

руководитель направления по переработке картона



«Николь-Пак Империл», г. Муром



Стаж работы в компании — пять лет

Алена пришла в спорт в 2014 году. Сначала занималась пауэрлифтингом и почти выполнила норматив кандидата в мастера спорта. После паузы из-за беременности интерес к тренировкам только вырос, а соревнования стали важной частью ее жизни. Сегодня она сосредоточена на беге. Тренируется три — пять раз в неделю, а перед стартами увеличивает нагрузку. Главное правило, которого она придерживается как в спорте, так и в жизни: уметь возвращаться — находить силы, выходить на тренировку и продолжать путь. Сейчас в планах Алены — участие в трейле GRUT на 30 километров и, возможно, марафон. Своим примером она вдохновляет коллег и детей.

ВАЛЕРИЙ КУЗЬМЕНКО,

руководитель Учебного центра, г. Хабаровск



Строительная академия ТЕХНИКОЛЬ



Стаж работы в компании — 14 лет

Валерий был активным с детства. Баскетбол, стритбол — спорт всегда присутствовал в его жизни, пусть и не регулярно. Спортивную ходьбу он открыл для себя в начале этого года и сделал ее частью своей повседневной рутины. Вначале придерживался простого правила: не выполнил дневную норму шагов — никаких «сладостей». Большую роль сыграла и поддержка жены, вместе они отслеживали результаты, искали новые маршруты и превращали каждую прогулку в маленькое приключение. Постепенно привычка закрепилась, а ходьба стала приносить удовольствие.

Сегодня Валерий выходит на тренировку каждый день. Он выбирает разные локации — микрорайон, набережную, парки — и ходит. Занятия спортом стали неотъемлемой частью его жизни. Главное для него не гонка за результатами, а удовольствие от движения. Кроме ходьбы, Валерий осваивает силовые нагрузки: подтягивается и выполняет комплексные упражнения.



ВАДИМ ХАСАНОВ,

руководитель службы планирования



СБЕ ПИ, г. Учалы



Стаж работы в компании — 18 лет

Вадим пришел к велосипеду почти случайно. Раньше он занимался волейболом и бегом, но страсть к велоспорту появилась около восьми лет назад. Однажды он услышал от коллег о покорении Большого Иремеля на Южном Урале и решил испытать собственные силы. Взяв у брата велосипед, Вадим начал тренироваться, проезжая по пять — семь километров в день. Первая серьезная поездка стала настоящим испытанием: путь до озера Ворожеич растянулся почти на 50 километров, по дороге лил дождь, тело ныло от усталости, а сумка то и дело падала с багажника. Но он справился и понял, что для прогресса нужен собственный велосипед и полноценная экипировка. Именно этот день стал отправной точкой его велопути. Сегодня Вадим с легкостью проезжает по 30–50 километров за вечер, а несколько раз в год устраивает длительные заезды на 100 километров и больше. В этом году он впервые преодолел 200 километров, проведя в седле свыше 12 часов. За сезон его суммарный пробег достигает двух с половиной тысяч километров.



КИРИЛЛ БЕЛКИН,

водитель погрузчика



«Завод ТЕХНО», г. Белгород



Стаж работы в компании — пять с половиной лет

После школьных успехов в легкой атлетике Кирилл на несколько лет отодвинул спорт на второй план. Все изменилось в тот момент, когда обычная прогулка постепенно превратилась в его утренний ритуал. Теперь каждое утро он выходит на спортивную ходьбу — эта привычка стала важнее чашки кофе. Кирилл не раз пытался вернуться к бегу, но суставы не выдерживали нагрузки. В итоге он сделал выбор в пользу ходьбы. Сегодня его ежедневный минимум — четыре километра, независимо от погоды и графика. За два с половиной месяца он прошел более тысячи километров. У Кирилла есть цель — преодолеть маршрут от Прохоровки до Белгорода длиной около 60 километров, это примерно 80 тысяч шагов. Постоянные тренировки и искреннее желание двигаться вперед сделали спорт неотъемлемой частью его жизни.

ЛЮДМИЛА АПАСОВА,

начальник отдела закупок



«Завод ТЕХНО», г. Рязань



Стаж работы в компании — семь лет

Людмила пришла в спорт в 2024 году, когда решила поучаствовать в корпоративном спортивном челлендже. В школе она немного играла в баскетбол, но серьезно спортом не увлекалась. Сегодня ее дневная норма — в среднем около 17 километров. Большую часть дистанции составляет путь на работу и обратно — примерно 12 километров, остальное добавляют вечерние прогулки. Иногда Людмила выходит и на пробежку. В 2025 году она впервые приняла участие в «Забеге РФ» и успешно финишировала. Со временем к прогулкам добавились тренировки в зале: силовые упражнения помогают разнообразить нагрузки и поддерживать отличную форму.



Это лишь несколько примеров из жизни наших коллег. Еще больше интересных историй, полезных советов, а также анонсы спортивных мероприятий в разных регионах присутствия компании вы сможете найти в корпоративном канале «ТЕХНИКОЛЬ за ЗОЖ». Подписывайтесь, чтобы быть в курсе инициатив, делиться своим опытом и вдохновляться успехами единомышленников!



ТРАНСФОРМАЦИЯ HR

С СЕНТЯБРЯ 2024 ГОДА ЕКАТЕРИНА СОРОКИНА ВОЗГЛАВЛЯЕТ HR-ФУНКЦИЮ КОРПОРАЦИИ ТЕХНОНИКОЛЬ. В ИНТЕРВЬЮ ОНА РАССКАЗАЛА, КАК ИЗМЕНИТСЯ СТРАТЕГИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ, ЗАЧЕМ HR-ПРОЦЕССАМ НУЖЕН ЦИФРОВОЙ АУДИТ, КАК ВНЕДРЕНИЕ ИИ ПОЙДЕТ НА ПОЛЬЗУ ВСЕМ И ПОЧЕМУ СИНХРОНИЗАЦИЯ ПРАКТИК ВНУТРИ КОМПАНИИ — ЭТО ВОПРОС НЕ ТОЛЬКО СПРАВЕДЛИВОСТИ, НО И УСТОЙЧИВОСТИ БИЗНЕСА.



УСПЕХ ТЕХНОНИКОЛЬ — ЭТО СИНЕРГИЯ ОТЛАЖЕННЫХ ПРОЦЕССОВ И ВОВЛЕЧЕННЫХ ЛЮДЕЙ. РАЗВИВАЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ, МЫ ИНВЕСТИРУЕМ В СВОЮ СОЦИАЛЬНУЮ ИНФРАСТРУКТУРУ, КОТОРАЯ ТАК ЖЕ ВАЖНА, КАК И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ.

Екатерина, некоторое время назад вы возглавили HR-функцию в компании ТЕХНОНИКОЛЬ. Какие стратегические изменения в HR уже удалось внедрить, а каких перемен стоит ожидать в ближайшем будущем?

Да, я перешла на позицию директора по персоналу ППК ТЕХНОНИКОЛЬ с сентября прошлого года. Правда, я завершала проекты и передавала дела в СБЕ «Минеральная изоляция» практически до конца 2024-го, так что полноценно приступила к новой должности, можно сказать, только в январе 2025 года. Но в любом случае прошел уже почти год, и сейчас я могу честно сказать, что в момент перехода я слабо представляла, что будет дальше, какие задачи и какой масштаб меня ждет. Тогда у нас практически не было взаимодействия с HR-руководителями других СБЕ, каждый варился в своей каше, не было целостной картины по состоянию HR-функции во всей компании. Справиться с таким объемом новой информации и новых задач мне помог опыт, полученный в СБЕ МИ — одной из крупнейших бизнес-единиц в компании. В СБЕ МИ было реализовано множество проектов, связанных с процессами по персоналу: созданы системы обучения, развития, оплаты труда, кадрового резерва и так далее. Было реализовано много цифровых проектов. Был опыт и в интеграции купленных активов, и в формировании коллективов на новых заводах.

Исторически в компании сложилось множество разных практик по управлению персоналом. Некоторые из них не регламентированы, некоторые развиты на хорошем уровне, а некоторые и вовсе отсутствуют. Этот «цивилизационный разрыв» внутри компании создает риски для целостности, подрывает доверие и провоцирует внутреннюю миграцию.

Но я хочу подчеркнуть, что наша цель — не уравниловка, а создание равных возможностей через единые стандарты качества HR-сервисов. Поэтому одно из направлений HR-стратегии, которую мы приняли в конце 2024 года, — это синхронизация HR-процессов и, скажем так, выведение всех подразделений на высокий уровень развития. Представьте флот: мы оснащаем все корабли единой навигацией и двигателями, чтобы идти в бой единой эскадрой.

Необходимость изменений обусловлена и внешней ситуацией. Рынок труда очень сложный: образование потенциальных сотрудников не соответствует ожиданиям работодателей, растет дефицит кадров из-за демографической ямы, есть отток населения из небольших городов. С этими проблемами мы сталкиваемся ежедневно. Сохранение и привлечение сотрудников требует от HR-службы колоссального напряжения и огромной непрерывающейся работы. Это процессы подбора персонала, адаптации, обучения, поддержания высокой вовлеченности, сохранения корпоративной культуры. И нам нужны эффективные и сильные кадровые процессы, чтобы сохранить лидерство ТЕХНОНИКОЛЬ как производственной компании через наших сотрудников.

Второй момент связан с автоматизацией. В компании так сложилось, что основные ресурсы бросали на цифровизацию процессов, которые связаны с продажами, отгрузками, логистикой, финансовым учетом. Понятно, что это корневые процессы, без которых компания существовать не может. Для HR, видно, не оставалось достаточно ресурсов либо не было централизованного заказчика для этих работ. Сейчас бумажные архивы и ручные формы — это балласт, тянущий наш HR-корабль на дно. А мы обязаны соот-

ветствовать текущим тенденциям: в стратегии компании одной из целей заявлено цифровое лидерство. Поэтому сейчас мы должны семимильными шагами нагонять рынок в этом плане.

Какие инструменты помогут вам достичь поставленных целей?

Я подошла к этой задаче классически. Первые шаги — это аудит, анализ текущей ситуации, поиск узких мест и приоритизация задач. Мы провели оценку зрелости кадровых процессов совместно с компанией «Б1» (бывший Ernst & Young) и получили достаточно полную и подробную картину текущего состояния, а также бенчмарк по компаниям-лидерам. Далее оценили приоритетные процессы, учли внешние и внутренние факторы, общую стратегию компании. Пока шла эта работа, стало понятно, что недостаточно оценить только процессы.

Поскольку мы живем во время цифровых технологий, то нельзя отделять стратегию развития процессов от стратегии цифровизации. Поэтому мы запустили отдельно оценку зрелости цифровизации в HR-процессах. Она покажет, какие процессы у нас автоматизированы, где нет ничего, а где идет наложение нескольких сервисов или инструментов, и поможет оценить пользовательский путь сотрудников. Это не просто инвентаризация ИТ-систем. Это составление цифровой карты местности HR-Tech-ландшафта, где есть оазисы автоматизации и пустыни ручного труда. Без такой карты любые цифровые инвестиции — стрельба наугад. Аудит дает данные для осознанных решений. Итогом всей этой аналитической работы станет общая карта трансформации HR-процессов в части усиления как методологии процессов, так и автоматизации.

ЗАДАЧИ И РОЛЬ HR-ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ЦЕНТРА СЕЙЧАС В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЯ, МОЖНО СКАЗАТЬ, ЧТО ВЗЯТ КУРС НА СТАНДАРТИЗАЦИЮ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ. МОЯ МИССИЯ — СИНХРОНИЗИРОВАТЬ РАЗРОЗНЕННЫЕ ПОДХОДЫ БИЗНЕС-ЮНИТОВ, ВЫРАБОТОВАТЬ ЕДИНЫЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ И СПРАВЕДЛИВЫЕ HR-ПРОЦЕССЫ, ВНЕДРИТЬ ЦИФРУ КАК ИНСТРУМЕНТ ОСВОБОЖДЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА. ТУТ ВАЖНО НЕ ТОЛЬКО СОЗДАТЬ СТРАТЕГИЮ, НО И СВЯЗАТЬ ЕЕ С КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ И БИЗНЕС-ЦЕЛЯМИ КОМПАНИИ.

Как эти перемены скажутся на деятельности сотрудников?

Трансформация HR-систем и процессов должна быть ориентирована в том числе на комфорт сотрудника. Это касается удобных мобильных приложений для HR-сервисов, простоты получения справок, онбординга, обратной связи, возможностей развития. Уход от непрозрачных и неявных процессов в пользу человеческого, простого и цифрового взаимодействия.

Кстати, какие устаревшие практики HR пора оставить в прошлом? Чем именно они могут тормозить развитие подразделения и какие есть альтернативы?

Не могу сказать, что таких практик много. Чаще всего это связано с ручным заполнением каких-то анкет, дублированием информации в разных системах, отсутствием одной точки входа в кадровые сервисы. Одна из наших задач — отойти от неэффективных, устаревших процессов. Среди них могу назвать и необходимость оформления и работниками, и сотрудниками кадровой службы бумажных документов. Это «налог на неэффективность», который мы платим временем и ошибками.

Законодательство меняется, нам уже, в принципе, не нужно складировать бумажные документы, так как легализован цифровой документооборот. Все прекрасно знают и уже привыкли к тому, что подписывать документы можно онлайн, находясь в любой точке мира. Это избавляет кадровиков от колоссального количества монотонных действий и помогает сотрудникам понимать процессы документооборота. Проект по внедрению КЭДО (кадрового электронного документооборота) инициирован, согласован и находится в активной стадии. Так что одну большую задачу мы уже сдвинули с места.

Много сложностей доставляет отсутствие единой системы отчетности. Некоторые данные собираются на HR-портале, ряд метрик есть в 1С, многое фиксируется вручную в Excel. Источники не связаны

между собой, и по многим процессам решения пока чаще принимаются интуитивно, чем на основе анализа показателей. Тут тоже мы движемся вперед: совместно с командой из «ТН-Диджитал» формируем новую систему кадровой аналитики.

В этом направлении предстоит очень большой объем работы. Понятно, что с ходу мы не сможем поменять устоявшиеся за годы алгоритмы, никто не собирается проводить революцию, но постепенно синхронизировать процессы придется. Иначе мы постоянно будем сталкиваться с внутренними конфликтами, конкуренцией, перетеканием людей с одного предприятия Корпорации в другое.

Екатерина, вы упомянули, что одна из стратегических задач развития HR-службы — это лидерство на рынке. Кто для вас ориентир в этом плане?

Я уверена, что через несколько лет ТЕХНОКОЛЬ вполне сможет составить конкуренцию в HR-сфере таким гигантам, как Новоліпецкий металлургический комбинат, X5 Group, «Северсталь», «Рус Агро». У нас невероятно сильная внутренняя корпоративная культура. У нас низкая текучесть кадров, но при этом высочайшая вовлеченность сотрудников, которые приходят на работу, чтобы не просто отстоять смену, а с любовью к своему делу. Людям действительно интересен, важен их труд, они вкладывают в него душу, эмоции, энергию. Если к этому мы добавим чуть более отлаженные процессы плюс хорошую автоматизацию, нам вообще не будет равных, я уверена!

Сколько лет нужно на выстраивание такой работы?

Это зависит от ряда факторов, в том числе и от бюджета. Если все будет идти по плану, то мы достигнем поставленных целей в три — пять лет. Пока мы работаем с базой. Следующим шагом будет внедрение искусственного интеллекта и других инновационных инструментов. Для меня искусственный интеллект — это не замена, а усилитель человека. ИИ возьмет на себя рутину: анализ данных, документо-

оборот, базовое обучение, освобождая HR-специалистов для сложных задач.

Прекрасный пример есть у «Норникеля» с ИИ, внедренным в процесс обучения. Виртуальный HR-ассистент помогает составлять программы обучения, контролирует и поддерживает темп прохождения курсов, находит дополнительные материалы, проверяет пройденный материал. И все это в любое время суток, с полным вниманием к каждому сотруднику. Эффективность процесса увеличилась кратно! В ближайшей перспективе ИИ станет нашим суперассистентом, обрабатывающим Big Data HR, выявляющим тренды, персонализирующим опыт сотрудника. Это позволит HR сосредоточиться на том, что уникально человечески: стратегии, разрешении сложных конфликтов, построении культуры.

Численность сотрудников
9500+ человек

7,4 года
Средний срок работы
в компании

8,09%
Уровень текучести
за полные восемь
месяцев 2025 года

86%
Уровень вовлеченности
за 2024 год (на 20 п. п.
превышает средние
показатели по производственным
предприятиям)

Можно ли говорить, что многие процессы в Корпорации человекоцентричны?

Мы прекрасно понимаем, что ТЕХНОКОЛЬ в первую очередь промышленная компания. Многие процессы базируются на простых, понятных, механических операциях. Но во главе любого процесса стоят люди. Перефразируя известную ци-

тату Генри Форда: «Станки не строят заводы, люди строят заводы». И от того, насколько эти люди подготовлены, обучены, удовлетворены работой, зависит успех всей компании. Поэтому немало сил направлено на развитие, обучение персонала, сохранение вовлеченности. И там, где эта работа ведется активно, бизнес-результаты выше. Не могу сказать, что Корпорация только сейчас делает акцент на человекоцентричности. В ДНК ТЕХНОКОЛЬ это всегда было заложено. Просто в тот или иной момент на первый план у нас выходят процессы или — люди.

Вы обозначили вектор развития на ближайшие годы. Но для достижения поставленных целей нужны специалисты. Как вы охарактеризуете команду HR в ТЕХНОКОЛЬ? Какие у нее есть особенности, сильные стороны?

Команда у нас замечательная. Всего в компании работает порядка 100 HR-специалистов. Это примерно по одному-два человека на каждом заводе плюс сотрудники в управляющих компаниях, в каждом бизнес-юните во главе функции стоит HR-директор. С начала этого года мы взяли вектор и на более плотное взаимодействие: уже в марте прошла первая HR-конференция ППК ТЕХНОКОЛЬ, в которой участвовали руководители HR-отделов СБЕ и корпоративного центра.

Примечательно, что среди ее участников были сотрудники с разбегом стажа в Корпорации почти в 25 лет! Несмотря на то что в нашем подразделении трудятся коллеги с разным опытом, есть абсолютная уверенность, что мы одна команда, где каждый любит свою работу и делает ее максимально хорошо. Работать с такой командой — одно удовольствие.

Вы описали вашу команду практически как идеальную. Но как говорится, нет предела совершенству. Может быть, вы уже наметили векторы дальнейшего развития?

Сейчас это созвездие ярких звезд, эксперты с глубокими знаниями в своей сфере.

Их уже не нужно ничему учить. Но пока это и не галактика с силой притяжения. Поэтому нам нужно двигаться в сторону развития центра экспертиз. Кто-то силен, например, в построении системы оплаты труда, у кого-то идеально отработан процесс подбора персонала. Будем развивать наше внутреннее экспертное HR-сообщество, где обмен знаниями и идеями будет рождать инновации и лучшие практики для всей Корпорации. Как гласит африканская поговорка: «Если хочешь идти быстро — иди один, если хочешь идти далеко — иди вместе».

Екатерина, какие качества вы считаете ключевыми для директора и менеджеров по персоналу? Может быть, это эмпатия, гибкость, цифровая грамотность или что-то еще?

HR-руководитель должен быть не просто исполнителем запросов бизнеса, а стратегическим консультантом, владеющим аналитикой, понимающим финансы и операционную модель бизнеса. Фокус смещается с операционной поддержки на экспертное консультирование по организационному дизайну, изменениям, управлению эффективностью и талантами.

А если говорить в целом про HR-специалистов, то всего и не перечислить из-за большого объема разноплановых задач. Должно быть аналитическое мышление, знание законодательства, документооборота, цифровая компетентность, понимание законов социологии и психологии. Отдельно отмечу необходимость иметь развитый социальный и эмоциональный интеллект, который помогает понимать, что происходит с людьми, как с ними выстраивать коммуникацию.



ПОСЫЛЫ, НА КОТОРЫХ БАЗИРУЮТСЯ ИЗМЕНЕНИЯ HR-ФУНКЦИИ ТЕХНОКОЛЬ

► Без глубокой цифровизации HR не сможет трансформироваться и стать стратегическим партнером бизнеса. Но только техническая трансформация систем бессмысленна без работы с людьми, изменения их мышления и навыков (как в HR-команде, так и у линейных руководителей и сотрудников). Изменения нужно проводить параллельно.

► Изменения должны улучшать опыт сотрудника и способствовать достижению бизнес-целей.

► Решения должны основываться на данных и аналитике, а не на интуиции.

► HR-директор — такой же бизнес-лидер, как финансовый или операционный директор, и должен говорить на языке бизнеса.

► Трансформация HR — это не проект с конечной датой, а постоянный процесс адаптации к меняющемуся миру и потребностям бизнеса.

► HR — драйвер культуры и ценностей. Сильная культура и четкие ценности — ключевой актив в условиях турбулентности и борьбы за таланты. Все HR-процессы (подбор, оценка, развитие, вознаграждение) должны быть выстроены в соответствии с декларируемыми ценностями компании. HR-системы помогают транслировать ценности и собирать обратную связь о культуре.



Наталья Овчинникова,

заместитель директора по персоналу

«Я оцениваю текущую HR-стратегию Корпорации как абсолютно верное движение вперед. Ключевые принципы стратегии — единый подход, системность и последовательность, проактивная позиция, сбалансированность — отражают направления и основной вектор ее реализации. Компания имеет свою богатую историю. За ростом эффективности всегда стоит не только технологический прогресс, оптимизация, изменение бизнес-процессов, но и грамотное управление человеческим капиталом. Важно выстраивать HR-систему так, чтобы она стала понятной, управляемой и прозрачной на всех уровнях. Мы хотим централизовать лучшие практики, транслировать их из одной бизнес-единицы в другую, обеспечить общую логику в подборе, адаптации, мотивации и кадровом администрировании, прочих HR-процессах. Сегодня это выведено в приоритет. Выстраивание системы происходит через обмен опытом, создание центров компетенций среди HR ППК с привлечением внешних консультантов, анализом и использованием практик, существующих на рынке труда.

Исторически каждое подразделение HR СБЕ работало в собственном режиме, не было сквозного набора показателей эффективности работы HR, где-то проработка основных HR-процессов более глубокая и полная, включая автоматизацию систем подбора, кадрового документооборота и отчетности, а где-то процессы еще формируются. Эта неравномерность не позволяет увидеть целостную картину отчетности по персоналу, более полно проанализировать данные о численности сотрудников, найме, скорости адаптации сотрудников и прочем. Именно поэтому мы делаем акцент на том, чтобы синхронизироваться и выстроить общую логику основных HR-процессов функции: от кадрового делопроизводства и его автоматизации, подбора, адаптации, обучения и развития персонала до построения и управления HR-брендом. Это движение, безусловно, будет происходить исключительно эволюционно, без резких шагов, чтобы сохранить лучшие традиции и опыт, не разрушить, а собрать в более прочный каркас, на базе которого можно будет реализовывать дальнейшие улучшения.

Как новый сотрудник, особенно ценным считаю, что HR-директора и специалисты из разных подразделений активно включаются в наши вопросы, готовы взаимодействовать. Регулярные кадровые комитеты, стратегические сессии, обмен опытом — все это уже работает. На практике это означает, что мы начинаем говорить на одном языке и формировать единое пространство управления персоналом. Конечно, важно помнить, что бизнесу нужны понятные цифры и прогнозы. Поэтому HR должен использовать такие понятия, как эффективность, производительность, окупаемость и прочие. Для всего этого нужна

система показателей, позволяющая измерять, как кадровые процессы влияют на конечный результат. Без этого автоматизация будет проходить вслепую. Сначала мы выстраиваем понятные процессы и метрики, потом выходим на автоматизацию и цифровизацию.

Еще один важный вектор — корпоративная культура. Социальная политика, льготы, программы заботы о сотрудниках, формирование внутреннего бренда работодателя — все это не просто дополнения. Это та среда, которая формирует лояльность, удерживает людей и привлекает новых. Люди должны чувствовать, что компания заботится о них, а это напрямую влияет на производительность и на имидж ТЕХНОНИКОЛЬ на рынке труда. Образно HR-функция может работать по принципу кубика Рубика, когда элементы обладают долей самостоятельности, но в основе лежит центральный элемент, удерживающий их вместе. Так все участники системы оказываются сонастроены друг с другом, чтобы при необходимости получилась цельная картина. Сейчас мы движемся именно в этом направлении, от внутренней синхронизации — к партнерству с бизнесом, от локальных практик — к централизованному, от разрозненных систем — к единой аналитике.

Сколько займет эта трансформация? Полагаю, что результат можно будет увидеть в ближайшие два — три года, а возможно, и раньше. Хотя уже сегодня можно отметить, что у нас есть главное для реализации намеченных в стратегии целей — готовность HR-команды к взаимодействию, изменениям, общее понимание вектора развития».



Динара Хисметуллова,

менеджер программ корпоративного университета

«Как новый сотрудник Корпорации, отмечу: мой опыт онбординга оказался очень позитивным. Процесс был четко структурирован, а поддержку

коллег-наставников я ощутила с первых дней. Это напрямую отражает текущий HR-вектор компании — стандартизацию, сбор и масштабирование лучших практик. Такой подход мне близок и понятен, и я вижу его ценность для всей организации.

В рамках этой стратегии корпоративный университет играет важную роль. Наша задача — собрать лучшие практики внутри компании и у внешних провайдеров, увязать их со стратегическими целями и на этой основе выстроить образовательные решения. Мы стремимся к созданию единого концептуального поля, где сотрудники разных бизнес-единиц смогут проходить программы обучения по лидерским компетенциям, софт-скиллам и бережливому производству. Это позволит снизить разрозненность подходов и обеспечить единый стандарт развития персонала.

При этом специфические программы для СБЕ — профессиональные, технические, отраслевые — сохранятся. Университет станет общей платформой, обеспечивающей единый вход для сотрудников через HR портал. Такой подход позволит не только повысить доступность обучения, но и системно анализировать, чему учатся наши специалисты, сколько времени и ресурсов это занимает. Особое внимание мы уделяем доступности. Если раньше многие программы были узконаправленными и охватывали ограниченный круг сотрудников, в основном руководителей и кадровый резерв, то сейчас мы ставим цель создать широкую линейку курсов для всех категорий — от специалистов до менеджеров. Форматы будут смешанными: электронные курсы с практическими заданиями, вебинары, мастер-классы.

2025 год мы рассматриваем как этап формирования концепции и запуска пилотов. В 2026-м начнется масштабирование, второй — третий кварталы станут временем, когда большинство сотрудников получат доступ к программам. Мы планируем использовать продуктовый подход, постоянно тестировать и дорабатывать курсы на основе обратной связи участников. Таким образом, корпоративный университет станет инструментом, который поможет компании системно развивать компетенции сотрудников и двигаться в русле общей HR-стратегии».



Дмитрий Чобит,

менеджер по адаптации и вовлеченности персонала, СБЕ МисХ

«Я, как сотрудник, который сам недавно работает в Корпорации, отметил бы две приоритетные цели HR-стратегии, которые, в свою очередь, вытекают

из стратегии ППК ТЕХНОНИКОЛЬ: лидерство в издержках и быть лидером цифровых и инновационных технологий в отрасли. Для реализации первой цели мы должны постоянно повышать зрелость всех наших процессов в области управления персоналом, идти в ногу с рынком и внедрять все наши изменения таким образом, чтобы наш бизнес сразу чувствовал экономический эффект. Для этого нужно не только изучать внешние практики, но и постоянно обмениваться лучшим опытом внутри компании, синхронизируя его между нашими СБЕ.

Вторая цель — цифровизация и автоматизация процессов, инновационность. Это то, что всегда отличало ТЕХНОНИКОЛЬ в части технологии, оборудования и культуры производства. Наша задача как HR заключается в том, чтобы с помощью цифровых инструментов повысить результативность работы, помочь принимать правильные решения, увеличить вовлеченность и создать такие условия, в которых каждый сотрудник постоянно развивается в профессиональном плане и максимально реализует свой потенциал».



Елена Брит,

директор по персоналу СБЕ КМС

«В нашем бизнес-юните работа по синхронизации HR-процессов началась с масштабной оценки зрелости кадровых практик. Она позволила нам увидеть реальную картину текущего состояния, а также сопоставить ее с уровнем эталонной

организации. Такой анализ ясно обозначил зоны, требующие приоритетного внимания.

В сентябре состоялась стратегическая сессия, где составили дорожную карту по ключевым HR-направлениям на ближайшие пять лет. Результатом стало не только структурирование планов, но и формирование новой роли HR-директоров СБЕ. Они увидели необходимость изменений, поверили в преимущества стандартизации и стали настоящими амбассадорами будущих преобразований. На стратегической сессии также подробно обсудили подходы к адаптации, управлению результативностью, карьерой, обучением, а также вопросы социальной политики. Сейчас мы ожидаем публикации ее итоговой версии.

С конца августа наша СБЕ включилась в проект по кадровому электронному документообороту. Пока мы находимся на старте, но уже понимаем, что это позволит ускорить процессы, сократить бумажный оборот и упростить взаимодействие с сотрудниками.

Разумеется, путь к единым корпоративным стандартам не бывает простым. Одним из главных вызовов становится необходимость находить баланс между уникальными локальными практиками и общекорпоративными подходами. Я высоко ценю работу Корпоративного центра, ведь стандарты разрабатываются не в отрыве от бизнеса, а в диалоге, где учитывают региональные, продуктовые и даже национальные особенности. Если процессы невозможно унифицировать, мы совместно обобщаем уникальность решений и оставляем за бизнесом право на особый подход.

Сопrotивление изменениям при этом все же возникает, и это естественно. Люди зачастую опасаются новшеств, воспринимая их как угрозу стабильности и привычному укладу работы. Иногда причиной становится недостаток информации. Мы наблюдали это даже при внедрении социальной политики на предприятиях. Например, в белорусском активе, который вошел в контур компании в 2023 году, было немало недоверия к такой, казалось бы, базовой опции, как ДМС.

Поэтому мы действуем постепенно. Проводим разъяснительную работу, начинаем с группы добровольцев и энтузиастов, которые после успешного опыта становятся амбассадорами и распространяют практику дальше. Обязательно поощряем и хвалим тех, кто поддерживает нововведения, проводим индивидуальные встречи с теми, кто их игнорирует, запускаем конкурсы лидерства. Такой подход дает людям время перестроиться и принять изменения».

ЭКОСИСТЕМА TN LIFE: ПОБЕДА, ЛЮДИ И ЦИФРОВОЕ БУДУЩЕЕ

ЭКОСИСТЕМА TN LIFE ПОБЕДИЛА В ПРЕМИИ RUSSIAN EMPLOYEE EXPERIENCE AWARDS 2025 В НОМИНАЦИИ «ЛУЧШАЯ КОМАНДА ПО ЦИФРОВОМУ ОПЫТУ СОТРУДНИКОВ». ЭТО ЕДИНСТВЕННАЯ В РОССИИ НАГРАДА, КОТОРАЯ ОТМЕЧАЕТ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ В СОЗДАНИИ ЦИФРОВОГО ОПЫТА СОТРУДНИКОВ. ДЛЯ ТЕХНОНИКОЛЬ ЭТА НАГРАДА ОСОБЕННО ЦЕННА: В КОНКУРСЕ УЧАСТВОВАЛИ ВЕДУЩИЕ ИТ-КОМПАНИИ, ФИНАНСОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ, РЕТЕЙЛ-СЕТИ И ПРОМЫШЛЕННЫЕ ХОЛДИНГИ. ПОБЕДА В ТАКОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ ПОДТВЕРЖДАЕТ, ЧТО TN LIFE НЕ ТОЛЬКО УСПЕШНЫЙ ПРОЕКТ, НО И ПРИМЕР НОВОГО СТАНДАРТА КОРПОРАТИВНЫХ ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ. ЕГО УСПЕХ — РЕЗУЛЬТАТ РАБОТЫ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ РАЗВИВАЮТ ЭКОСИСТЕМУ И ДВИГАЮТ КОМПАНИЮ ВПЕРЕД.

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА



Экосистема TN Life стала естественным этапом цифровой эволюции ТЕХНОНИКОЛЬ. Она объединила разрозненные сервисы и процессы в единую среду, где задачи решаются быстрее, взаимодействие стало прозрачным, а сотрудники получили инструмент для работы и развития. Требовалась единая цифровая среда с прозрачными процессами, модульной архитектурой и безопасным хранением данных, которая позволяла бы автоматизировать рутину и сосредоточиться на важных задачах. При разработке ключевым принципом стали простота внедрения, возможность масштабирования и стабильность на каждом этапе.

Идея экосистемы получила дополнительный импульс после визита сотрудников в корпорацию Tencent, где они изучили опыт WeChat как платформы, объединяющей коммуникации, сервисы и мини-приложения. Вдохновившись архитектурным подходом, команда адаптировала его под корпоративные задачи ТЕХНОНИКОЛЬ и создала собственное решение. Сегодня TN Life развивается стремительно: ежегодно выпускается более 100 обновлений, расширяющих функциональность платформы.

Архитектуру и ядро TN Life разрабатывали специалисты ИТ-дирекции, а сервисы и прикладные решения — команда Технической дирекции. При этом проект изначально строился как совместный: к его запуску подключились и бизнес-подразделения, чтобы платформа максимально соответствовала потребностям сотрудников. Такой подход позволил создать единую цифровую экосистему, которая сегодня объединяет более девяти тысяч работников ТЕХНОНИКОЛЬ и стала частью их ежедневной работы.

АЛЕКСЕЙ КОЛДАШЕВ И ЕГО КОМАНДА

Лидером и идеологом цифровой экосистемы TN Life является Алексей Колдашев, руководитель управления развития цифровых сервисов. Его путь в компании начался в 2012 году с работы над интерактивным справочником строительных решений «Проект Навигатор» и порталом nav.tn.ru. Уже тогда Алексей занимался развитием корпоративных цифровых ресурсов, а в 2015 году стал менеджером ИТ-проектов, обеспечив рост посещаемости «Проекта Навигатор» на 30 процентов. В 2018 году он был признан лучшим сотрудником Технической дирекции за вклад в реализацию стратегических задач.

С 2020 года Алексей руководит направлением цифровых сервисов в Технической дирекции, а с 2022-го развивает TN Life как единую корпоративную экосистему. Под его управлением работает команда из более 100 специалистов — проектных менеджеров, аналитиков, программистов, дизайнеров и инженеров по тестированию. Каждый год команда выпускает более 100 релизов, создавая для сотрудников компании удобные цифровые



инструменты и внедряя продуктовый подход в развитие корпоративных сервисов.

«Мы сознательно вкладываемся в людей и в продукт. Наша цель — не только развивать технологии, но и делать их частью ежедневной работы сотрудников. TN Life экономит время, убирает рутину и помогает людям сосредоточиться на создании ценности и развитии компании», — подчеркивает Алексей Колдашев.

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

- I квартал 2020 года**
Начало работы над проектом.
- III квартал 2020 года**
Выпуск MVP мобильного приложения. По сей день поддерживает удобство использования сервисов в командировках, в пути и в ситуациях невозможности использования десктоп-приложения, покрывая весь функционал.
- III квартал 2022 года**
Запуск десктоп- и веб-версий.
- 2023 год**
Активный рост и наполнение экосистемы мини-приложениями (рост их количества в два раза).
- 2024 год**
Запуск корпоративного сервиса встреч TN Life Meet, его отладка и расширение функционала. Развитие мини-приложений.
- 2025 год**
Ведется разработка по масштабированию экосистемы и внедрению новых сервисов на платформе.

ЦИФРОВАЯ КУЛЬТУРА

TN LIFE В ЦИФРАХ

- ▶ TN Life пользуются **более чем на 10 тысячах устройств**
- ▶ Совершено **более 130 тысяч звонков** через систему за 2025 год
- ▶ Экосистемой пользуются **более 9 тысяч человек**
- ▶ **950 тысяч входов** в систему совершенно в 2024 году
- ▶ **Более 100 тысяч рацпредложений** внесли через сервис «Активный сотрудник»
- ▶ **Около 9 тысяч бронирований** переговорных совершили через сервис «Умный офис»
- ▶ **656 сотрудников** прошли адаптацию через «Вселенную ТЕХНОНИКОЛЬ»
- ▶ **9 тысяч статей** написано в «Базе знаний»
- ▶ **Более 100 тысяч заявок** оформлено через «Финансового помощника»

МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ

За последний год благодаря взаимодействию с техническими вузами стажировку и практику в Корпорации прошли 10 студентов. Трое из них, доказавшие свою компетенцию, уже работают в компании. Одна из них — **Дарья Аксаева**. Она пришла в ТЕХНОНИКОЛЬ стажером, сейчас она менеджер ИТ-проектов TN Life. «Считаю важным качеством молодых специалистов желание работать. Для меня, тоже молодого специалиста, очень важна поддержка коллег, и я ее получаю благодаря тому, что команда создает условия взаимодействия. В работе меня вдохновляет возможность внести свой вклад в развитие Корпорации и сделать работу сотрудников удобнее», — рассказывает Дарья.



Команда TN Life живет развитием — это естественное состояние для людей, которые создают экосистему. Обучение встроено в рабочий процесс: сотрудники осваивают новые дисциплины в Цифровой академии, изучают современные продуктовые и управленческие практики. Регулярные стратегические сессии, участие в профессиональных конференциях и обмен опытом с партнерами помогают поддерживать высокий уровень вовлеченности и формируют культуру непрерывного роста. Именно это дает TN Life энергию постоянно двигаться вперед.

ОРИЕНТИР И ПОМОЩНИК

TN Life — это единая цифровая экосистема ТЕХНОНИКОЛЬ, которая объединяет ключевые бизнес-процессы и делает работу сотрудников проще и быстрее. В ней соединены коммуникации, управление задачами, база знаний, сервисы для сотрудников и инструменты умного офиса. TN Life стала полноценным цифровым рабочим пространством, где каждый сотрудник может общаться, оформлять заявки, находить информацию и пользоваться сервисами в одном месте.

Техническая основа платформы построена на собственных разработках, а доступ открыт каждому сотруднику. Работать с TN Life можно в любом месте и с любого устройства — доступны веб- и десктоп-версии, приложения для планшетов и мобильных телефонов. Особенно это важно в командировках и поездках, когда требуется полный функционал под рукой. Через TN Life проводят онлайн-встречи, оформляют командировки и отпуска, ведут документооборот по проектам, подают рационализаторские предложения, бронируют помещения и пользуются другими сервисами. Экосистема позволила сократить рутинные операции в несколько раз: задачи, которые раньше занимали часы, теперь решаются в несколько кликов.

Команда честно говорит и о трудностях. Масштабирование на 10 тысяч сотрудников в разных подразделениях требует учета множества пожеланий. Обратной связи много, и иногда ей сложно управлять. Продолжается дискуссия между кастомной разработкой и коробочными решениями. Но команда уверена: разумная адаптация часто эффективнее на длинной дистанции.

«Победа стала подтверждением, что корпоративная экосистема TN Life — одно из самых передовых и комплексных ИТ-решений на рынке. Мы разрабатывали ее, чтобы решить внутри компании ключевые задачи. Нужно было структурировать и синхронизировать процессы, сократить число ручных операций, убрать временные издержки на согласования. Платформа стала единым каналом коммуникаций для сотрудников. Наши сотрудники могут находиться друг от друга в тысячах километров, и TN Life уверенно закрывает эту дистанцию», — резюмирует руководитель управления развития цифровых сервисов Алексей Колдашев.



Владимир Марков,
генеральный директор ППК ТЕХНОНИКОЛЬ

”
Мы создавали TN Life, чтобы избавить сотрудников от рутины и дать возможность сосредоточиться на самом главном — на развитии и инновациях. Победа в REX Awards — подтверждение от лучших экспертов рынка, что мы движемся в правильном направлении. Этот потрясающий результат принадлежит каждому, кто участвовал в создании платформы и ежедневно использует ее

TN LIFE ВКЛЮЧАЕТ БОЛЕЕ 15 СЕРВИСОВ. ВОТ НЕКОТОРЫЕ ИЗ НИХ

«БАЗА ЗНАНИЙ»

Первый сервис для объединения регламентов, инструкций, статей и корпоративных материалов. Он стал фундаментом для обмена знаниями в компании: сотрудники получили доступ к актуальной информации в одном месте и возможность самим создавать и комментировать материалы.

«АКТИВНЫЙ СОТРУДНИК»

Инструмент для инициатив и обратной связи. С его помощью можно подать рационализаторское предложение, сообщить о происшествии или предложить идею по улучшению процессов. Этот сервис стал площадкой, где каждый сотрудник может напрямую влиять на развитие компании.

«ПРИВИЛЕГИИ»

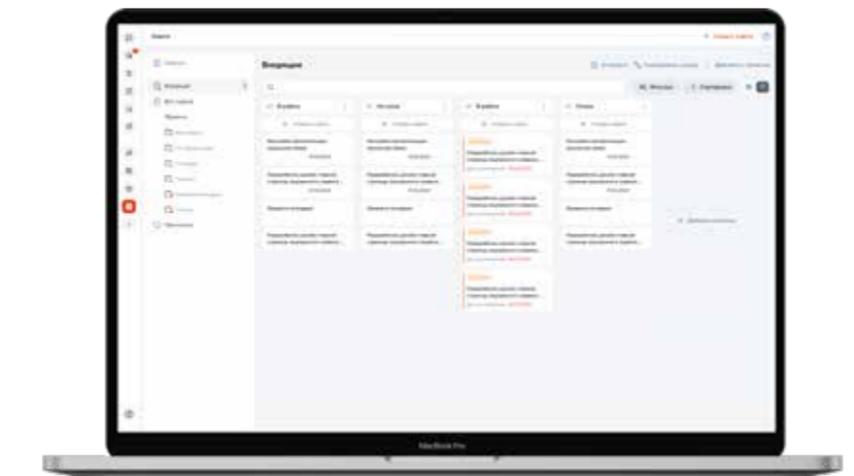
Сервис, который собрал в одном окне все социальные программы компании: от ДМС и компенсаций до корпоративных скидок и поддержки при релокации. Он сделал заботу компании о сотрудниках более прозрачной и удобной.

«КАЛЕНДАРЬ МЕРОПРИЯТИЙ»

Единая афиша корпоративных событий и личный календарь сотрудника. Благодаря этому сервису стало проще быть в курсе активности компании и планировать свое участие.

«ТРЕКЕР ЗАДАЧ»

Универсальный планировщик для личных и командных задач. Он дал сотрудникам возможность структурировать работу, контролировать прогресс в реальном времени и упростил совместное ведение проектов.



КАК ХАКЕРСКИЕ ГРУППИРОВКИ УСТРОИЛИ ВНЕПЛАНОВЫЕ ВЫХОДНЫЕ В РЯДЕ КРУПНЫХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ. И КАК НАМ ИЗБЕЖАТЬ ПОДОБНОГО?!

ИРОНИЧНЫЙ ВЗГЛЯД НА ТО, ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ПРОДОЛЖАЮТ ПЛАТИТЬ ВЫКУП, А СОТРУДНИКИ — КЛИКАТЬ НА «ВЫИГРАННЫЙ IPHONE»



Автор

Владислав Уткин,

директор по информационным технологиям

ВСТУПЛЕНИЕ: «ЭТО НЕ МЫ, ЭТО ОНИ!»

Сегодня, уважаемые ценители ИТ-рубрики нашего журнала, мы поговорим об одной из самых важных граней цифровизации, да вообще, не побоюсь пафосных шаблонов, современного мира — о кибербезопасности и о том, как защитить себя, свою информацию и нашу любимую Корпорацию от действий кибермошенников и вредителей.

2025 год стал настоящим праздником для киберпреступников. «Винлаб», одна из крупнейших сетей алкогольных магазинов, «Аэрофлот», аптечная сеть «Столички» — все как один продемонстрировали удивительное единство в вопросе «Как максимально облегчить жизнь хакерам?». Результат: остановка работы бизнеса, коллапс в аэропортах, утечки данных, парализованные системы, миллионы убытков и горькие посты в соцсетях: «Мы предприняли все необходимые меры».

Но давайте будем честны: если все меры предприняты, почему атаки успешны? Может, дело не только в коварных хакерах, но и в нас самих?



Две из трех российских компаний (67 процентов) можно взломать менее чем за сутки и более чем в 60 процентах случаев реализовать событие, которое могло бы остановить работу бизнеса, выяснили специалисты компании «Кибериспытание».



Источник: «Ведомости»

ГРОМКИЕ ПРОВАЛЫ: РАЗБОР ПОЛЕТОВ (И НЕ ТОЛЬКО)

1. «Аэрофлот»: билет в один конец... к потере данных

Авиакомпания, которая должна летать, внезапно оказалась прикованной к земле из-за спланированной кибератаки. Причины? Устаревшая инфраструктура, слабая защита от распределенных атак и, вероятно, надежда на авось. По неподтвержденным данным, пароли на некоторых компьютерах авиакомпании-гиганта не меняли по несколько лет. Результат налицо. Думаю, многие испытали за последнее время сложности с перелетами, бронированием билетов, очередями в аэропортах. А мобильное приложение «Аэрофлот» до сих пор выдает ошибки и не работает (по состоянию на август 2025 года). И это не считая того, что терабайты информации и наших с вами данных, вероятнее всего, попали в руки преступников. Как они этим распорядятся — вопрос еще открытый.

2. «Винлаб»: вино, сыр и... шифровальщик...

Сеть винных магазинов оказалась настолько «открытой», что хакеры без труда проникли в систему и зашифровали данные. Выкуп? Вероятно, оплачен бутылкой дорогого бордо, но боюсь, что это не помогло. Часть магазинов торговой сети до сих пор остается закрытой. Бизнесу нанесен колоссальный урон. Каждый день простоя обходится торговой сети в 200–300 миллионов рублей выручки без учета других убытков. Основной причиной возможности подобной атаки называют слабую защищенность: менеджеры компании не вкладывались в устранение уязвимости систем даже после произошедших два года назад инцидентов с безопасностью.

3. Аптеки: лекарство от мошенников пока не изобрели

Сбой в ИТ-инфраструктуре аптек «Столички». Сообщалось, что бронирование товаров и доступ к данным по программе лояльности были временно недоступны. Часть аптек не работала «по техническим причинам». Что произошло в сети и на серверах компании, остается только гадать, но, по неподтвержденным данным, часть информации с серверов была утеряна, а также произошла утечка персональных данных.



А КАК У НАС?

Уважаемому читателю также стоит знать, что атаки на сети и серверы нашей любимой Корпорации идут постоянно, круглые сутки, 365 дней в году. Современные средства защиты, а также продуманная информационная архитектура позволяют ИТ-службе данные атаки отбивать. Но не стоит забывать, что каждый на своем рабочем месте также несет ответственность за защищенность рабочей информации и своего рабочего места.

В 2024–2025 годах в России резко выросло число атак с участием госгруппировок. Например, параллельно с атакой на «Винлаб» хакеры парализовали ВГТРК, Dr. Web и банки (мощность DDoS-атак достигала 1,73 Тбит/с).

ПОЧЕМУ АТАКИ ОКАЗАЛИСЬ УСПЕШНЫМИ?

Анализ инцидентов показывает общие проблемы:

1. **Человеческий фактор.** Сотрудники переходят по фишинговым ссылкам, используют слабые пароли.
2. **Устаревшие системы.** Многие компании не обновляют ПО, что делает их уязвимыми.
3. **Отсутствие многоуровневой защиты.**
4. **Недооценка угроз.** Руководство не инвестирует в кибербезопасность, пока не произойдет инцидент.

ПОЧЕМУ ХАКЕРЫ ПОБЕЖДАЮТ?

- **Лень.** Обновлять ПО — некогда, делать резервные копии — «потом», обучать сотрудников — «зачем?».
- **Наивность.** «Нас не взломают, мы же не банк».
- **Бюрократия.** Решение о внедрении защиты проходит 15 инстанций, а хакеру нужно 15 минут.
- **Халатность.** До сих пор один из самых популярных паролей в мире — это 12345678.

КАК НЕ СТАТЬ ГЕРОЕМ СЛЕДУЮЩЕЙ СТАТЬИ ПРО УТЕЧКИ

Для сотрудников (особенно тех, кто думает, что информационная безопасность — это не про них):

► **Не кликайте на странные ссылки.** Если вам пишет «отдел маркетинга», но письмо полно ошибок, это не отдел маркетинга, а мошенник.

► **Проверяйте адреса.** Если «ИТ-отдел» пишет с почты: it-podderzhka@mail.ru, это не ИТ-отдел.

Не верьте в «срочность». Если вас просят «быстро перевести деньги» или «срочно ввести пароль», это в 99 процентах случаев развод.

Если письмо начинается с «Уважаемый пользователь», а заканчивается «Введите пароль» — это не «срочно», это развод.

► **Используйте сложные пароли.** 123456 и qwerty подходят только для взлома. Регулярная смена паролей и использование паролей со сложной структурой — залог вашей безопасности. Генерируйте пароли со строчными и прописными буквами, цифрами и специальными символами, и хакерам будет намного сложнее взломать вашу защиту. В ближайшее время наши ИТ-специалисты повысят требования к сложности паролей на ваших рабочих местах. Это важно для всех нас и нашей Корпорации.

► **Не используйте один пароль везде.** Если взломают соцсеть, дальше пойдет почта, банк и корпоративный аккаунт.

► **Используйте двухфакторную авторизацию.** Это как второй замок на двери.

Ущерб граждан РФ от кибермошенничества в первом квартале 2025 года составил около 70–75 миллиардов рублей. По итогам года он может вырасти до 330–340 миллиардов рублей.

В любой системе или мессенджере, который вы используете, найдите настройки по двухфакторной авторизации. Это дополнительная защита. Просто к вашему паролю добавится еще и СМС или звонок. В таком режиме уже давно работают крупные компании и банки.

► **Регулярно проходите обучение кибербезопасности.** Один клик по фишингу может стоить компании миллионов. Программы обучения есть у ваших ИТ-специалистов. Можете к ним обратиться.

► **Делайте бэкапы.** Если данные зашифрованы, но есть резервная копия, хакеры останутся ни с чем. Самый надежный способ — хранить всю ценную информацию, связанную с вашей работой, на серверах Корпорации. Резервные копии серверов делаются регулярно и в центры обработки данных в разных геолокациях.

Не стоит забывать о личной безопасности, безопасности ваших личных данных и сбережений. Все вышеуказанные меры защиты также могут спасти и ваши кошелек.

Более того, в случае взлома ваших личных аккаунтов злоумышленникам

становится намного проще проникнуть и в корпоративные сети. К примеру, после доступа к вашей учетной записи в мессенджере возможно построение фишинговой атаки и получение данных от вашего имени у ваших коллег или же проникновение в корпоративную почту.



ПОЭТОМУ ЕЩЕ НЕСКОЛЬКО РЕКОМЕНДАЦИЙ

► **Установите двухфакторную авторизацию на ваш любимый мессенджер. Это совсем несложно.** В приложении или веб-версии: «Настройки» → «Конфиденциальность» → «Двухэтапная аутентификация». И там нужно будет задать пароль.

► **Защитите свою учетную запись двухфакторной авторизацией и на «Госуслугах».** Это защитит вас от кучи проблем, в том числе и от возможности использования вашей электронной подписи злоумышленниками.

► **Не используйте один и тот же пароль в разных системах, ни в личных, ни в корпоративных.** Многие из вас спросят: «А как же запомнить такое количество различных и сложных паролей, ведь в повседневной жизни нам приходится работать в десятках, а то и сотнях различных систем?» Решение уже давно придумали ленивые и забывчивые айтишники: для хранения паролей они используют менеджеры паролей, например KeePass или Kaspersky Password Manager.

Также, чтобы постоянно не набивать сложные пароли при входе в системы, очень рекомендуется использовать опцию Passkey. На многих устройствах это выглядит как ПИН-код, Face ID или же вход по отпечатку пальца. Этот механизм защищает от кражи учетных записей обоими популярными способами — и через фишинговые атаки, и через взлом сайтов с расшифровкой паролей.

Passkey — это уникальный цифровой ключ входа, созданный для конкретного сайта или приложения. Он безопасно хранится на вашем устройстве: смартфоне, компьютере или специальном USB-брелоке (аппаратном токене). В момент логина ваше устройство с помощью биометрии или ПИН-кода проверяет, что входите действительно вы. После этого оно отправляет сайту защищенный ответ, созданный на базе этого уникального ключа.

ВЫВОД

Кибератаки становятся все более изощренными, но большинство успешных взломов происходит из-за пренебрежения базовыми мерами защиты. Самый опасный миф — что кибератаки случаются с кем-то другим. Пока компании экономят на безопасности, а сотрудники верят в «бесплатный iPhone», хакеры будут праздновать.

Так что если в следующий раз ваша система «внезапно» окажется заблокированной, а ИТ-отдел в панике, вспомните эту статью. И спросите себя: «А что я сделал для этого?»

P. S. Если после прочтения вы все еще храните пароль на стикере под клавиатурой, мы вас потешим.

P. P. S. Если ваш пароль до сих пор «Лето2025!» — хакеры уже благодарят вас за легкую добычу.

ТРИЗ: КАК НАХОДИТЬ КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В РАБОТЕ И ЖИЗНИ



Автор:

**Надежда
Соколова,**

руководитель
службы персонала
направления
«Дерево» СБЕ КМС

ПРЕДСТАВЬТЕ, ЧТО ВЫ СТОЛКНУЛИСЬ СО СЛОЖНОЙ ПРОБЛЕМОЙ. ВЫ ПЕРЕБРАЛИ ВСЕ ОЧЕВИДНЫЕ ВАРИАНТЫ, НО НИ ОДИН НЕ РАБОТАЕТ ИДЕАЛЬНО. ЗНАКОМО? ИМЕННО ДЛЯ ТАКИХ СИТУАЦИЙ И БЫЛА СОЗДАНА ТРИЗ — ТЕОРИЯ РЕШЕНИЯ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКИХ ЗАДАЧ. СОВЕТСКИЙ ИНЖЕНЕР ГЕНРИХ АЛЬТШУЛЛЕР ИЗУЧИЛ 40 ТЫСЯЧ ПАТЕНТОВ И АВТОРСКИХ СВИДЕТЕЛЬСТВ И ОТКРЫЛ ОСНОВНЫЕ ЗАКОНЫ ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВА, И ПОКАЗАЛ, ЧТО ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ИЗОБРЕТЕНИЙ УПРАВЛЯЕМ. ТРИЗ ПРЕДЛАГАЕТ СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РЕШЕНИЮ КРЕАТИВНЫХ ЗАДАЧ. И ХОТЯ ИЗНАЧАЛЬНО ТЕОРИЮ ПРИМЕНЯЛИ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ И ИНЖЕНЕРНЫХ ЗАДАЧ, СЕГОДНЯ ОНА НАХОДИТ ПРИМЕНЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ, В МАРКЕТИНГЕ И ДАЖЕ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ.

Генрих Саулович Альтшуллер (псевдоним Генрих Альтов) — советский писатель-фантаст и изобретатель, автор ТРИЗ-ТРТС (теории решения изобретательских задач — теории развития технических систем) и ТРТЛ (теории развития творческой личности) — родился в 1926 году. Изобретать он начал с детства, и среди первых изобретений — катер с ракетным двигателем, пистолет-огнемет, газотеплозащитный скафандр. Первое авторское свидетельство на изобретение он получил в 17 лет. Тогда, учась в 10-м классе, вместе с Рафаэлем Шапиро (многолетним соавтором и одним из основателей ТРИЗ) и Ильей Тальянским подал заявку на свое первое изобретение «Дыхательный аппарат с химическим патроном», которое было немедленно засекречено. Авторское свидетельство на него было получено только в 1947 году. В 1970 году Альтшуллер создал в Баку Школу молодого изобретателя, где преподавал ТРИЗ школьникам. Созданию и совершенствованию ТРИЗ-ТРТС Альтшуллер посвятил свою жизнь — около 50 лет.

Конечно, в одной статье мы не сможем рассказать о всем его опыте, но все же попробуем дать базовые представления о методологии, которая помогает превратить сложную задачу в конкретное решение, используя проверенные принципы и алгоритмы.



www.altshuller.ru
Официальный сайт
Г. С. Альтшуллера,
создателя ТРИЗ



ЧТО ТАКОЕ ТРИЗ

ТРИЗ — В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ЭТО МЕТОДОЛОГИЯ, КОТОРАЯ ПОМОГАЕТ ПРЕВРАТИТЬ СЛОЖНУЮ ЗАДАЧУ В КОНКРЕТНОЕ РЕШЕНИЕ, ИСПОЛЬЗУЯ ПРОВЕРЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ И АЛГОРИТМЫ. ОСНОВНАЯ ИДЕЯ ТРИЗ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО БОЛЬШИНСТВО ТЕХНИЧЕСКИХ И НЕТЕХНИЧЕСКИХ СИСТЕМ РАЗВИВАЮТСЯ ПО ОПРЕДЕЛЕННЫМ ЗАКОНАМ. ЕСЛИ ПОНЯТЬ ЭТИ ЗАКОНЫ, МОЖНО ПРЕДСКАЗЫВАТЬ И СОЗДАВАТЬ ИННОВАЦИИ, ИЗБЕГАЯ ДОЛГОГО ПЕРЕБОРА ВАРИАНТОВ.

Суть ТРИЗ — поиск нестандартного и оптимального решения проблемы минимальными усилиями.

КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ

Нет однозначного ответа на вопрос, какие принципы ТРИЗ наиболее эффективны. Однако есть некоторые ключевые и наиболее известные принципы в теории решения изобретательских задач. По мнению автора Генриха Альтшуллера, правильные решения можно находить быстрее, если следовать принципам ТРИЗ.

ПРИНЦИП ИДЕАЛЬНОСТИ

Первый и, пожалуй, ключевой принцип ТРИЗ — идеальность. Суть проста, система должна выполнять свою функцию максимально эффективно, при этом не требуя дополнительных затрат и не создавая побочных эффектов. По сути, это формула, знакомая каждому руководителю: достичь большего меньшими средствами. Именно этим руководствуются компании, когда внедряют автоматизацию, сокращают издержки или делают ставку на цифровизацию. Чем ближе организация к идеальной модели, тем устойчивее она в конкурентной среде.



ПРИНЦИП ПРОТИВОРЕЧИЙ

Второй принцип учит справляться с противоречиями. В бизнесе их бесчисленное множество: скорость против качества, снижение цены против сохранения прибыли, инновации против безопасности. Классический подход — искать компромисс. Но компромисс почти всегда означает потерю. ТРИЗ предлагает другой путь, а именно найти решение, которое сохраняет сильные качества обеих сторон. Лучшие стратегии рождаются там, где компания отказывается мириться с ограничениями и ищет способ «и-и», а не «или-или».



ПРИНЦИП ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСОВ

Третий принцип — использование ресурсов. Зачастую решение находится не в привлечении новых возможностей, а в переосмыслении уже доступных. Ресурсами может быть все: время, материалы, информация, пространство. В управленческой практике это выражается в умении использовать знания сотрудников, оптимизировать внутренние процессы или находить новые точки применения уже существующих продуктов.

Примеров масса. Компании, которые во время кризисов сумели переориентировать производство под новые потребности рынка, чаще всего делали это именно благодаря переосмыслению собственных ресурсов.



ПРИЕМЫ ТРИЗ: ТЕОРИЯ В ДЕЙСТВИИ

Чтобы принципы не оставались на уровне философии, Альтшуллер разработал 40 стандартных приемов. Они помогают преодолевать типовые противоречия — технические, физические или административные. Рассмотрим несколько из них.

ПРИНЦИП ДРОБЛЕНИЯ (СЕГМЕНТАЦИИ)



Суть приема в том, что объект делят на части, чтобы снять противоречие. В маркетинге это проявляется как сегментация целевой аудитории. Яркий пример — Nintendo Switch. Консоль сочетает два режима: стационарный (подключение к телевизору) и портативный (как планшет). Такой гибрид позволяет работать сразу с двумя аудиториями: с геймерами, которые следят за новинками и участвуют в киберспорте, и с семьями и «случайными» игроками, которым важен простой и веселый досуг.

Соответственно, и маркетинговые кампании должны быть разными: для первых — трейлеры с эпичными сценами игр, для вторых — ролики, где семья играет в гостиной или берет приставку в поездку.

ПРИНЦИП ОБЪЕДИНЕНИЯ



Другой принцип — объединение. Он предлагает соединять однородные объекты или операции для повышения эффективности. Классический пример из техники — компактный швейцарский армейский нож, в котором собрано более 20 функций, от ножа и отвертки до ложки и консервного ножа.

В бизнесе объединение часто используют в малых компаниях, где один сотрудник совмещает несколько функций. Например, бухгалтер может быть и кадровиком, и закупщиком, и ассистентом руководителя. Это позволяет оптимизировать расходы и гибко управлять ресурсами.

ПРИНЦИП ВЫНЕСЕНИЯ



Третий прием — вынесение. Чтобы устранить противоречие, иногда достаточно исключить мешающий элемент или выделить ключевую часть. В авиации середины XX века применили этот принцип для безопасности. Чтобы птицы не мешали полетам, в аэропортах стали транслировать через динамики записи криков хищников.

В IT-индустрии тоже есть похожее решение. Это вынесение блока питания из ноутбука в отдельный адаптер. Компьютер стал легче, меньше греется, а сам адаптер можно делать мощнее и надежнее.

ПРИНЦИП МЕСТНОГО КАЧЕСТВА



Этот прием гласит: разные части объекта должны быть оптимизированы под разные условия. Вместо того чтобы делать систему однородной, каждая ее часть выполняет свою функцию максимально эффективно. Самый простой пример — кухонный нож. Лезвие из твердой стали должно резать и держать заточку, а рукоятка, например деревянная, — быть удобной, не скользить и не проводить тепло.

Аналогичный принцип работает и в бизнесе. Универсальное резюме для всех вакансий часто остается без ответа, соискатель бесконечно долго ждет приглашения на собеседование. И не дожидается. Если использовать принцип местного качества, то для каждой вакансии нужно подготовить отдельное резюме и фокусироваться на требованиях конкретной компании.

ПРИНЦИП КОПИРОВАНИЯ



Еще один важный прием — копирование. Его суть в том, чтобы заменить дорогой или недоступный объект на более простой аналог. На дорогах этим принципом давно пользуются, устанавливая муляжи полицейских машин на трассах, таким образом снижая аварийность. А например, в образовании применяют симуляторы. Так, пилоты учатся управлять самолетом в тренажере без риска для жизни и затрат на топливо.

В бизнесе копирование часто становится частью проектов импортозамещения или прототипирования. Проще и дешевле создать копию для теста, чем сразу выводить на рынок дорогой оригинал.

ПОШАГОВЫЙ МАРШРУТ К РЕШЕНИЮ

Хотите решать сложные задачи системно? ТРИЗ-подход предлагает проверенный алгоритм:

1. Сфокусируйтесь на сути. Дайте задаче точное определение.
2. Найдите корень проблемы. Выявите и зафиксируйте все противоречия, которые мешают ее решить.
3. Создайте образ будущего. Опишите, каким должен быть идеальный конечный результат (ИКР), без оглядки на ограничения.

4. Оцените свои ресурсы. Определите, какие ресурсы (время, знания, технологии) вы можете использовать.

5. Включите креативный двигатель. Примените мощные приемы ТРИЗ, чтобы преобразовать противоречия в рабочие решения.

6. Проверьте результат. Проанализируйте ответ, чтобы убедиться в его жизнеспособности и эффективности.

Этот гибкий алгоритм работает в любом формате — от личного исследования до масштабной сессии коллективного поиска идей.

КАК ПРИМЕНЯТЬ ТРИЗ В БИЗНЕСЕ

Теория решения изобретательских задач Генриха Альтшуллера помогает развивать творческое и нестандартное мышление, а значит, и находить новые подходы, процессы и продукты. В деловой среде инструменты ТРИЗ используют для решения как технических, так и управленческих или маркетинговых задач.

В рамках метода принято различать два типа задач — закрытые и открытые. Закрытые предполагают существование готовых решений. Например, оптимизация расходов компании на 10 процентов относится именно к этому типу. В отрасли уже накоплен достаточный опыт и есть кейсы, которые можно адаптировать под конкретную ситуацию.

Открытые задачи устроены сложнее. Для них не существует готовых решений или имеющиеся варианты не дают нужного результата. Они могут оказаться слишком затратными, неудобными для клиента, требовать чрезмерно долгого или дорогостоящего внедрения. В таких случаях в ход идут инструменты ТРИЗ — именно они позволяют подойти к проблеме с новой стороны и найти рабочее, эффективное решение.

КАК РАЗВИВАТЬ НАВЫКИ ТРИЗ

ТРИЗ — это не просто набор инструментов, а образ мышления. Вот несколько способов освоить и прокачать этот навык.

1. ЧИТАТЬ КНИГИ

▶ «Найти идею. Введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач». Генрих Альтшуллер

▶ «Траблшутинг: как решать нерешаемые задачи». Сергей Фаер

▶ «Как стать изобретателем». Юрий Саламатов

2. ПРОХОДИТЬ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ



3. ТРЕНИРОВАТЬ НОВЫЙ НАВЫК В ГРУППЕ, НАПРИМЕР С КОЛЛЕГАМИ.

Начните с решения задачи, которая сейчас стоит перед вашим подразделением.

4. Если вы уже достаточно потренировались, то МОЖНО ПОПРОБОВАТЬ СВОИ СИЛЫ В ЧЕМПИОНАТЕ ИЛИ КОНКУРСЕ ПО РЕШЕНИЮ ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАЧ.

5. МОЖЕТЕ ПРИСОЕДИНИТЬСЯ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ СООБЩЕСТВУ ТРИЗ,

где обмениваются опытом и находят единомышленников. Например, это Международная ассоциация ТРИЗ.

ТРИЗ — это мощный инструмент, который помогает выйти за рамки шаблонного мышления и находить решения, которые, на первый взгляд, кажутся невозможными. Теория учит не мириться с компромиссами, а устранять противоречия, используя скрытые ресурсы и проверенные принципы. Внедряя ТРИЗ в повседневную работу, мы не только решаем текущие задачи, но и создаем культуру непрерывного улучшения и инноваций.

Начните с малого: возьмите одну из ваших текущих задач и попробуйте сформулировать идеальный конечный результат. Возможно, решение окажется ближе, чем вы думаете.

Удачи в ваших изобретениях!



ТЕХНОЛОГИИ МАСТЕРСТВА

профессиональное издание от эксперта
в строительной отрасли

в формате digital

