

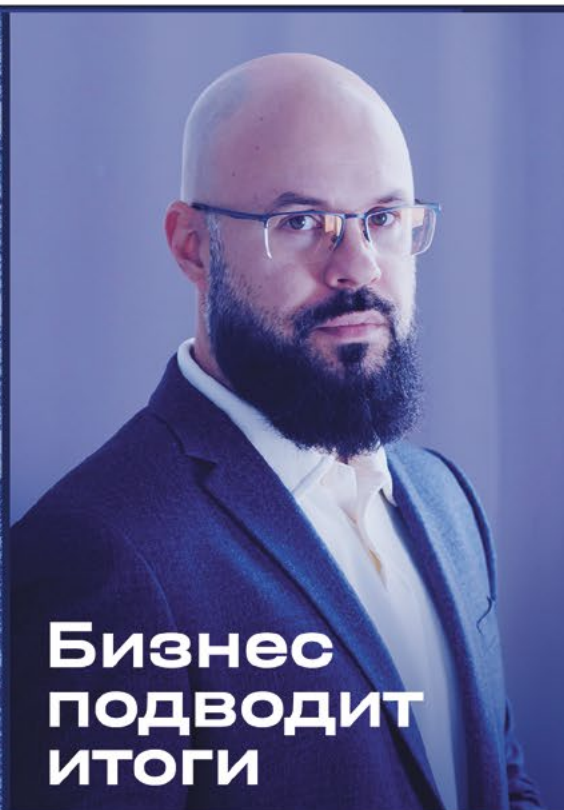


МЕМО РИАЛЬЩИК



ЖУРНАЛ
МЕМОРИАЛЬНОЙ
ОТРАСЛИ

№4
ОКТАБРЬ
2026



**Бизнес
подводит
итоги**



**Как защитить
памятник?**



**Эволюция портрета
на памятнике**



**Спрос, маркетинг
и стратегии выживания**





СОРОКИН РЕТУШЬ

Сервис мемориальной ретуши
для бизнесов и мастеров

Наведите
и получите
бесплатный
портрет!



Стабильный бизнес начинается
с качественной ретуши

15 лет

занимаемся обработкой
и ретушью фото для памятников

150 000+

портретов за плечами

200+

компаний сотрудничают с нами
из разных уголков России и не только

2-4 дня

наши гарантированные сроки
для работ любой сложности

Наши контакты:

+7 (987) 243-42-70

sorokinretouch.taplink.ws

Содержание:



7 Рынок «своими ногами»



11 Совет директоров —
для развития бизнеса



13 НДС без ошибок



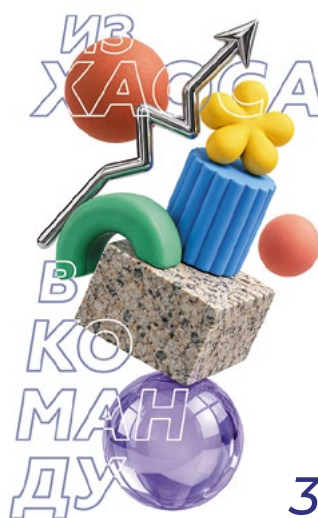
17 Спрос, маркетинг
и стратегии выживания



28 HR-шаблоны, которые
убивают конверсию



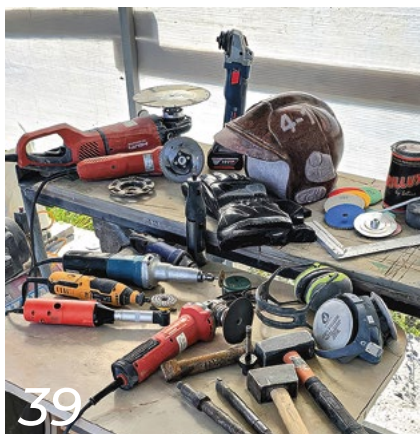
24



32 Так просто —
начать говорить



36 Союз стекла
и камня



39
*Основа
мастерской*



43
*«Безупречно чёрный»
обман*



48
«Эффект лотоса»



51
*«Мужское и женское»:
деконструкция стереотипов*



56
*Как конкурс «Сохраняя
память» заставил
камень «заговорить»*



54
*Больше чем фото. Эволюция
портрета на памятнике*

Журнал «Мемориальщик». Выпуск №4, октябрь 2026 г.

Учредитель: Станислав Покрышкин, ООО «ГРАНИТ»

Редактор: Наталья Никонова

Дизайн и вёрстка: Олеся Шаблинская, Алёна Щенёва

Рекламная служба: ne@granit-pamyati.ru

Наталья Емельянова: +7 (917) 820-98-38

Мария Сергеева: +7 (909) 363-95-41

Редакция журнала:

445031, Самарская обл, г. Тольятти, ул. Тополиная, 4«Б»

Редакция не предоставляет справочной информации. Ответственность за содержание коммерческой информации, размещённой на правах рекламы, несёт рекламодатель.

Редакция оставляет за собой право на литературную обработку публикуемых материалов. Мнение редакции может не совпадать с точкой зрения авторов.

Полное или частичное воспроизведение, либо размножение/копирование материалов, опубликованных в настоящем журнале, допускается только с письменного разрешения редакции.

При цитировании материалов ссылка на журнал обязательна.

Журнал отпечатан в типографии
ООО «Полиграфия»

443110, г. Самара, Самарская обл.,
ул. Мичурина, д. 80, оф. 3



memorialschik.com



memorialforum.ru

ОТ РЕДАКЦИИ

Коллеги, новый выпуск журнала уже в ваших руках!

Когда основная рабочая волна спадает, и мастерские начинают приводить станки в порядок, журнал «Мемориальщик» подводит итоги. Это уже традиция уходящего сезона и в то же время — подготовка к следующему.



Мы рассмотрим общую динамику сезона 2026 года, промаркируем методы работы, которые больше не дают прежней рентабельности, и определим точки роста в условиях глобальной цифровизации.

Наш портал и печатное издание — это не витрина красивых работ, это срез мнений, разговор о наболевшем, дискуссия о том, к чему мы идём, к каким показателям стремимся, и что мы можем сделать для их достижения. Вместе с вами мы прогнозируем, строим планы на будущее и сверяем свои результаты с реальной картиной по стране.

Но наши наблюдения находят отклик у коллег только при личном разговоре. Именно поэтому мы ждём вас на нашем ежегодном «Мемориал-Форуме», где мы определяем тренды и задаём вектор развития на будущий сезон. Мы рассмотрим общую динамику сезона 2026 года, промаркируем методы работы, которые больше не дают прежней рентабельности, и определим точки роста в условиях глобальной цифровизации. В новом году выиграет тот, кто сможет соединить традиционное ремесло мастера-гранитчика с точностью современных алгоритмов. Читайте, делайте свои выводы и обязательно следите за нами на каналах «Гранит Памяти» в ютубе, рутубе, во ВКонтакте и в «Максе». Подписывайтесь и регистрируйтесь на наши мероприятия — следующий год потребует от нас ещё большей гибкости.

Станислав Покрышкин,
основатель отраслевого портала
и журнала «Мемориальщик», директор
компании «Гранит Памяти».

Календарь мероприятий 2027

3–5 марта



Мемориал. Камнеобработка

Беларусь, Минск

Falcon Club, пр-т Победителей, 20

16–19 марта



Xiamen Stone fair

Китай, Сямынь

Xiamen International Conference &
Exhibition Center (XICEC)

22–24 июня



Индустрия камня

Россия, Москва

Крокус-Экспо, павильон 1, зал 3

Апрель (даты уточняются)



Ритуальные услуги. Камнеобработка

Россия, Екатеринбург

Екатеринбург-Экспо, бульвар Экспо, 2

Октябрь–ноябрь



Некрополь- World Russia

Россия, Москва

Место проведения уточняется

Конец мая (даты уточняются)



Белый тополь

Россия, Новосибирск

ул. Кропоткина, 112

Ноябрь (даты уточняются)



Мемориал Форум

VII Ежегодная online-конференция

memorialforum.ru



Будьте в курсе всех самых
значимых событий отрасли

Смотрите календарь на memorialщик.рф



РЫНОК «СВОИМИ НОГАМИ»

Как на самом деле выглядят тренды, которые не видны из офиса мемориальной компании.

Почему в Тюмени любят змеевик, а в Рязани — стекло? Как на самом деле выглядят тренды, которые не видны из офиса, и что заставляет менеджеров снова и снова обращаться только к типовым проектам? Эти вопросы журнал «Мемориальщик» задал эксперту, который ежегодно своими ногами обходит крупнейшие российские погосты, — журналисту-расследователю и шеф-редактору отраслевого портала «Похоронный траст» Ивану Голунову.



Иван, что, на ваш взгляд, сейчас является главным триггером изменений в мемориальной отрасли?

На мой взгляд, минувший сезон, как и предыдущий, двигали два процесса — специальная военная операция (СВО) и приток на рынок дешёвого китайского гранита.

Этим летом мне удалось посетить все московские кладбища, а за год я побывал на кладбищах 15 городов. И на каждом из них заметна тенденция к уменьшению числа мемориалов из карельского камня, зато появляется много памятников из китайских сортов горных пород.

Из ярких образцов новой мемориальной архитектуры я бы выделил детские памятники и памятники погибшим участникам СВО. При этом памятники воинам СВО довольно похожи почти во всех регионах. Вероятно, заказчикам кажется проще взять типовой проект, скопировать чей-то уже установленный на кладбище памятник, либо они полагают, что мемориальные тренды — не для них. А может, и сами мемориальщики мало показывают людям свои возможности.

К примеру, набирает популярность Уральский змеевик — его часто берут для памятников среднего и премиального сегментов. Завод по его обработке находится в Екатеринбурге, и собственное месторождение есть неподалеку. Но в Екатеринбурге этот камень вообще не востребован, и редко встретишь на екатеринбургском кладбище надгробие из змеевика. А в Тюмени это тренд. На местных кладбищах из змеевика сделан каждый десятый памятник. Или взять памятники из стекла. Их довольно много в Рязани, а в Самаре почти нет, хотя эти города находятся на одной железнодорожной ветке. Когда в Самаре говоришь о памятнике из стекла, люди уверены, что оно беззащитно против вандалов. А в Рязани люди видят преимущество — на стекле можно получить идеально чёткое изображение.

Заказчик инертен. Он смотрит на памятники, установленные на кладбище, где он бывает, выбирает понравившийся и идёт заказывать точно такой же. Новых материалов, новых форматов памятников он не понимает и боится, и никто с таким заказчиком не пытается работать.



Кстати, о стекле. Почему некоторые новики приживаются так тяжело?

Новинки на рынке вообще приживаются довольно сложно. Скажем, на крупнейших кладбищах Новосибирска не встретишь памятники, сделанные целиком из стекла. Но фрагментарно — да. Стекло сейчас активно применяется в памятниках бойцам СВО, когда изготавливают либо портрет «за стеклом», либо фигуру в полный рост. Изображение наносится на стекло, чтобы рисунок был чётким, явным, фотографичным. Но это история последних двух лет, в 2022 году такого количества стекла не было и в помине. Вероятно, в Новосибирске кто-то один решился на эксперимент, который оказался заразительным. И это, мне кажется, одна из главных проблем рынка. Люди видят какой-то пример у соседа и говорят: «Мы хотим так же». А сами мемориальные мастерские как будто не заинтересованы и не выступают экспертами, которые ведут клиента за собой. Возможно, потому, что сами относятся к новым материалам с некоторой осторожностью.

Мастерские охотно работают только с типовыми заказами. И это довольно большая проблема в маркетинге и в продажах. Не готовы продавать. Не готовы рассказывать о новых материалах, потому что боятся, что их не услышат и будут просить сделать, «как у кого-то». В Чите, к примеру, стала возрождаться традиция изготовления памятников из металла. Мне казалось, что это забытая история, которая закончилась в 80-е годы прошлого века, но нет. Памятники из металла появляются снова. И вполне можно ожидать, что именно на читинских кладбищах этот тренд приживётся в первую очередь.

Ещё одна из главных проблем мемориального рынка, на мой взгляд, — это жуткая сезонность, когда ключевые продажи идут только на родительские дни. Некоторые мастерские вообще уверены, что не надо подстраивать своё расписание под рабочий день

клиента, а не в сезон вообще можно расслабиться. Да, можно. Но потом как бы ни горевать о том, почему же к нам никто не приходит в другие моменты.

Чего, по-вашему, недостаёт потребителю услуг мемориального бизнеса?

Есть вопрос, который совершенно не проработан на сегодняшний день, и в нём я вижу недоработку клиентских менеджеров, — это эксплуатация мемориала в части повторного захоронения. При монтаже памятника производится заливка площадки и, чтобы совершить повторное захоронение, придётся демонтировать конструкцию. А это большие разрушения. Как известно, демонтаж памятников стоит значительных денег. В мегаполисах эта цифра может достигать полумиллиона. Многие заказчики, которые уже столкнулись с историей подзахоронения, заказывают большой мемориальный комплекс сразу на двоих. То есть человек приходит на свою будущую могилу, видит открытую дату и начинает нервничать. Психологически такое не каждый выдержит. И мало кто из мастерских предлагает как-то обыграть это вариант: поставить только часть комплекса или организовать рядом временный цветник. Потребитель остаётся в растерянности.

В чём вы видите точки маркетингового роста мемориальной сферы?

Первая проблема, как я уже сказал, — «утаивание» своих возможностей. Мастерские зачастую скрывают, что на самом деле могут отойти от типовых памятников, использовать новые материалы — стекло, сталь и другие. Вторая — проседание в сфере коммуникации с клиентом и ориентация на повторные продажи. Многие компании только сейчас уходят от учёта в Excel и внедряют в свой рабочий процесс CRM, чтобы поддерживать связь с клиентом и напоминать ему о годовщинах и необходимости покупки памятника. С точки зрения маркетинга, тут есть куда расти ■

Бизнес подводит итоги сезона

2026



Наталья Мироненко,
*руководитель гранитной мастерской
«Монумент» (г. Щёлково)*

Итоги сезона в начале осени подводить рано: хотя календарный цикл завершается, рабочие процессы всё ещё идут полным ходом. Проекты, начатые весной, выходят на финальные стадии, и окончательные результаты появятся лишь в ближайшие недели. Поэтому сейчас можно говорить не о цифрах и наградах, а о характере сезона. Он оказался обширным и насыщенным. Мы запустили несколько крупных направлений, каждое из которых потребовало пересмотра привычных подходов. Команды работали параллельно, пересекались в неожиданных точках и находили решения, которые не планировали заранее. Интерес возник не из-за количества задач, а из-за их разнообразия: от экспериментальных форматов до строгих аналитических моделей. Отдельно стоит отметить взаимодействие с партнёрами — оно стало более гибким, чем в прошлые периоды. Мы меньше соглашались формальности и больше обсуждали суть. Это позволило быстрее реагировать на изменения внешних условий и не терять темп. Сезон ещё не закрыт, но уже ясно: он дал нам не только результаты, но и новые инструменты для работы. Окончательные выводы сделаем после завершения всех этапов, а сейчас — короткая пауза, чтобы зафиксировать главное и подготовиться к финальному рывку.



Станислав Покрышкин,
руководитель компании «Гранит Памяти»

Ключевой тезис 2026-го и следующего года — выживет сильнейший. А точнее — эффективный. Сильнейший теперь равно эффективный. И это не про количество персонала. Это про то, насколько ты умеешь работать с заказами с максимальной конверсией. Ты не просто собираешь тысячу заявок, а ты всё подсчитываешь.

Выживет тот, кто замеряет, анализирует и делает выводы. Тот, кто повышает эффективность теми ресурсами, которые уже есть. Не нанимая кучу людей, не скупая всё новое оборудование и не тратя деньги бездумно.

Выживет руководитель, который научился работать через цифры, через аналитику. И с этими цифрами он работает, повышая КПД. Сюда входит всё: квалификация персонала, обучение, фиксация результатов, прогноз. Эффективность команды, эффективность рекламы, эффективность управления.

На что делать ставку в 2027 году? На внедрение нейронных сетей и искусственного интеллекта. На оптимизацию бизнес-процессов в команде за счёт автоматизации, ну и, конечно, на повышение квалификации своей команды.

Составляя прогноз на будущее, я не мыслю ощущениями, я смотрю на анализ и прогнозы. Сказать точно, каким будет следующий год, трудно, пока этот не завершён. Но мы продолжим стратегию оптимизации издержек и анализа. Год будет находиться под плотным контролем всех руководителей отделов, в том числе моим. Мы будем опираться на цифры и принимать быстрые, важные решения.

Позволить себе плыть по течению, иметь лишние траты или не заглядывать в цифры, полагая, что там всё нормально, — такая роскошь уже непозволительна. Сейчас то время, когда собственники не могут сказать: «Я не в операционке, я чисто со стороны наблюдаю, а команда пусть работает». Нет. Сейчас эффективность бизнеса зависит от того, насколько сам руководитель погружен в эту операционку, держит руку на пульсе и ситуацию в своих руках. В стороне оставаться нельзя.



Юлия Каликаева,
руководитель ритуального агентства
«Ангел», Тюменская область

Количество заказов на памятники у нас осталось на уровне прошлого года. Но есть важный нюанс: в 2026 году люди чаще выбирали более завершённые варианты. То есть заказывали не только стелу, тумбу и цветник, а памятник с мощением и благоустройством.

По-прежнему популярны резные формы стел. Но нужно учитывать специфику. Мы работаем в районном центре, где единицы заказывают большие эксклюзивные мемориалы. Есть своя специфика и во внешнем виде оградок. Зимой у нас трактора чистят дороги на кладбище, и необходимо, чтобы были видны края захоронений вдоль дороги, поэтому оградки устанавливаем только железные и только высокие.

Мы не производим памятники сами — закупаем у партнёров, поэтому ставить себе прогнозы по граниту или мрамору цели нет. Но по итогам года мы обратили внимание: гранита стало гораздо больше, чем мрамора, хотя ценник на мрамор намного ниже. Гранит идёт в основном чёрный. Также в этом году мы наблюдаем чёткое расслоение спроса на «минимум» и «премиум» и одновременно провисание среднего сегмента. «Минимум» — это те, кто вытягивают заказ на самом базовом уровне и приобретают готовые памятники из мраморной крошки от 6 500 рублей. Причём уровень спроса на памятники этой категории держится годами. И «премиум» — это те, кто готов отдать 70 тысяч и более за серьёзный гранитный памятник. А вот золотая середина — сегмент мрамора от 30 тысяч рублей — фактически выпал. В прошлом году мы наблюдали равновесие: примерно 50 на 50 между гранитом и мрамором. В этом сезоне произошёл резкий перекося в сторону гранита. Получается, что клиент психологически выбирает не средний вариант, а крайности: либо поставить хоть какой-нибудь памятник за минимальные деньги, либо напрячься, но установить долговечный и статусный гранит.



Дмитрий Борисов,
директор сети поминальных трапезных
«Помним. Любим», г. Санкт-Петербург,
Нижний Новгород, Калининград

Мы выросли на 20% по сравнению с прошлым годом. Главный проект этого года — открытие фабрики кухни. Мы просто уже не справлялись на старых мощностях. Поэтому решили сделать одну большую централизованную базу. Сейчас всё ужесточается, с точки зрения безопасности питания, да и хотелось, чтобы качество было лучше. За счёт этого мы централизовали хранение. Продукты, которые мы раньше хранили на трёх разных кухнях, теперь лежат в одном месте. Оказалось, что содержать одну большую фабрику дешевле, чем разрозненные точки. Это позволило нам оптимизировать расходы.

И параллельно мы развиваем кейтеринг — выездные поминальные обеды. Приобрели для этих целей машины-рефрижераторы. Будем возить еду туда, где люди проводят обеды не в помещении. Плюс фабрика кухни теперь делает еду на вынос. Это второе сильное направление.

Но самое интересное, над чем мы сейчас работаем, — это трапезная в стиле XIX века в Санкт-Петербурге. Первая в России, аналогов вообще нет. Четыре зала: два в историческом стиле, два современных. Я недавно вернулся из Сибири, откуда родом мои предки, привёз оттуда предметы крестьянского быта — прялки, утюги, чугуны, веретена. Вот это всё будет в интерьере. Мы с иереем Сергием Матюшиным как авторы книги «Поминальная трапеза. Истоки и традиции» хотим подавать там те самые блюда. Старинные кутьи, кисели, блины — всё по древним канонам кулинарии. Планируем открыть в 2027 году одну трапезную. Будем тестировать, насколько этот спрос глобальный.

Плюс недавно мы открыли пекарню при православном храме, с которым взаимодействуем. Приобрели профессиональное оборудование и уже производим свою выпечку. Печь сама оказалась дешевле, и качество выше.

В целом, конечно, спад платёжеспособности чувствуется. Но мы работаем с этим, выстраиваем систему. Поминальный обед — это услуга, от которой не отказываются, и, думаю, она останется востребованной. Да, будет некоторый спад по деньгам, это ожидаемо. Будем развивать продажи. Мы работаем уже 15 лет, к нам до сих пор многие приходят благодаря сарафанному радио, плюс процент возврата клиента очень высокий. Знаю, что некоторые наши конкуренты закрылись, но мы продолжаем открывать новые помещения.



Совет директоров — для развития бизнеса

Владельцы гранитных мастерских создали Клуб директоров, чтобы вывести свой бизнес на новый уровень и начать зарабатывать.

Мемориальщики привыкли жить обособленно, ведя конкурентную борьбу за каждый звонок, за каждого клиента. Но несколько лет назад в этой парадигме произошёл сдвиг. То, что начиналось как обычный чат для руководителей мемориальных компаний, эволюционировало в экосистему — Клуб директоров. Как удалось объединить владельцев мастерских от Мурманска до Барнаула, и как попасть в Клуб директоров, чтобы вывести прибыль на новый уровень, рассказал основатель сообщества, руководитель компании «Гранит Памяти» Станислав Покрышкин.

Клуб директоров

«Изначально это был просто инструмент поддержки, — рассказывает Станислав Покрышкин. — Бесплатный чат, где руководители мемориальных компаний могли спросить совета или поделиться новостью. Мы жёстко модерировали его, убирая спам и несанкционированную рекламу. Однако со временем площадка столкнулась с двумя системными проблемами. Во-первых, алгоритмы мессенджеров начали ограничивать работу крупных чатов. Во-вторых, сработал закон Парето: из 300 участников активно себя проявляли лишь процентов десять. Остальные молча впи-

тывали чужой опыт, ничего не отдавая взамен. Активные предприниматели расстраивались: они делятся данными о выручке, обсуждают сложные сделки, тратят время, а остальные просто читают. При этом запросы становились всё сложнее: организуйте нам встречу, приведите эксперта, проведите разбор.

Так бесплатная разрозненная тусовка превратилась в закрытый клуб директоров мемориальных компаний, где каждый владелец гранитной мастерской от Мурманска до Владивостока сможет задать сообществу сложный вопрос, рассказать о проблеме и получить рекомендации от других участ-

ников, которые уже сталкивались с подобной ситуацией. Входной фильтр здесь работает не только через деньги, но и через готовность открываться. Правило простое: здесь нет сотрудников, только первые лица мемориальных компаний. И главный принцип — ты должен быть готов отдать свой секрет так же легко, как просишь помощи».

География без границ

Закрытость клуба не означает камерность географии. На одной онлайн-встрече могут одновременно находиться директора из Мурманска, Тюмени, Челябинска, Ульяновска и станиц Краснодарского края. «Для нас нет разницы, станица это или региональный центр, — поясняет организатор. — Проблемы у всех одинаковые. Рынок диктует единые правила выживания, будь ты в Москве или на Дальнем Востоке».

Разбор полётов

Главная ценность клуба сосредоточена в ежемесячных встречах, которые проходят в двадцатых числах каждого месяца. Это не классические лекции бизнес-коучей. Формат называется «Совет директоров», и он ближе к жёсткому хирургическому вмешательству, чем к мотивационному выступлению.

Механика проста. Участники заранее пишут в общий чат о болевых точках своего бизнеса, затем голосованием выбирается одна ключевая тема (например, падение конверсии в конкретном городе). Автор проблемы презентует ситуацию — цифры, воронку продаж, штатное расписание, а весь состав клуба начинает этот кейс разбирать. Без воды. Только факты, ошибки и работающие инструменты из личного опыта. Директор, чей вопрос разбирается, обязан присутствовать, фиксировать советы и идти их внедрять. Остальные выступают в роли коллективного разума, который помогает найти решение общими усилиями и самим избежать чужих граблей.

Чем болен мемориальный рынок?

Анализируя повестку последних месяцев, можно составить карту главных страхов владельцев мемориального бизнеса. Основатель клуба выделяет несколько ключевых вопросов, которые поднимались мемориальщиками на закрытых сессиях. Это проблема управления монтажниками и контроля работы бригад на кладбищах, проблема поиска заявок при перегретых каналах коммуникации. Звучали вопросы и о том, как делить рынок с соседями по городу, не скатываясь в демпинг и информационную войну, как посчитать реаль-

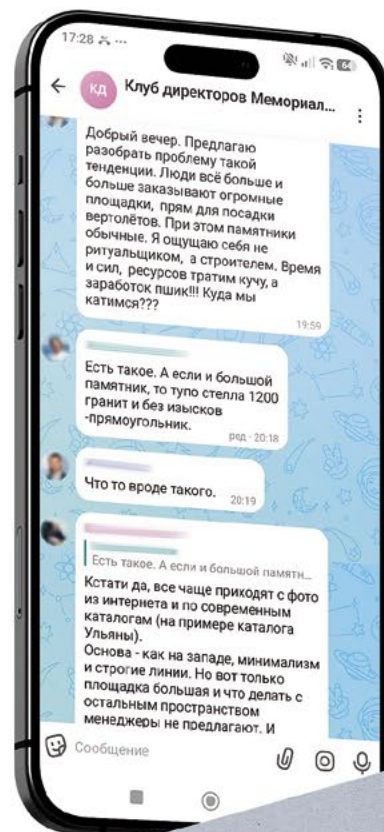
ную маржинальность от продажи памятника и как сохранить личный ресурс руководителя.

Помимо обмена опытом, клуб решает и вполне прикладную задачу — распределение лидов. Если участнику из Тюмени приходит заказ из Челябинска, он передаётся коллеге внутри клуба за процент от стоимости выигранного заказа. Это превращает конкурентов в сеть агентов друг друга.

Как попасть в клуб

Уставшие от информационного шума предприниматели выстроили понятный барьер для входа. Чтобы стать частью сообщества, недостаточно просто перевести деньги. Первый шаг — переход через QR-код в чат-бот. Там кандидат выбирает путь: остаться в общем бесплатном чате руководителей для базовых вопросов или подать заявку в элитный дивизион.

Клуб существует параллельно на двух площадках — «Телеграм» и «Макс». Но доступ к базе знаний, библиотеке методических материалов и регулярным советам директоров получают только те, кто готов играть по правилам прозрачности. Поэтому что в одиночку поднимать тяжёлые камни становится слишком дорого ■





НДС без ошибок

Почему возникают ошибки при начислении НДС, и как мемориальной компании избежать санкций со стороны налоговых органов

Налог на добавленную стоимость для мемориальщиков — минное поле из льгот и санкций. Причём инспектора ФНС чаще всего предъявляют претензии не к самому факту применения льготы, описанной в статье 149 НК РФ, а к неправильному разделению единого комплекса товаров и услуг на облагаемые и необлагаемые составляющие. Эксперт по налогообложению Светлана Чепайкина разбирает основные сложности работы мемориальных компаний с НДС и объясняет, как их избежать.



Светлана Чепайкина,
налоговый консультант,
основатель Центра развития
бизнеса «Формула роста»,
председатель Союза бизнес-сообществ
Тольятти

Откуда неразбериха?

«Налог на добавленную стоимость (НДС) сам по себе достаточно сложный. Из-за этого он подвергается довольно жёсткому контролю со стороны проверяющих органов, — говорит эксперт. — Мемориальные компании в своих расчётах очень часто спотыкаются именно на начислении этого налога. А всё потому, что мемориальная сфера в каком-то смысле пограничная: в ней может применяться как ставка НДС (размер которой зависит от системы налогообложения), так и вовсе, как в сфере ритуальных услуг, не начисляться налог.

Чтобы ответить на главный вопрос, начислять или не начислять НДС, нужно обратиться к статье 149 Налогового кодекса РФ, в которой прописаны операции, не подлежащие налогообложению. К таким операциям, помимо ритуальных услуг, относятся работы и услуги по изготовлению надгробных памятников и оформлению могил. Также в постановлении Правительства № 567 от 31.07.2001 г. приведён перечень похоронных принадлежностей, продажа которых также освобождена от НДС. Среди освобождённых от налога товаров, имеющих прямое отношение к сфере похорон, — «памятники и другие надгробные сооружения».

Компания не должна начислять НДС на операцию по продаже памятника, а также на услуги по его установке. Важно: это освобождение обязательное (п. 2 ст. 149 НК РФ) — компания не может от него отказаться. Если памятник попадает под льготу, НДС не начисляется в любом случае, на любой системе налогообложения. Но есть нюансы.

В законе регламентирована номенклатура, по которой начисляется и по которой не начисляется НДС. И в этом состоит основная причина неразберихи. У производителей памятников есть освобождение от НДС в соответствии с Налоговым кодексом РФ. Скажем, стандартный набор из стелы, тумбы, цветника, оградки — это элементы надгробного (намогильного) сооружения по ГОСТ Р 59404–2021. Их изготовление напрямую освобождено от НДС по Налоговому кодексу (как «работы по изготовлению надгробных памятников»), без ссылки на какой-либо дополнительный правительственный перечень. Но есть товарные позиции, которые хотя и сопутствуют процессу создания памятных мест, не относятся напрямую к производству памятников, а значит, облагаются налогом. Это лампадки, если они продаются отдельно от памятника (не как конструктивный элемент), лавки, столы, тротуарная плитка — их конечная стоимость должна включать НДС.

А вот керамические портреты и ритуальные вазы — отдельная история. Многие считают их «сопутствующим товаром», но ГОСТ Р 59404–2021 определяет металлокерамику (п. 3.18) и вазу ритуальную (п. 5.6) как элементы намогильного сооружения. Их изготовление и продажа освобождены от НДС — при условии, что в документах они названы правильно: «металлокерамика (элемент намогильного сооружения)», «ваза ритуальная», а не просто «портрет» или «ваза».

Если у вашей компании есть операции и с НДС, и без НДС (а у большинства мемориальных компаний так и есть — памятники без НДС, плитка с НДС), закон требует вести раздельный учёт (п. 4 ст. 149, п. 4 ст. 170 НК РФ).

И тут главное не ошибиться и правильно определить статус каждой позиции. Для товаров и работ, не попадающих под освобождение, ставка НДС зависит от системы налогообложения компании: 22% на общей системе (ОСНО), 5% — для ИП и организаций на «упрощёнке» (УСН) с доходом свыше 60 млн. рублей (с 2025 года, при выборе пониженной ставки НДС). Но помните: для операций из перечня статьи 149 ставка не имеет значения — НДС просто не начисляется. Если возникают сомнения, лучше со своим финансистом обратиться к налоговому консультанту, чтобы правильно

БЕЗ НДС

① ПРОИЗВОДСТВО ПАМЯТНИКА

Статья 149 НК РФ — прямое указание: «работы по изготовлению надгробных памятников». Элементы определяются по ГОСТ Р 59404–2021

② УСТАНОВКА ПАМЯТНИКА И НАДГРОБНЫХ СООРУЖЕНИЙ

Статья 149 НК РФ

ПРОДАЖА ГРОБА, КРЕСТА, УРНЫ

Перечень из постановления Правительства № 567 от 31.07.2001

③ ПРОДАЖА МЕТАЛЛОКЕРАМИКИ, ВАЗ РИТУАЛЬНЫХ

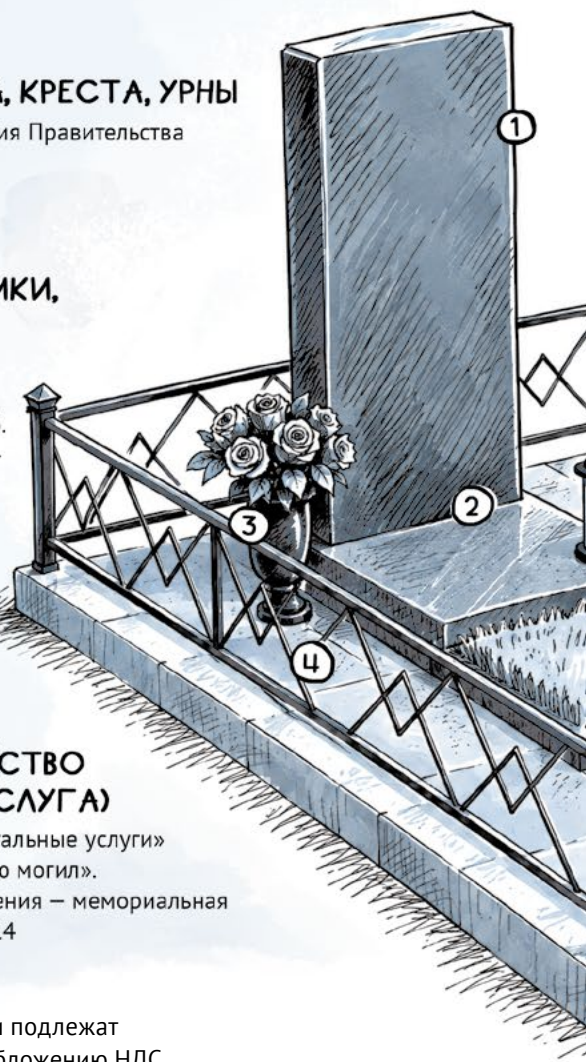
Элементы намогильного сооружения по ГОСТ Р 59404–2021 (пп. 3.18, 5.6). Подпадают под «памятники и другие надгробные сооружения» (ПП № 567)

④ УСТАНОВКА ОГРАДКИ

Статья 149 НК РФ

⑤ БЛАГОУСТРОЙСТВО ЗАХОРОНЕНИЯ (УСЛУГА)

Статья 149 НК РФ — «ритуальные услуги» и «работы по оформлению могил». Уход за местами захоронения — мемориальная услуга по ГОСТ 32609-2014



определить, какие операции подлежат освобождению, а какие — обложению НДС.

Практические примеры

Отдельно стоит сказать о благоустройстве места захоронения. Когда вы приобретаете бетон, песок и другие строительные материалы для установки, вы как покупатель оплачиваете продавцу стоимость, включающую НДС. Но когда вы продаёте услугу по установке намогильного сооружения, не можете начислить НДС. Что делать? Ответ прост — включать полную стоимость закупленных материалов в стоимость услуги по установке намогильного сооружения и не начислять НДС.

Осторожно с тротуарной плиткой! Суды не признают её похоронной принадлежностью (дело № А76–3113/2016 показало: плитка

22% (ОСНО) / 5% (УСН)

⑥ ТРОТУАРНАЯ ПЛИТКА

Не похоронная принадлежность. Суд подтвердил: использование на кладбище не меняет квалификацию (дело № А 2016/3113-76)

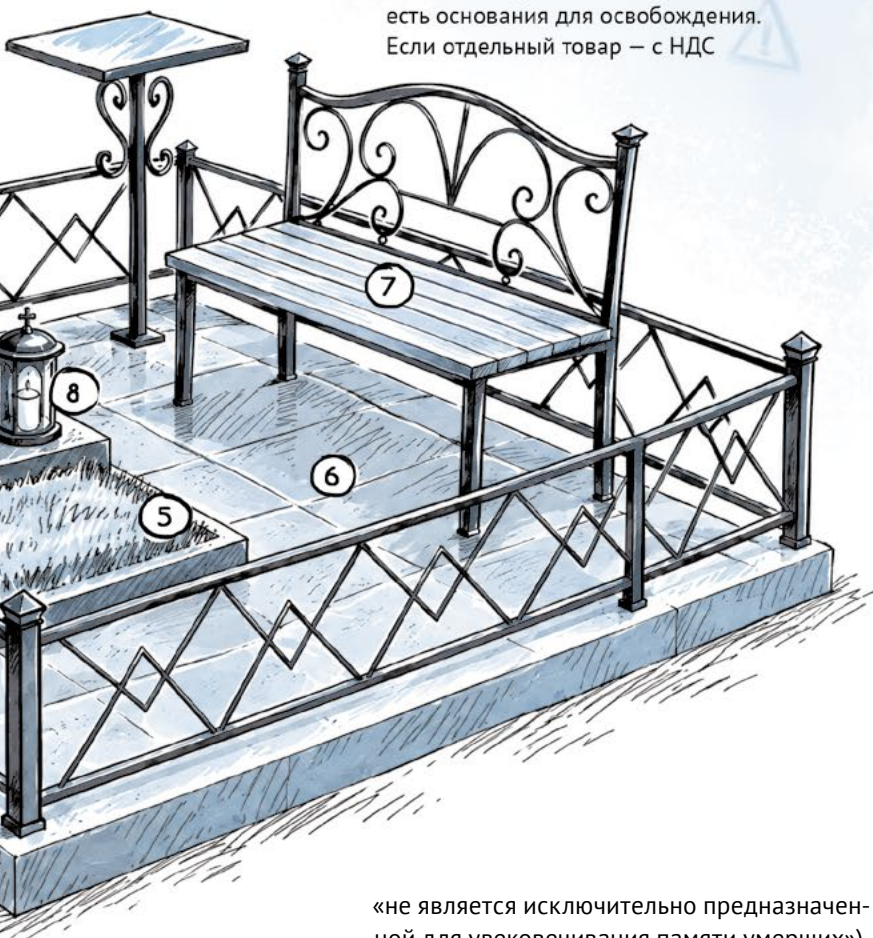
⑦ ПРОДАЖА ЛАВКИ, СТОЛА

Не входят в перечень похоронных принадлежностей

СПОРНО

⑧ ПРОДАЖА ЛАМПАДКИ (ОТДЕЛЬНО ОТ ПАМЯТНИКА)

Не в перечне ПП № 567, не в ГОСТ. Если часть проекта памятника — есть основания для освобождения. Если отдельный товар — с НДС



«не является исключительно предназначенной для увековечивания памяти умерших»). Включать стоимость плитки в льготную услугу по установке рискованно — при проверке ФНС может доначислить НДС на эту часть. Рекомендуется выделять плитку отдельной строкой с НДС.

Ловушка для мемориальщика

Мы возвращаемся к нашему «минному полю». Часто предприниматели наступают «на мину» не потому, что продают что-то незаконное, а просто пишут в акте другое название. Вы ставите памятник (льгота), а в документе называете это «строительные материалы и проезд к кладбищу» (налог). Чтобы выйти с этого поля невредимым, ваша карта (договор) должна совпадать

с рельефом местности (фактом) миллиметр в миллиметр. Слово в смете определяет судьбу ваших денег при проверке.

Главная ловушка мемориальной сферы — разрыв между тем, что мастер делает на кладбище, и тем, что менеджер пишет в договоре. Вы можете продавать клиенту ровно то, что перечислено в льготном перечне Налогового кодекса, но если это называется «комплексное благоустройство», а не «установка стелы» — льготу могут снять. Поэтому первое правило безопасности: приведите номенклатуру своих услуг в полное соответствие с законом. Что именно вы продаете? Памятник, гравировку, заливку фундамента или доставку? Единая терминология должна проходить через всю цепочку сделки: договор (предмет сделки), смета-расчёт (калькуляция позиций), акт выполненных работ (факт выполнения работ), чек ККТ (для розницы), УПД или накладная ТОРГ-12 (для оптовых отгрузок памятников как изделий). Если компания работает в B2B, в её УПД (универсальный передаточный документ) должно значиться «надгробный памятник (стела + тумба + цветник)» или «изготовление элемента намогильного сооружения» — строго по терминологии ГОСТ Р 59404–2021 или перечня ПП № 567. Одно неверное слово превращает законную сделку в налоговый риск.

Называйте вещи своими именами строго в терминах закона и договора. Если ваш процесс попадает под описание из нормативного акта, наименования в документах должны его зеркально отражать.

Где взять правильные названия? Два документа: ГОСТ Р 59404–2021 «Услуги по изготовлению и установке намогильных сооружений» — в нём перечислены все элементы (стела, тумба, цветник, ваза, ограда, металлокерамика и др.), и постановление Правительства № 567 — в нём содержится весь перечень похоронных принадлежностей для продажи. Наименования в ваших документах должны совпадать с этими источниками.

Пример ошибки: компания оказывает услугу по установке, которая освобождена от НДС, но в акте пишет «укладка плитки, заливка фундамента с перечислением строительных материалов». Инспектор может квалифицировать это как общестроительные работы (облагаются НДС), доначислить налог, пени и штраф. Из всех документов должно чётко следовать, что вы устанавливаете именно надгробное изделие.

Ещё одна типичная ошибка: в УПД пишут «изделие из гранита» или «обработка камня». Такие формулировки могут быть расценены как общестроительные работы — с НДС.

Правильно: «изготовление надгробного памятника», «стела надгробная», «элемент надгробного сооружения».

Как исправить ошибку? Проведите аудит шаблонов документов. Замените маркетинговые ярлыки («память под ключ») на конкретные юридические позиции («изготовление надгробия», «установка ограды»). В B2B-контрактах чётко разделяйте договор поставки изделия (где важен момент перехода права собственности на товар) и договор подряда на монтаж (где важна передача результата работ). Не давайте инспектору повода задавать вопросы — исключите двусмысленность ещё на этапе выставления счёта.

Работа над ошибками

Ошибки обычно обнаруживаются во время камеральных проверок ФНС. Даже если компания применяет освобождение, она обязана сдавать декларацию по НДС и заполнять специальный раздел «7», где указываются освобождённые операции. Если данные декларации расходятся с кассовыми чеками или фактической деятельностью, приходит требование от налоговой.

Проверка проводится ежеквартально, длится два месяца и может быть продлена при необходимости до трёх месяцев. В случае выявления некорректного начисления НДС компании грозят недоимки по налогу, пени и даже штрафы, если доказан злой умысел. Однако чаще встречается обратная ситуация: компании переплачивают НДС, ошибочно считая, что обязаны его платить, хотя имеют право на освобождение. А это довольно приличные суммы.

Если ошибка уже допущена, необходимо пересчитать налоги, проверить учёт, сделать чеки коррекции и привести документы в соответствие с законодательством. Это позволит вернуть излишне уплаченный налог, но может повлечь углублённую проверку ФНС.

Отдельно для предпринимателей на УСН. С 1 января 2026 года ИП и организации на «упрощёнке» с доходом свыше 20 млн. рублей обязаны исчислять НДС. Ставка может быть 5% (при выборе этого режима). Но освобождение по статье 149 работает и для них — на памятники, установку и ритуальные услуги НДС не начисляется независимо от системы налогообложения (письмо Минфина от 10.03.2026 № 03–07–11/18554). Не путайте: если вы на УСН и перешагнули порог в 20 млн рублей — вы платите НДС только на те операции, которые не попали под освобождение (лавки, столы, плитка и т.д.).



Главный совет

Очень важно, чтобы наименование товаров и услуг в документах строго соответствовало терминологии закона, ГОСТ Р 59404–2021 и перечню, утверждённому правительством (ПП № 567). Налоги — не сфера для креатива. Любое отклонение может привести к доначислению налога. Как можно быстрее приведите номенклатуру компании в соответствие с перечнем товаров и услуг, прописанным в законодательстве, тогда и вопросов у налоговиков к начислению НДС не возникнет» ■

Памятка для мемориальщика — проверьте себя:

1. Номенклатура в документах совпадает с ГОСТ Р 59404–2021 и перечнем ПП № 567? Если нет — исправьте шаблоны.
2. Раздельный учёт облагаемых и необлагаемых операций ведётся? Без него ФНС может снять льготу.
3. Раздел «7» декларации по НДС заполняется? Даже если НДС не начисляется — декларация обязательна.
4. Металлокерамика и вазы оформлены как элементы надгробного сооружения?
5. Тротуарная плитка выделена отдельной строкой с НДС, а не «защита» в услугу по установке?

Контакты:

+7 (929) 7-139-739



@Findir_tlt



@formularosta_consult



Ирина Коваленко,
директор по маркетингу
маркетингового агент-
ства полного цикла
«Косатка Маркетинг»



**КОСАТКА
МАРКЕТИНГ**

kosatka-marketing.ru

Спрос, маркетинг и стратегии выживания

Как сохранить устойчивость и развиваться в условиях демпинга и жёсткой модерации в 2026 году.

Большинство отраслей лихорадит от непредсказуемости, и мемориальный бизнес — не исключение. «Вечнозелёная», на первый взгляд, индустрия переживает такой же мощный тектонический сдвиг: платёжеспособность населения падает, производственные издержки растут, а заказчик становится всё более требовательным и экономным. О том, что на самом деле происходит с рынком памятников в 2026 году, почему классические маркетинговые схемы здесь больше не работают, и как выжить небольшому производству в условиях демпинга и жёсткой модерации со стороны рекламных площадок, мы поговорили с Ириной Коваленко, директором по маркетингу маркетингового агентства полного цикла «Косатка Маркетинг».

Игра по новым правилам

Ирина, давайте начнём с главного. Что происходит на рынке памятников? С одной стороны, вроде бы спрос есть, с другой — многие мастерские жалуются на падение объёма заказов. Где правда?

Правда в том, что мемориальный рынок переживает структурные изменения. Общий оборот мемориального бизнеса в России превышает 108 млрд рублей, и в нём заняты тысячи человек. Но при этом отрасль остаётся практически не изученной и освещается в СМИ преимущественно в негативном ключе.

Что происходит на самом деле?

С одной стороны, спрос на памятники остаётся стабильным, потому что смертность никуда не исчезает. Хотя, например, в Калининградской области было замечено снижение спроса на памятники. С другой стороны, платёжеспособность населения падает, и это напрямую влияет на рынок памятников. Многие семьи откладывают установку памятников к годовщине смерти именно из-за финансовых трудностей и ростом бытовых расходов.

Ключевая проблема — клиенты начинают экономить. Они выбирают более дешёвые варианты, отказываются от сложного дизайна, переходят в «серый» сектор. При этом издержки производителей — аренда, оборудование, камень, логистика — только растут.

Поэтому, отвечая на ваш вопрос, скажу так: спрос есть, но структура спроса меняется. Клиентов не становится меньше, но они готовы платить меньше. И это требует от нас перестройки бизнес-моделей.

А что происходит с конкуренцией в мемориальной нише?

Конкуренция растёт, и растёт серьёзно. В первом полугодии 2026 года количество регистраций компаний в ритуальной и мемориальной сферах увеличилось на 22,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Но здесь важно понимать: этот рост не означает, что появилось больше качественных игроков. Это в основном небольшие мастерские, бывшие сотрудники крупных производств, которые пытаются открыть собственное дело с минимальными вложениями. Многие из них работают «в серую», демпингуют, и это создаёт дополнительное давление на легальный бизнес.

Чем рискует рынок памятников?

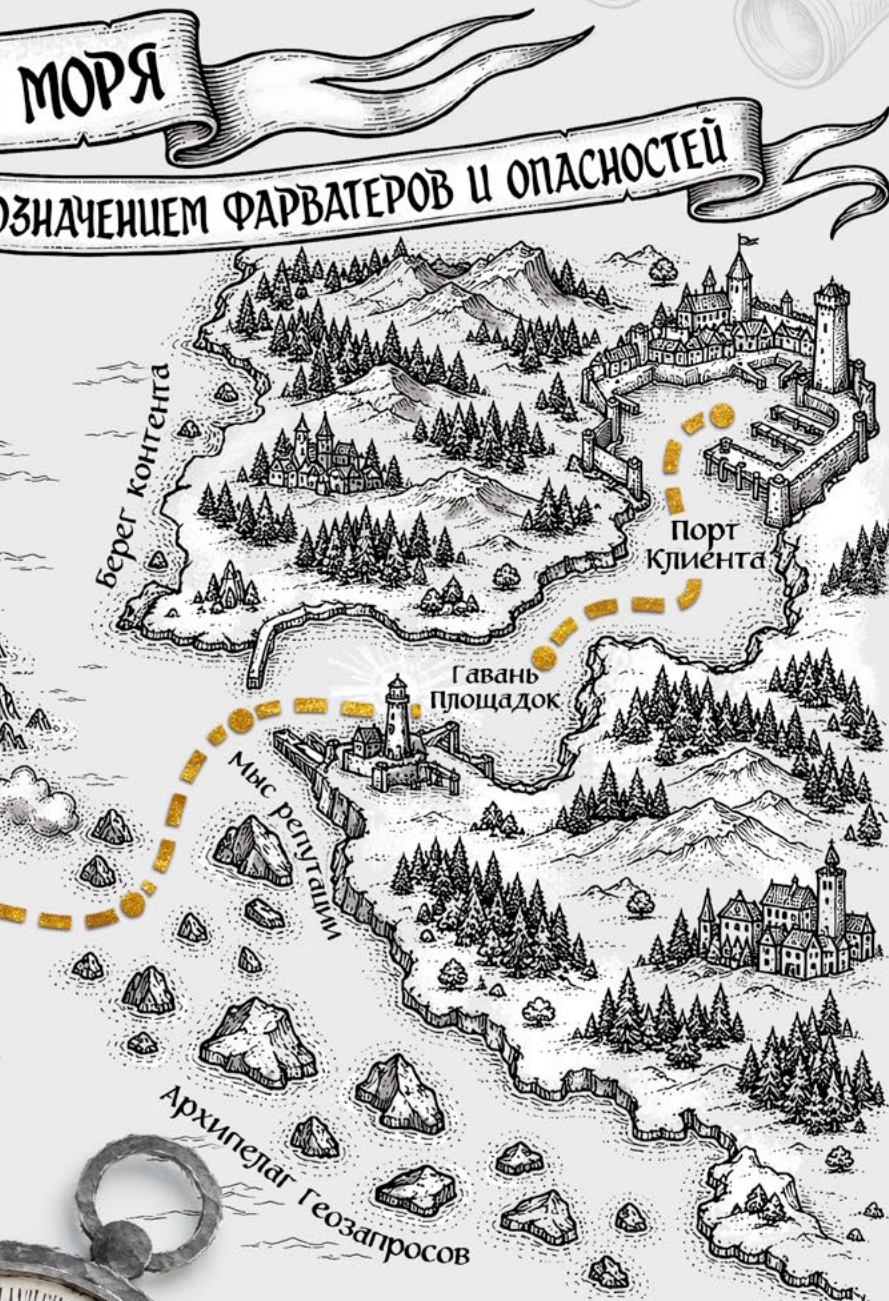
Во-первых, происходит фрагментация рынка. Крупные игроки теряют долю, при этом мар-



жинальность падает у всех. Во-вторых, демпинг. Мелкие мастерские предлагают цены ниже рыночной стоимости, чтобы привлечь клиентов. Ну и в-третьих — снижается качество материалов и работы, что неизбежно происходит, когда компании делают ставку на низкую цену для конечного потребителя. Выжить в таких условиях можно только за счёт системности, качества и узнаваемости бренда. Тот, кто продолжает работать «как все», постепенно уйдёт с рынка.

Говорят, мемориальный бизнес — это «рецессионно-устойчивая» ниша. Так ли это на самом деле?

Это миф, который опасен для бизнеса. Да, спрос на памятники никуда не исчезает. Но это не значит, что бизнес защищён от кризиса.



Как я уже говорила, клиенты начинают экономить на памятниках: выбирают более дешёвый камень, меньший размер, отказываются от сложной гравировки и портретов. При этом владельцы компаний по-прежнему должны оплачивать аренду, платить зарплаты, покупать и доставлять камень на производство. Поэтому утверждение, что мемориальный бизнес «всегда будет прибыльным», — опасное заблуждение. Бизнес будет прибыльным только у тех, кто умеет адаптироваться: предлагать разные ценовые сегменты, выстраивать системный маркетинг, чётко объяснять ценность своего продукта, работать над качеством и узнаваемостью бренда. Клиент готов платить, если видит разницу в качестве, гарантиях и сервисе. И продавцы, сумевшие адаптироваться к новым условиям, выживут, остальные будут банкротиться.

Маркетинг памятников

Давайте поговорим непосредственно о маркетинге. Что изменилось в 2026 году для производителей и продавцов памятников?

Изменений много, и они кардинальные. Я бы выделила несколько ключевых направлений.

Первое — ужесточение модерации. Ниша памятников — одна из самых эмоционально насыщенных и одновременно консервативных в сфере онлайн-продвижения. Здесь не работают стандартные маркетинговые трюки: агрессивная реклама, яркие баннеры или скидки на первый заказ. Рекламные системы всё жёстче фильтруют контент, связанный с похоронной и мемориальной тематикой.

Второе — переход на AI-алгоритмы. Главный тренд маркетинга 2026 — интеграция искусственного интеллекта в каждый этап рекламных кампаний. Алгоритмы Яндекса и других платформ теперь не просто «помогают», а полноценно анализируют спрос, прогнозируют реакцию аудитории и управляют бюджетами.

Третье — фокус на SEO и геозапросы. В нише памятников SEO становится главным каналом привлечения. Практика показывает, что клики по геозапросам имеют на 40–65% выше конверсию, чем по общим запросам.

Четвёртое — изменение поведения клиентов. В 2026 году покупатели стали более разборчивыми. Они не просто ищут в интернете «памятник», они ищут памятник в конкретном районе, памятник из конкретного камня, памятник с конкретными параметрами.

Какие каналы маркетинга реально работают для продажи памятников в этом году?

Исходя из нашего опыта и анализа рынка, я бы выделила следующие работающие каналы.

Первое — SEO и геозапросы. Это самый эффективный канал. Клики по геозапросам (например, «памятник в Саратове», «изготовление памятников из гранита в Самаре»), как я уже сказала, имеют более высокую конверсию (на 40–65%), чем по общим запросам. При этом конкуренция в геозапросах значительно ниже.

Второе — контент-маркетинг. Памятники — это эмоциональный продукт. Поэтому клиенты эмоционально вовлечены в процесс выбора. Они ищут не просто цену, они ищут ответы на вопросы: «как выбрать памятник», «чем отличается гранит от мрамора», «какие бывают эскизы памятников». Компании, которые дают качественный контент, выигрывают.

Третье — Авито. Это один из немногих каналов, где мемориальная тематика разрешена. Мы используем 50 объявлений в 11 городах, и это даёт стабильный поток контактов.

Четвёртое — работа с отзывами и репутацией. В мемориальном бизнесе люди приходят по рекомендациям. Инвестиции в качество и сбор отзывов окупаются многократно.

А что с социальными сетями? Работают ли эти площадки для продажи памятников?

Социальные сети для мемориального бизнеса — это сложный, но не бесполезный канал. Скажем, прямая реклама во ВКонтакте практически недоступна — там может быть только нативная реклама. «Макс» — более перспективная площадка. Мессенджеры быстро растут, а вместе с ними — мини-приложения, ИИ-боты и форматы, которые пока не перегружены конкуренцией.

Но есть важный нюанс: социальные сети — это канал для прогрева и построения доверия, а не для прямых продаж. Мы используем соцсети для публикации кейсов, ответов на вопросы, создания сообщества. Это не приносит быстрых заявок, но формирует долгосрочное доверие.

Главный вывод: в 2026 году основной фокус в маркетинге памятников — на SEO, геозапросы и системную работу с входящими заявками. Социальные сети — это дополнение, а не основа.

Клиент меняется

Выходит, заказчик стал более разборчивым. Как мемориальному бизнесу адаптировать под него ассортимент и ценовую политику?

Адаптация должна идти по трём направлениям.

И первое из них — это расширение ценовых линеек. К примеру, компания «Гранит Памяти» сейчас реализует два направления: основное — с сетью филиалов в разных городах и дополнительное — онлайн-витрину памятников с доставкой по России без установки. Это позволяет не терять клиентов с разным бюджетом. Тот, кто не может позволить себе памятник за 100 000 рублей, может заказать базовый вариант за 30 000–40 000.

Второе — прозрачность ценообразования. В условиях падения платёжеспособности клиенты особенно чувствительны к «скрытым» расходам. Мы фиксируем цену в договоре и предупреждаем обо всех возможных дополнительных расходах заранее. Это снимает главное возражение и повышает доверие.

Третье — работа с государственными компенсациями. Снова приведу пример стратегии компании «Гранит Памяти»: для участников СВО и ветеранов ВОВ мемориальная компания помогает оформлять документы на компенсацию. Это позволяет клиентам вернуть часть средств, а бизнесу — не терять этот сегмент. Сейчас это особенно актуально.



А что с качеством? Придётся им пожертвовать, чтобы удержать ценник?

Это самая большая ошибка, которую можно совершить в текущей ситуации.

В условиях, когда клиенты становятся более разборчивыми и сравнивают предложения, качество становится главным конкурентным преимуществом. Тот, кто начинает экономить на материале, гравировке или установке, быстро теряет репутацию. А в мемориальном бизнесе репутация — это всё.

Правильный подход — не снижать качество, даже когда клиент выбирает бюджетный вариант. Опять же на примере компании «Гранит Памяти»: заказчикам предлагаются те же гарантии (10 лет на камень, 2 года на установку), тот же уровень сервиса, ту же систему контроля качества. В бюджетном сегменте можно упростить дизайн, но не материалы и не процессы. Клиент должен понимать: дешевле — не значит хуже. Это значит без излишеств, но с тем же качеством.

Как удержаться на плаву?

Если подводить итог: какие шаги в маркетинге нужно предпринять, чтобы выжить и развиваться в 2027 году?

Я бы выделила пять ключевых шагов.

Первый — перейти от «ручного управления» к системному. В условиях растущей конкуренции и падающей маржинальности выживают только те, у кого выстроены процессы. Это касается и производства, и продаж, и маркетинга, и учёта.

Второй — инвестировать в SEO и геозапросы. Это самый эффективный канал для мемориального бизнеса. Создавайте страницы под каждый город, работайте с низкочастотными запросами, собирайте отзывы.

Третий — диверсифицировать каналы привлечения. Не полагайтесь на один канал. Используйте SEO, Авито, контекстную рекламу (в разрешённых пределах), работу с отзывами, офлайн-присутствие.

Четвёртый — работать с разными ценовыми сегментами. Не замыкайтесь на премиум-клиентах. Предлагайте бюджетные варианты, но с сохранением качества.

Пятый — выстраивать доверие и работать с репутацией. В мемориальном бизнесе люди приходят по рекомендациям. Инвестируйте в качество, собирайте отзывы, работайте с возражениями.

Какие маркетинговые инструменты выйдут на первый план в ближайшие год-два?

Я бы выделила три направления. **Первое — AI-инструменты для маркетинга.** Искусственный интеллект становится базовой инфра-

структурой. Алгоритмы самостоятельно анализируют спрос, выбирают сегменты и управляют бюджетами. Для мемориального бизнеса это означает, что ручное управление рекламой уходит в прошлое.

Второе — сквозная аналитика. В условиях падающей маржинальности критически важно видеть реальную картину: сколько стоит лид, какая конверсия, какой средний чек, какая рентабельность по каждому каналу.

Третье — автоматизация производственных процессов. Отраслевые решения позволяют контролировать себестоимость, загрузку производства, сроки изготовления и установки. Это даёт прозрачность и снижает риски.

И напоследок: ваш совет предпринимателям, которые переживают непростые времена?

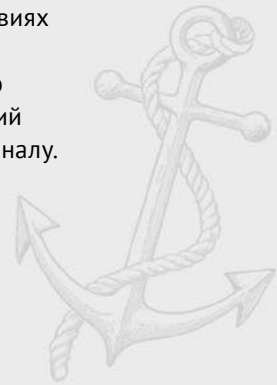
Первое: не паникуйте. Да, рынок меняется.

Да, становится сложнее. Но спрос на памятники никуда не исчезает. Люди всегда будут хотеть достойно почтить память близких.

Второе: инвестируйте в системность. В хаосе побеждает тот, у кого есть система. Настройте процессы, автоматизируйте учёт, выстройте маркетинг. Это окупится многократно.

Третье: не бойтесь меняться. То, что работало вчера, может не работать сегодня. Тестируйте новые каналы, новые форматы, новые ценовые сегменты. Ошибки — это часть пути. Главное — не останавливаться.

Мемориальный бизнес — это не просто про деньги. Это про память, про уважение, про помощь людям. И если мы будем помнить об этом и делать свою работу качественно, клиенты будут с нами, даже когда времена меняются ■





ЗДМ завод
декоративно-
прикладных
металлоизделий

Ритуальные ограды от производителя

Лаврасталь — завод полного цикла, производящий декоративно-прикладные металлоизделия с 2001 года. Наши 5800 м² производственных мощностей позволяют отгружать оптовые партии без задержек даже в пик сезонного спроса.

Предлагаем гранитным мастерским и ритуальным компаниям прозрачные условия промышленного партнерства.

Вы получаете:

- пробную партию выбранного товара под реализацию;
- поддержку менеджера на всех этапах сотрудничества;
- доставку по РФ. Организуем отгрузку в любой регион;
- бесплатные печатные каталоги и исходники файлов для ваших сайтов;
- возможность получать товар с отсрочкой платежа при четкой фиксации сроков оплаты.

Наша задача — Ваш коммерческий успех!

ПАМЯТЬ 26



ПАМЯТЬ 35



ПАМЯТЬ 41



Запросите оптовый прайс и условия
дилерского договора:

+7 (987) 330-80-54

www.lavra.su

zdm@lavra.su



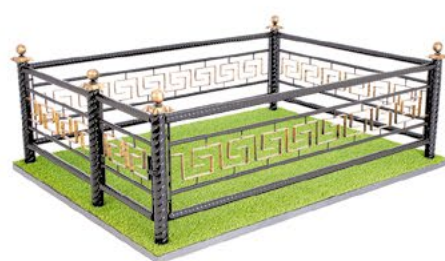
ПАМЯТЬ 39



ПАМЯТЬ 33



ПАМЯТЬ 28



ПАМЯТЬ 7



ПАМЯТЬ 40



ПАМЯТЬ 25-28



ПАМЯТЬ 29



ПАМЯТЬ 27



ПАМЯТЬ 6



ПАМЯТЬ 38



ПАМЯТЬ 34



ПАМЯТЬ 21



ПАМЯТЬ 23



ПАМЯТЬ 36



ПАМЯТЬ 19



ПАМЯТЬ 5



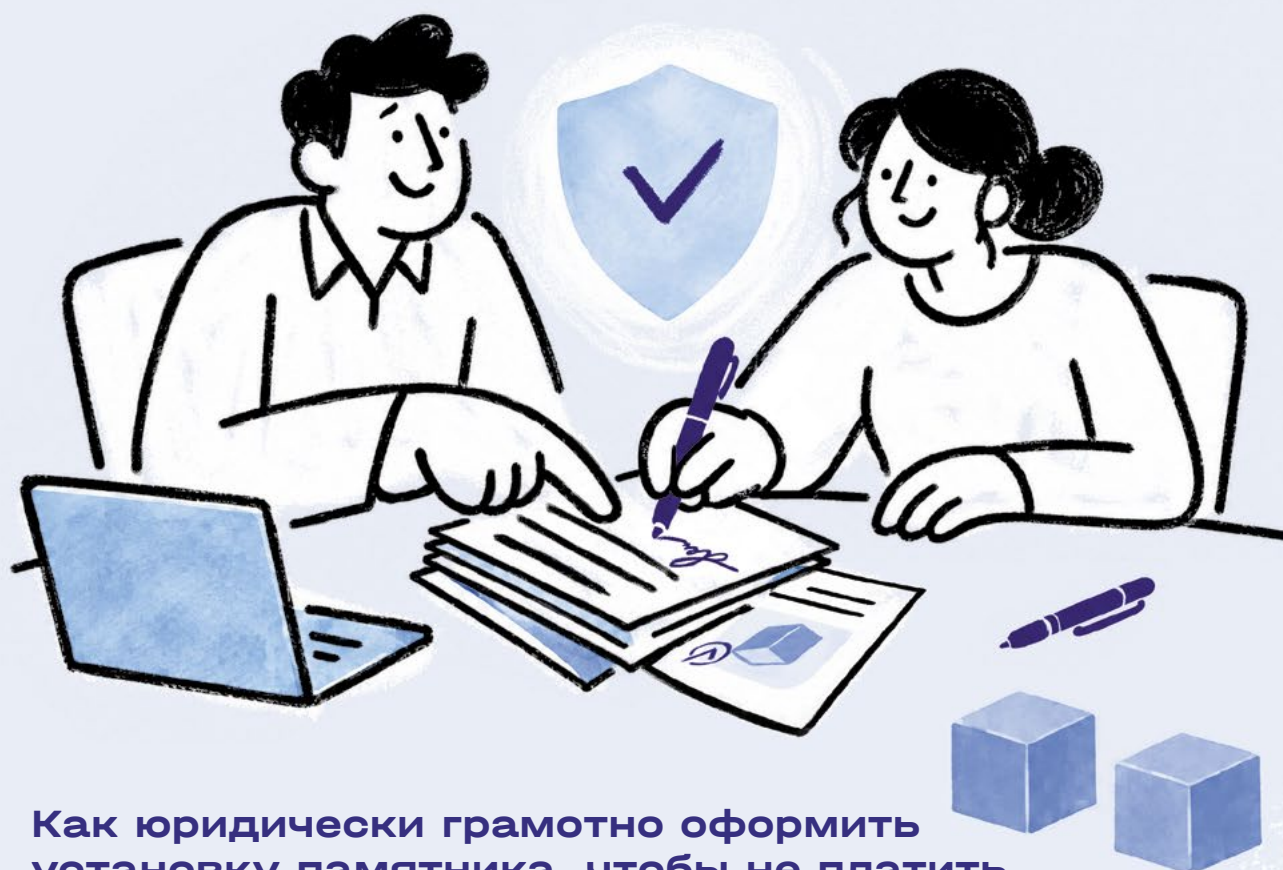
ПАМЯТЬ 9



ПАМЯТЬ 22



Ваша работа — под защитой



Как юридически грамотно оформить установку памятника, чтобы не платить штрафы и не переделывать работу.

Договор на установку памятника — юридический гибрид, сочетающий в себе элементы подряда, поставки камня и оказания услуг. Мемориальная компания может собрать из этих блоков единую конструкцию, но если упустить хотя бы один сегмент, в спорной ситуации суд встанет на сторону потребителя. Как защитить мастерскую от переделок и тяжб, и как перевести устные обещания в железобетонную юридическую защиту? Разбираем главные правила составления договора вместе с ведущим юристом похоронной отрасли Натальей Савченко.



Наталья Савченко,
ведущий юрист
похоронной
области

Без двойных трактовок

Договор на установку памятника действительно сочетает элементы различных договоров, и принцип свободы договора, прописанный в статье 421 Гражданского кодекса РФ, такое сочетание допускает. В комбинированном договоре допустимо использовать элементы договора оказания услуг, договоров поставки, подряда, бытового подряда. Договор по установке памятника и других элементов благоустройства — это договор, который заключается в основном с физическими лицами, следовательно, регулируется Законом РФ от 07.02.1992 № 2300—1 «О защите прав потребителей». Это означает, что к исполнителю, то есть к мемориальной компании, будут предъявляться повышенные требования, так как закон защищает именно потребителя. Поэтому в договоре все те работы, которые мы обещаем выполнить для заказчика, являются существенными. И очень



@RITYPRAVO



**Твой щит —
договор
без «пробелов»**



**Каждый пункт —
под подпись**



**Паспорт +
доверенность**

**Нет аванса —
нет выезда**



**Срок от согласия,
а не от даты**



**Итоги осмотра —
в Приложении №1**

важно прописать как можно более подробно, чётко и однозначно (без двойных трактовок) всё, о чём вы договорились с заказчиком: что вы обязуетесь сделать, из какого материала, в какой локации, в какие сроки, как производится оплата.

Текст договора, если в него включить всё, получается громоздким. Именно поэтому в разработанной нами с руководителем образовательного проекта по подготовке мемориальных специалистов Ириной Долженко договорной конструкции есть приложения. И в приложении, которое может называться «Заказ», «Заказ-наряд», «Заявка» или просто «Приложение № 1», исполнитель расписывает всё поэтапно. Всё, что будет выполнять для заказчика. Очень важно прописать все достигнутые договорённости, потому что согласно закону всё будет трактоваться буквально и, конечно, если вы что-то имели в виду, но не прописали чётко, то сомнения — не в вашу пользу.

Тут могу привести такой пример. Очень часто ни в договоре, ни в приложении ничего не говорится о том, что работы выполняются в соответствии с макетом. При этом установлен конкретный срок выполнения работ — дата,

никак не привязанная к сроку согласования макета. И вот что из этого получается. Заказчик долго не может согласовать макет, соответственно, мемориальная компания задерживает срок выполнения работ. Но так как срок обозначен просто датой без привязки к макету, то заказчик правомерно предъявляет требование о нарушении сроков выполнения работ, потому что ни про какой макет и задержку его согласования у вас ничего чётко не сказано.

Лишних подписей не бывает

Приложение (заказ, заявка) обязательно скрепляется подписями сторон. Причём желательно брать подпись с заказчика за каждый пункт, который является для вас существенным: материал, сроки, предоплата и т.д.

Не бойтесь переборщить с подписями. Особенно в тех пунктах, которые являются для сторон принципиальными и могут вызвать разногласия уже на стадии переговоров. Например, если заказчик сомневался в выборе шрифта для начертания имени, перебирал варианты и определился в последний момент.

В этом случае надпись нужно согласовать, тщательно проверить самим, дать проверить заказчику и взять с него подпись. Помните, что при наличии любого спорного пункта единственный ваш щит — это согласованный и подписанный сторонами договор. Говоря «договор», мы подразумеваем все элементы разработанной договорной конструкции — это и сам договор, и приложение к нему, и памятка, и акты, и дополнительные соглашения.

Помните, что заказчик как потребитель юридически более защищён. Кроме того, если заказчик обратился в мемориальную компанию спустя всего несколько месяцев после похорон, он может пребывать в горе. Этот психологический фактор тоже учитывается, и в спорной ситуации между исполнителем и заказчиком суд встанет на сторону второго. Поэтому только договор, подписанный во всех важных пунктах, может минимизировать количество возможных претензий к вам.

Обязательно познакомьте заказчика с памяткой об особенностях работы с природным камнем. Напишите обо всех нюансах: о том, что цвет и рисунок камня могут отличаться от образцов, что надписи могут поблекнуть, когда на улице сырая погода. Никаких недоумок — всё должно быть прописано до мелочей и донесено до понимания клиента.

Производители памятников перед началом работ осматривают место захоронения. Не обязательно составлять отдельный акт осмотра, но, осмотрев захоронение, сразу внесите в приложение весь объём работ и стоимость каждого этапа.

Если заказчик — доверенное лицо

На кладбищах, где ведётся официальный учёт захоронений, всегда назначается лицо, ответственное за захоронение. Именно он является вашим единственным легитимным заказчиком.

Если же к вам приходит его представитель с доверенностью, помните: доверенность не делает заказчика главным, она лишь подтверждает факт доверия ответственного лица. Вы должны обязательно проверить оба документа: паспорт самого представителя и оригинал доверенности. Но стороной договора всё равно остаётся ответственный.

Ситуация меняется, если кладбище работает «по старинке» и ответственные лица там официально не назначаются. В этом случае вы заключаете договор с любым обратившимся родственником. Здесь ваша задача как менеджера — включить дипломатию и сразу расставить точки над «i». Вы обязаны предупредить клиента: *«Поскольку официального ответственного нет, юридическое последнее слово по всем изменениям и согласованию макета навсегда останется за вами. Если завтра придёт ваш брат или сестра с претензиями, мы будем смотреть договор, а значит, принимать финальное решение вправе только вы».*



Сроки и сметы

В нашей сфере часто совершают одну и ту же фатальную ошибку: ставят дату открытия памятника (например, 3 сентября — памятный день), ориентируясь только на желание заказчика или свои надежды.

Давайте разберём механику этой ошибки: заказчик согласовывал макет три месяца — с июля по сентябрь. Какое может быть 3-е число, если работа над проектом технически началась только осенью? На возражение менеджера «Ну заказчик же сам хотел...» ответ всегда один: срок устанавливаете вы, и именно вы должны заложить в договор юридические предохранители.

Чтобы не оказаться виноватыми перед клиентом, опирайтесь не на календарные даты, а на исходные данные. Пропишите чётко: *«Срок исполнения составляет [X] дней с момента получения заказчиком всех исходных данных (пункты такие-то)».* Добавьте условие: *«...а также X дней на изготовление после финального согласования макета заказчиком».* Если клиент молчит и не утверждает эскиз — таймер останавливается, и просрочки нет. Обязательно внесите оговорку, что установка не производится при отрицательных температурах или определённых погодных условиях.

Если сезон закончился, а камень ещё в цехе, не ждите скандала. Пока вы с заказчиком в хороших отношениях, сразу подписывайте дополнительное соглашение о продлении сроков выполнения работ. Это бесплатно, но спасёт ваши нервы и вас от штрафных санкций.

Правило закрытого этапа

Никогда не работайте в долг за уже сделанный объём. Разбивайте оплату строго по этапам. Сделали замер — получили предоплату за следующий шаг. Выточили стелу — получили остаток за производство. Пропишите железное правило: условием начала каждого следующего этапа является стопроцентная оплата предыдущего. Не внесли аванс за установку? Монтажная бригада

не выезжает из гаража. Это должно быть жёстко зафиксировано в договоре или приложении к нему. Так у вас всегда будут средства на закупку материалов для текущей задачи, а рычаг давления на неплательщика останется в ваших руках.

Цены и риски

Когда вы определяете стоимость памятника, вы закладываете финансовый запас на текущий момент. Но просто назвать цифру недостаточно — её нужно юридически привязать к дисциплине заказчика.

Ваша цена должна быть обусловленной. Прописывайте прямо: данная стоимость действует *только при соблюдении заказчиком графика оплат и своевременном согласовании макетов*. Если клиент тормозит с предоставлением исходных данных или авансом, ваша фиксированная цена перестаёт действовать.

Если заказчик затягивает согласование или оплату более чем на 10–30 дней (выбирайте комфортный для вас срок), вы официально уведомляете его: сроки сдвинулись, а значит, действуют расценки текущего периода. Это касается и изменения цен у поставщиков, и логистики.

Будьте осторожны с аргументом про курс. Если укажете в договоре «цена может измениться из-за курса доллара», первый же вопрос юриста будет: «А у вас что, все материалы импортные? Где счета-фактуры?». Ещё раз напомним: потребителя защищает Закон о защите прав потребителей, и он крайне жёстко относится к попыткам исполнителя менять цену в одностороннем порядке. Вы не можете просто так сказать: «Ой, цемент подорожал, доплатите».

Давайте будем честными: если вы сами просчитались, забыли закупить гранит заранее или не заложили логистику в смету — это ваш коммерческий риск. Перекладывать это на плечи семьи через «допники» неправильно и незаконно. Кладите цену с разумным запасом сразу. Поэтому идеальный вариант формулировки в договоре звучит так: «Указанные цены действительны при условии соблюдения сторонами сроков оплаты и согласования. В случае задержки со стороны Заказчика более [X] дней, Исполнитель оставляет за собой право скорректировать итоговую смету в соответствии с актуальным прайс-листом».

Таким образом вы честно предупреждаете: время — деньги, и если проект растягивается на полгода по нашей вине — мы платим своим временем, если по вашей — учитываем инфляцию рынка. Главное — зафиксируйте эту возможность до того, как начнёте работу.

Раздел о гарантиях

В вопросе гарантий важно провести чёткую черту между двумя понятиями: гарантией на качественно выполненные работы и попыткой оправдать брак памяткой для клиента.

Если мы знаем, что при просадке грунта нужно использовать конкретный клей, арматуру или технологию бетонирования, но решили сэкономить и не сделали этого — никакая подпись заказчика под предупреждением нас не спасёт. Давайте будем откровенны сами с собой: если строительная экспертиза подтвердит, что конструкция рухнула из-за нарушения технологии монтажа, никакие пункты договора об «усушке и утряске земли» не помогут. Это некачественная работа, и её нужно переделать.



Гарантийные обязательства стоит разделить на три зоны. В зоне ответственности мемориальной компании вы даёте железобетонную гарантию на то, что стела не упадёт, цветник не разьедется, а фундамент не треснет. Если сейчас сезон паводков и работать нельзя — мы должны так и сказать заказчику, даже если он настаивает. Перекладывать потом вину и говорить: «Ну вы же сами попросили поставить» — непрофессионально. Вы — специалисты, и ваша задача отстоять правильную технологию.

Есть зона, на которую мы повлиять не в состоянии — это свойства натурального камня. Натуральный материал живёт своей жизнью. Гранит может менять оттенок, покрываться пятнами высолов или давать микротрещины в местах напряжения породы. Об этом нужно предупредить заранее, занеся эти риски в памятку клиента. В следующий раз, столкнувшись с претензией, проверьте свою памятку, внесли ли вы туда этот негативный опыт? Если нет — внесите.

И есть ещё зона здравого смысла. Не пытайтесь спрятаться за формулировками: «Мы вас предупредили, вы сами выбрали этот дешёвый способ крепления». Если технология выбрана неверно вами как экспертом — это ваш риск.

Итог прост: признавать свои ошибки дешевле, чем доводить дело до судов и экспертиз. Гарантия у вас должна быть на монтаж, а на свойства природы камня — только честное предупреждение. ■



HR-шаблоны, которые убивают конверсию

Пять действенных способов оттолкнуть перспективного кандидата ещё до собеседования.

«Кандидаты сами откликаются, а потом не берут трубки и исчезают!» — жалуются рекрутеры. Казалось бы, всё готово к диалогу: соискатель кликнул на объявление о вакансии, получил автоматизированный ответ, рекрутер уже набрал номер, а в ответ — лишь пустые гудки или сухой отказ. Что пошло не так, и на каком этапе происходит слом коммуникации? Разбираемся вместе с экспертом по аудиту системного найма и основателем Школы массового подбора Дарьей Дегтяревой.



Дарья Дегтярева,
основатель Школы
массового подбора
и первого в Telegram
профсообщества
«Массовый HR»

«Тайный соискатель»

Популярные сайты поиска работы хвалятся миллионными посещениями. Количество откликов на одну вакансию порой достигает сотен, а в некоторых сферах и тысяч. Тем не менее многие предприятия, в том числе мемориальные компании, страдают от нехватки сильных линейных специалистов. Почему не происходит стыковки интересов работника и работодателя, и до собеседования добирается лишь малая часть кандидатов? Основатель Школы массового подбора, эксперт по аудиту системного

найма Дарья Дегтярева провела эксперимент, примерив на себя роль обычного соискателя. Она оставила десятки откликов на популярные вакансии и проанализировала ответы работодателей.

Результаты неутешительны: большинство компаний используют шаблоны 25-летней давности и уже на первом этапе взаимодействия выстраивают высокую стену между собой и кандидатом. Разберём 5 самых токсичных ошибок коммуникации, которые способны оттолкнуть сильных соискателей и которые прямо сейчас убивают вашу конверсию.

Ошибка №1



Шаблонные фразы «Благодарим за отклик!» или «Актуальна ли ещё вакансия?»

Как это выглядит? Кандидат нажимает кнопку «Откликнуться», и уже через две минуты автоматика или рекрутер присылает сухой ответ: «Добрый день! Подскажите, вакансия для Вас актуальна?» Или: «Благодарим за интерес, проявленный к нашей компании».

Почему это убивает конверсию? Это клише, придуманное на сайтах поиска работы ещё 25 лет назад, и кандидат подсознательно считает его как роботизированную глупость. Он оставил отклик пару минут назад — разумеется, она актуальна! Когда соискатель откликается на вакансии 10–20 компаний и от каждой получает одинаковый обезличенный скрипт, он теряет, не может вспомнить конкретные условия и просто закрывает диалог.

Альтернативный заход: не тратьте время на пустые вопросы, а сразу создайте ценность вакансии и вовлеките в диалог. В первых 5 строчках должно быть понятно, что за вакансия, сколько платят, какой график и где предстоит работать.

Решение: «Иван, добрый день! Спасибо за отклик на вакансию комплектовщика в ТЦ «ХХХ». У нас склад класса А, ставка 4500 руб./смена, чистыми на руки, график 2/2. Подскажите, вам такой формат подходит?»

Ошибка №2



Уход от ответственности и сообщения: «Я до вас не дозвонилась. перезвоните мне в рабочее время».

Как это выглядит? Рекрутер пишет в чат: «Добрый день, спасибо за отклик! Перезвоните, пожалуйста, в рабочее время по номеру +7 (925) XXX-XX-XX».

Почему это убивает конверсию? Рекрутер пытается переложить ответственность за найм на плечи кандидата. Но статистика непреклонна: 70% пользователей Авито Работы (лидирующей площадки подбора массового персонала) просматривают вакансии со смартфонов. Чтобы позвонить работодателю, нужно скопировать номер, перенести

в заметки, добавить в контакты и только потом позвонить. Среднестатистический кандидат не будет так заморачиваться. К тому же он может прямо сейчас находиться на старой работе, где его смена длится до 22:00. Как он позвонит вам «в рабочее время с 9:00 до 18:00»? Если бы он хотел обсудить вакансию по телефону, то сам набрал номер из объявления, но он сознательно выбрал чат.

Альтернативный заход: продолжайте продажи и диалог именно в том канале, где его начал соискатель.

Решение: «Иван, добрый день! Не смогла до вас дозвониться, так как вы, скорее всего, заняты. Чтобы не отвлекать вас звонками, давайте базовые моменты (график, оплату) обсудим прямо здесь, в чате. Вам удобно?»

Ошибка №3



Увод на сторонние ресурсы и боты.

Как это выглядит? Кандидат откликается, а ему в СМС или в чат прилетает автоматическое сообщение: «Чтобы мы могли рассмотреть ваш отклик, пожалуйста, заполните короткую анкету по ссылке, а затем пройдите онлайн-обучение/ тестирование».

Почему это убивает конверсию? У большинства кандидатов в телефоне часто нет готового резюме и времени на долгие процедуры. Видя требование «слить» все персональные данные на неизвестном сайте ещё до первого живого контакта, соискатель пугается: «Мошенники?» Если на HeadHunter на вакансию можно откликнуться в одно касание без всяких входных испытаний, зачем усложнять путь соискателю на Авито Работе, тем более что площадка позволяет держать вакансию, чат и историю переписки в одном месте. Вы просто теряете людей на лишних шагах.

Альтернативный заход: сначала проведите первичную верификацию в лёгкой текстовой форме, а уже потом давайте ссылки на тестирование.

Решение: «Иван, приветствую! Чтобы я сразу забронировала за вами место на собеседовании, подскажите, в каком районе города вам удобнее работать и был ли уже опыт в торговле?»

Материал подготовлен на основе практического эксперимента Школы массового подбора Дарьи Дегтяревой



Ошибка №4



Использование корпоративных штампов и скрытие зарплаты.

Как это выглядит? Вместо чётких условий рекрутер пишет: «У нас дружный коллектив единомышленников, стабильная компания. Финальную сумму заработной платы вам озвучит руководитель на собеседовании, потолка в доходе нет».

Почему это убивает конверсию?

Пустословие и канцеляризмы больше не работают. Сильные специалисты и опытные линейные сотрудники прекрасно знают: фраза «сумму озвучит руководитель» чаще всего означает, что бюджет сильно ограничен, а на встрече их попытаются «прожать» по деньгам. Штампы появляются и тогда, когда рекрутер не знает свой продукт — условия труда, логику формирования KPI и реальные задачи. Скептически настроенный кандидат (особенно уровня senior или редкий специалист) просто проигнорирует такой шаблон.

Альтернативный заход: говорите с соискателем на человеческом языке, при этом оперируйте жёсткими фактами.

Решение: «Иван, у нас прозрачная система: фиксированный оклад 60 000 рублей + премия за количество собранных заказов. В среднем наши сотрудники со второго месяца получают от 85 000 рублей на руки. Выплаты строго каждые две недели. Рассказать, из чего состоит рабочий день?»

Ошибка №5



«Слепой» звонок через сутки с подозрительного номера без предупреждения.

Как это выглядит? Рекрутер полностью игнорирует чат. Спустя сутки-двое кандидату поступает звонок с неизвестного или скрытого номера. Если кандидат поднимает трубку, рекрутер сходу заявляет: «Вы откликнулись на вакансию фасовщика в ООО «Ромашка» (хотя в объявлении было написано «Работа в РФ»)».

Почему это убивает конверсию? Во-первых, из-за обилия спама люди неохотно берут трубки от незнакомцев. Во-вторых, в телефонной книге пропущенный звонок от незнакомого номера или от «ООО «Сладкие пилюли» идентифицировать как работодателя невозможно. В-третьих, за 24 часа соискатель уже получил другие приглашения. Звонить спустя сутки и удивлённо спрашивать: «А вакансия ещё актуальна?» — бессмысленно. Кандидат ответит «нет», а рекрутер даже не попытается отработать это возражение.

Альтернативный заход: если звоните, делайте это оперативно (в первые 15 минут). Если время упущено, сначала «согрейте» и предупредите кандидата в чате, сделав карточку звонка понятной.

Решение: отправьте кандидату сообщение перед звонком: «Иван, добрый день! Это Дарья из компании «ХХХ». Сейчас наберу вас с номера +7 (999)..., чтобы коротко рассказать про график в вакансии «Продавец» в магазине рядом с вами. Удобно принять звонок?»

Точка невозврата

В процессе коммуникации на сайтах поиска работы существуют критические рубежи, после пересечения которых вернуть соискателя в воронку становится практически невозможно. Первая и самая главная точка невозврата — это скорость ответа, а точнее — её отсутствие.

Современный линейный и массовый персонал ищет работу в режиме «здесь и сейчас». Кандидат заходит на платформу, например, на «Авито Работа», и отправляет отклики сразу на 10, 15 или 25 вакансий подряд. У него есть конкретная жизненная потребность — закрыть вопрос с трудоустройством сегодня, максимум завтра. Ему нужно оперативно сопоставить базовые маркеры: ставку за смену, график, формат оформления и локацию. Если рекрутер молчит несколько часов или, что ещё хуже, реагирует только через 3–4 дня, этот отклик можно смело списывать в утиль. Соискатель уже нашёл место, договорился о выходе и просто забыл о вашем существовании.

Вторая точка невозврата — это грубое нарушение психологической потребности кандидата в комфорте. Когда человек прямо пишет в чате: «Сейчас я на работе, мне неудобно говорить, напишите детали здесь», а рекрутер упрямо отвечает: «Мы в чатах не общаемся, только звоним», происходит нарушение границ зоны комфорта соискателя и перекладывание на него ответственности за результат работы рекрутера. Именно так вы закономерно теряете до 30% целевого трафика.

Техника человеческого языка

Если ошибка уже совершена — шаблон отправлен, а в ответ получена тишина или сухой отказ, диалог с перспективным кандидатом ещё можно спасти. Но для этого рекрутеру придётся полностью сменить маску официального представителя компании на лицо живого понимающего человека.

Как делать НЕ надо (ещё одно клише): «Буду вам благодарна, если вы дадите мне обратную связь, по какой причине вы не готовы со мной общаться». Кандидат не обязан тратить время на заполнение ваших внутренних отчётов по причинам отказов. Вместо этого напишите соискателю так, будто вы сидите с ним на одной кухне и объясняете суть дела другу:

«Николай, добрый день! Я вам вчера отправила стандартный скрипт из системы, сама их не люблю. Если честно, вакансия у нас правда отличная — склад новый, чистый, возить никуда далеко не надо, да и платим вовремя. Давайте без официоза: вам в целом работа водителем ещё актуальна? Мы можем обсудить всё прямо здесь, в чате, без лишних звонков».

В «реанимации» переписок также отлично работают короткие, ситуативные вопросы-напоминания (например: «Николай, всё в порядке? Могу рассчитывать на ваш ответ?») или лёгкие уместные текстовые шутки. Задача — сломать стену между «роботом-работодателем» и соискателем, показав, что на той стороне экрана находится такой же человек, умеющий общаться на понятном языке.

HR-компетенции нового времени

Эксперимент «Тайный соискатель» наглядно доказал, что рынок труда кардинально изменился, но подходы к рекрутингу застряли в эпохе зарождения HeadHunter 25-летней давности. Чтобы перестать сливать бюджеты и страдать от недозвонов, компаниям в 2026 году необходимо перестроить сразу три ключевых блока.

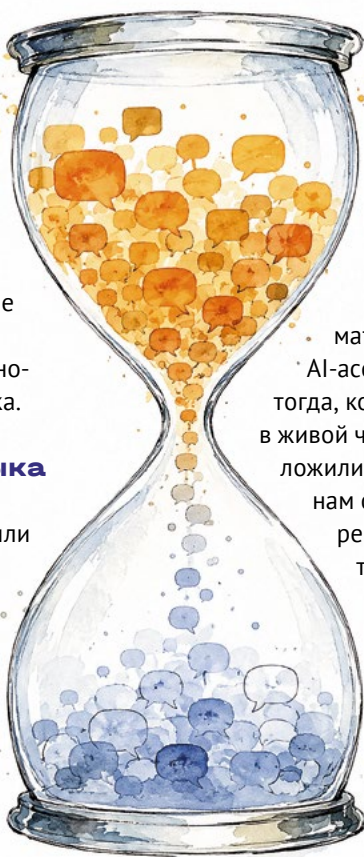
Во-первых, ориентировать HR на продажи и маркетинг. Рекрутер в массовом подборе больше не строгий оценщик или цензор. Он — менеджер по продажам, вакансии — это продукт, а соискатель — покупатель. Рекрутер обязан досконально знать характеристики «продукта» и понимать условия работы в каждой вакансии: должностные обязанности, график, специфику работы, точную структуру KPI и механизм выплат, вместо того чтобы прикрываться штампом «у нас нет потолка».

Во-вторых, придётся отказаться от автоматизации ради автоматизации. Интеграция AI-ассистентов и чат-ботов имеет смысл только тогда, когда они мгновенно вовлекают кандидата в живой человеческий диалог. Если вы просто переложили сухие, барьерные шаблоны («перезвоните нам сами», «откройте ссылку») из головы рекрутера в код робота, вы просто начнёте терять людей быстрее и технологичнее.

В-третьих, проведите тотальный аудит карты коммуникаций. Руководителям HR-департаментов необходимо лично пройти путь соискателя с мобильного телефона. Посмотрите, что видит кандидат, когда кликает на вакансию вашей компании? Через сколько минут ему приходит первый ответ? Какой «крючок» зашит в этом сообщении, чтобы соискателю захотелось ответить?

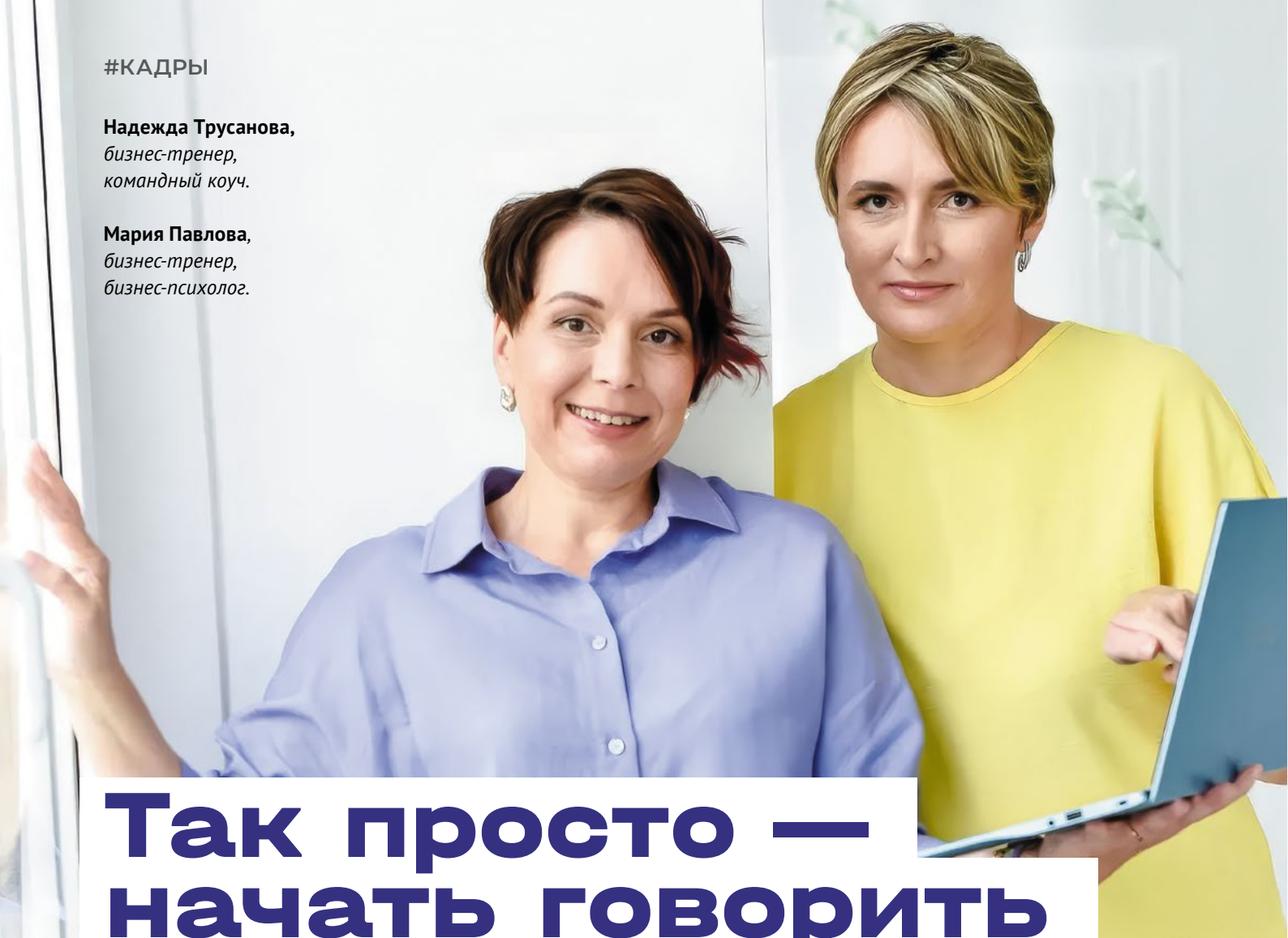
Посчитайте конверсию чатов и количество ответов «Не актуально» — скорее всего, за ними скрывается обычная медлительность вашей команды.

Хватит перекладывать ответственность за пустые воронки на «дефицит кадров», «плохой геотаргетинг» или «несерьёзных кандидатов». Процесс найма начинается с того, как вы здороваетесь с человеком в чате. Уберите канцеляризмы, начните говорить с людьми, как с людьми, и вы увидите, как количество собеседований вырастет без увеличения бюджета на продвижение ■



Надежда Трусанова,
бизнес-тренер,
командный коуч.

Мария Павлова,
бизнес-тренер,
бизнес-психолог.



Так просто — начать говорить

Почему коммуникация стала главным дефицитом современного руководителя? Разбираемся вместе с экспертами — основателями школы управления «УчимУмно» Марией Павловой и Надеждой Трусановой.

Мы привыкли измерять успех в цифрах: прибыль, конверсия, KPI, скорость выполнения задач. Всё это действительно важно, но за каждой цифрой стоит человек, который эту цифру создаёт. И очень часто оказывается, что причина, по которой цифры не сходятся или нас не радуют, лежит не в процессах и не в стратегии, а в том, как люди в компании разговаривают друг с другом. В своей тренерской практике мы наблюдаем это уже много лет. И чем дальше, тем отчётливее видим: культура коммуникации в компаниях страдает и страдает порой незаметно. Руководителю кажется, что проблема в сотрудниках, конфликтах, в стрессе, в разобщённости команды. Он ищет решение на поверхности, тогда как корень лежит глубже — в неумении слышать, формулировать и договариваться.

Иксы, миллениалы, зумеры...
Сейчас любят вспоминать, что раньше всё было проще и иерархия работала как часы:

начальник сказал — подчинённый сделал. Сегодня в одной команде сидят иксы, миллениалы и зумеры. У каждого поколения свои ценности, свой язык, своё отношение к авторитетам. То, что для 50-летнего руководителя звучит как «чёткое указание», для 25-летнего сотрудника может быть «неуважением и микроменеджментом». И наоборот: то, что молодой сотрудник считает «гибкостью и открытостью», его старший коллега воспринимает как «размывание ответственности».

Мы часто слышим, как руководители жалуются на сотрудников: «Они не понимают простых вещей!» А потом выясняется, что «простые вещи» никто не проговорил вслух, и они просто подразумевались. Мы предполагаем, что нас поняли, но не проверяем. Мы думаем, что обратная связь — это когда мы говорим, а сотрудник кивает. Но кивок не равно согласие, наоборот, после таких кивков и начинаются большие проблемы ►



KERAMID

Изготовление фотокерамики

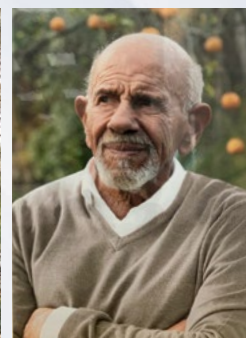
Портреты:

- керамогранит
- фарфор
- стекло

*Специальные условия
на первый заказ!*

+7 (960) 11-000-75

KERAMID.RU



ЭФФЕКТИВНОСТЬ



ЛЮДИ

Один руководитель как-то сказал нам: «Я лучше сам всё сделаю, чем буду объяснять». Мы разобрали с ним один проект и оказалось, что он трижды переделывал работу за подчинёнными только потому, что боялся услышать «нет» или получить вопрос, на который нет готового ответа. Знакомо? Думаю, многим. Мы называем это перфекционизмом или ответственностью, а на деле — это побег от разговора. И здесь мы подходим к тому, что ещё лет десять назад на управленческих программах можно было услышать: «Давайте без

этой вашей психологии, давайте по делу». Сейчас так не работает. Психологические аспекты коммуникации прочно вошли в управление. Эмоциональный интеллект, эмпатия, умение распознавать скрытые мотивы — это не «дополнение» к руководящей роли. Это её основа. Делать вид, что этого не существует, значит управлять вслепую. Конечно, можно возразить: мол, у нас не психотерапия, у нас бизнес. Мы и не предлагаем обниматься и говорить о детских травмах. Мы предлагаем разговаривать по делу, но так, чтобы вас услышали.

Почему это стало критично именно сейчас? Потому что бизнес вышел на новый уровень. Раньше можно было расти за счёт рынка, за счёт экстенсивного развития, сегодня все борются за операционную эффективность. А эффективность — это не только процессы и регламенты, это люди, которые эти процессы выполняют. И если люди не понимают друг друга, если в команде копится напряжение, если руководитель не умеет дать обратную связь так, чтобы сотрудник захотел меняться, — никакие KPI не спасут. Именно коммуникация позволяет эту эффективность повышать. Не новые регламенты, не очередная CRM, а способность людей договариваться и передавать информацию без искажений.

За годы тренерской работы через нас прошли сотни руководителей. Их запросы звучат одинаково: «Нам нужен тренинг по конфликтологии», «Помогите с управлением стрессом». Но когда мы начинаем копать глубже, выясняется, что корень проблемы — не в конфликтах и не в стрессе. Корень — в том, что люди просто не умеют разговаривать друг с другом.

«Они не умеют работать вместе!»

За годы тренерской работы через нас прошли сотни руководителей. И мы замечаем закономерность: запросы почти всегда звучат одинаково: «Нам нужен тренинг по конфликтологии», «Помогите с управлением стрессом», «Хотим командообразование». Но когда мы начинаем разбираться, копаем глубже, становится очевидно: корень проблемы — не в конфликтах и не в стрессе. Корень — в том, что люди просто не умеют разговаривать друг с другом.

Вот конкретный пример. Производственная компания, два отдела — продажи и логистика. Постоянные срывы сроков, взаимные претензии, текучка. Руководитель пришёл с запросом: «Сделайте тимбилдинг, они не умеют работать вместе». Мы начали разбираться. Оказалось, что менеджеры по продажам обещают клиентам доставку «завтра», не уточняя у логистов реальные возможности. Логисты, в свою очередь, не считают нужным сообщать о перегрузке — «начальство само разберётся». В итоге — хаос.



Что мы сделали? Не тимбилдинг. Мы построили простой протокол коммуникации: обязательный чек-лист при оформлении заказа, ежедневная пятнадцатиминутная планёрка, где продажи и логистика синхронизируются, и правило: нет новостей — плохая новость

(если что-то идёт не так, сообщай сразу, а не в последний момент). Через месяц количество срывов упало на 40%, без конфликтологов и стресс-менеджеров. Просто потому, что люди научились говорить друг с другом по делу и вовремя. Это и есть практическая применимость. Коммуникация — не теория из учебника. Это набор инструментов, которые можно внедрить уже завтра и получить измеримый результат.

Слушать и слышать

Когда мы говорим о навыках коммуникации, то имеем в виду не риторику и не умение самопрезентации. Мы говорим о конкретных навыках. Об активном слушании: не «кивать и ждать своей очереди», а слышать, что человек пытается сказать, какие у него боли и ограничения. О структурировании сообщения: любая мысль должна иметь контекст, суть и призыв к действию, иначе это шум. Об управлении обратной связью: не «ты плохой», а «вот ситуация, вот её влияние, вот что можно сделать иначе». О работе с невербальными сигналами: интонация, паузы, жесты иногда говорят громче слов. О разрешении конфликтов через диалог: не «кто прав», а «что мы можем сделать, чтобы двигаться дальше». Эти навыки не даются от рождения. Их нужно тренировать. Как мышцы. И чем раньше руководитель это поймёт, тем быстрее его команда начнёт работать как единый механизм.

Если вы читаете эту статью и узнаете в ней свою компанию — не откладывайте. Начните с малого, проведите встречу, где вы будете активным слушателем. Задайте вопросы, уточните, что люди думают, чего им не хватает, где, по их мнению, ломается коммуникация. Вы удивитесь, сколько всего всплывёт. А потом учитесь. Не потому что «модно», а потому что это единственный способ повысить эффективность без выгорания команды. Инвестиция в коммуникацию — это не расходы на тренинг, это вклад в операционную прибыль.

Мы видели десятки руководителей, которые прошли этот путь. Они начинали с протеста: «У меня всё нормально, это они не понимают», а заканчивали тем, что их отделы становились лучшими в компании. Не потому, что они стали больше работать. А потому, что они научились договариваться. Навык эффективной коммуникации — это не soft skill для галочки. Это незаменимый инструмент управления. И если вы его игнорируете, вы управляете не командой, а набором разрозненных людей. Кем вы хотите быть? Дирижером, управляющим оркестром, или начальником над толпой людей с музыкальными инструментами? Выберите быть дирижером и начните говорить со своей командой ■

КУКМОРСКИЙ КАМНЕОБРАБАТЫВАЮЩИЙ — ЗАВОД —



Союз стекла и камня

Как новый материал меняет стандарты изготовления памятников на большом производстве.

Стекло в мемориальной архитектуре часто воспринимают как альтернативу камню. Но есть и другой сценарий — когда стекло становится элементом внутри гранитной композиции. О том, как новый материал меняет продуктовую линейку памятников на рынке, мы поговорили с Сергеем Чумаченко, коммерческим директором Кукморского камнеобрабатывающего завода.



Сергей Чумаченко,
коммерческий директор
Кукморского камнеобра-
батывающего завода

Сергей, начнём с главного. Когда мы говорим «стекло в мемориальной архитектуре», большинство представляет себе стеклянный памятник вместо гранитного. Вы работаете иначе?

Да, и это принципиальный момент. Мы не противопоставляем стекло граниту и не пытаемся заменить один материал другим. Наш подход — стекло как часть композиции внутри гранитного памятника. Гранит остаётся конструктивной и визуальной основой, а стекло встраивается в эту структуру как отдельный элемент — вставка, декор, элемент ограждения.

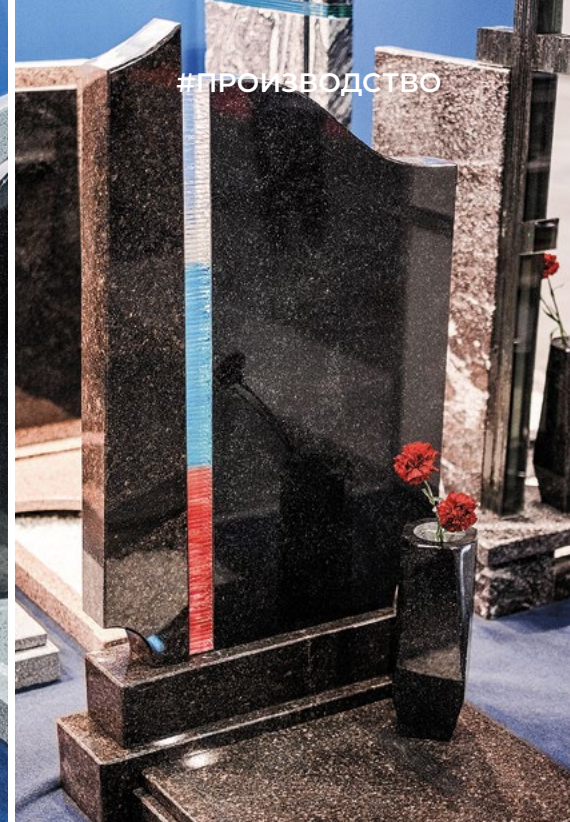
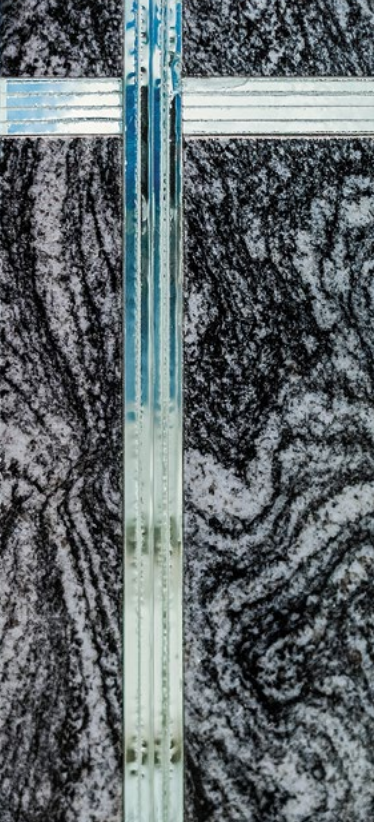
Именно за счёт этого каждая модель получает эксклюзивность. Гранит и сам по себе даёт неограниченный набор вариаций — форма, полировка, сочетания видов. Мы продолжаем развивать модельный ряд на основе гранита, и это огромное поле для введения продуктов и экспериментов. А когда в композицию добавляется стекло, по-

является новый слой выразительности: прозрачность, игра света, возможность вводить цветовые, символические и персонализированные элементы.

То есть стекло — это не продукт, а инструмент кастомизации?

В нашем случае — да. Здесь начинается самое интересное для нас как для завода. Индивидуальный дизайн в мемориальном сегменте — это всегда большая тема. Клиент часто хочет «как ни у кого», продавец памятников хочет продать уникальное, а завод не может выпускать уникальное штучно — это убивает экономику.

Элементы из стекла позволяют разорвать этот замкнутый круг. У нас есть отработанные инструменты — формы, оснастка, технологические карты, оборудование для резки и обработки стекла, а также отработанные технологии сборки и монтажа многослойных стеклянных элементов в гранитных конструкциях.



Мы можем взять композицию и выстроить серийное производство. То есть наш партнёр получает модель, которая для рынка является индивидуальным и уникальным заказом (с соответствующей добавленной стоимостью), но для нас, как для производителей, это серийный продукт с предсказуемой себестоимостью и сроками.

Насколько сложно технологически соединить два настолько разных материала — гранит и стекло?

Это как раз одна из ключевых задач. Камень и стекло совершенно по-разному ведут себя при обработке и эксплуатации, поэтому недостаточно просто придумать красивое сочетание двух материалов — нужно сделать его технологичным и надёжным. Мы работаем с многослойным клееным стеклом: отдельные слои соединяются между собой с помощью УФ-клея, после чего стеклянный элемент обрабатывается как самостоятельная деталь. Большое внимание уделяется торцам — именно они во многих наших моделях остаются открытыми и становятся частью дизайна. За счёт видимых слоёв стекло приобретает глубину, особенно интересно работает со светом и по-разному выглядит в зависимости от угла обзора. Вторая задача — точность сопряжения стекла с гранитом. Здесь важны геометрия деталей, зазоры, способ фиксации и сам монтажный узел. Мы стараемся проектировать изделия так, чтобы соединение двух материалов было предусмотрено изначально, а не становилось решением, которое приходится придумывать уже на монтаже.

Поэтому, прежде чем новая модель становится серийной, мы изготавливаем опытные

образцы, отрабатываем обработку стекла и камня, узлы соединения и последовательность сборки. И только после этого фиксируем технологию для производства. В результате партнёр получает уже не экспериментальный объект, а готовое решение, которое можно повторять с понятным результатом.

Как это выглядит на практике?

Простой пример — гранитная стела с вертикальным элементом из многослойного стекла. Камень даёт основательность и традиционный вид, который привычен заказчику. Стеклянная вставка даёт то, что гранит в конкретной композиции не раскрывает — игру света, дополнительные смыслы. Дальше мы варьируем: форма вставки, её расположение, толщина изделия из клееного стекла. Одна и та же гранитная база — десятки разных визуальных решений. При этом технологически это одна линейка, а не сто индивидуальных проектов.

Второй пример — применение многослойного стекла в благоустройстве мемориальных комплексов. Это уже не про изображение, а про архитектуру: прозрачные вставки, контраст малых архитектурных форм. Композиция читается иначе, чем чисто гранитная. Но конструктивно остаётся той же.

Что это даёт вашему партнёру?

Кроме очевидного «красиво».

Три вещи, которые я бы выделил. Первая — дифференциация без роста сложности. Наш партнер продаёт не просто памятник, а модель с элементом, которого нет у конкурента. При этом ему не нужно перестраивать логистику, склад, монтаж — потому что основа остаётся гранитной.

Вторая — предсказуемость. Тиражируемость означает, что партнёр знает сроки, знает цену, знает, что получит на выходе. Индивидуальный дизайн в мемориальном сегменте всегда сопряжён с риском: не получилось, не совпало, не успели. Здесь этот риск существенно ниже.

Третья — аргумент для клиента. Когда заказчик сомневается между «стандартным» и «индивидуальным», стеклянный элемент внутри композиции из гранита закрывает обе потребности: выглядит как индивидуальное решение, сохраняя преимущества серийного производства по срокам и стоимости.

Есть ли ограничения? Где стекло внутри гранита не работает?

Есть, и мы их не скрываем. Но важно сразу развести понятия: мы работаем с клеёным многослойным стеклом. Это конструкционный материал — он рассчитывается под нагрузку и ведёт себя предсказуемо. Поэтому речь не о том, чтобы «спрятать стекло за гранитом», а о том, чтобы правильно распределить роли в конкретном решении.

Гранит и стекло в нашей линейке — полноценные элементы одной композиции, но у каждого материала своя функция. При проектировании мы учитываем свойства обоих материалов, предполагаемые нагрузки, способ крепления и условия эксплуатации. Поэтому вопрос не в том, какой материал «сильнее», а в том, чтобы каждый элемент работал именно так, как предусмотрено конструкцией.

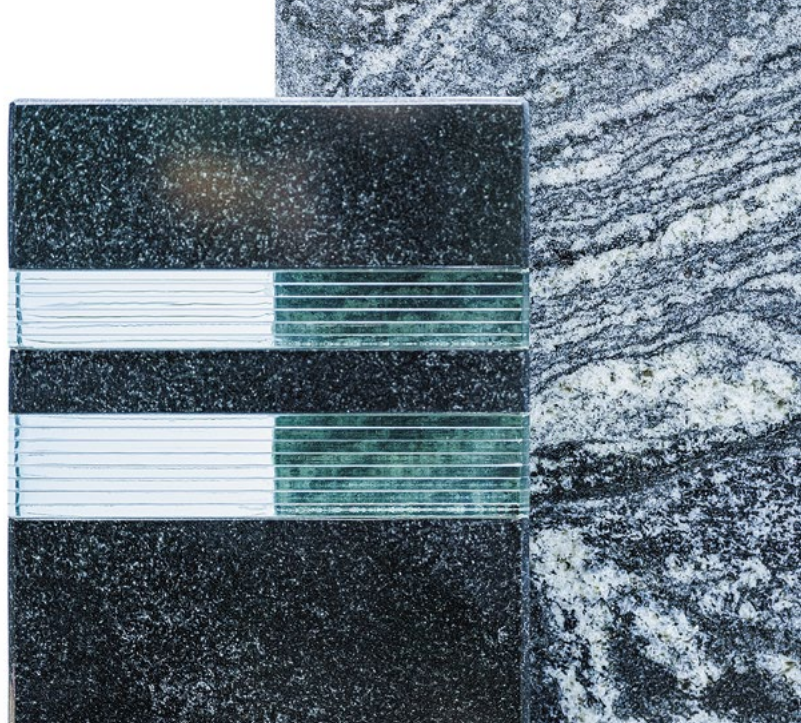
Второй момент — монтаж. Клеёное стекло требует аккуратности: эластичные прокладки, правильные крепления, соблюдение технологии. Поэтому мы даём партнёрам инструкции и, где нужно, комплектующие. Это не «сложнее», чем гранит, но это другая дисциплина.

Третий момент — восприятие. Клиент может спросить: «А стекло не разобьётся?» Здесь работает та же логика, что и в любой новой технологии: образец, демонстрация, объяснение. Когда человек видит, что это многослойная конструкция, а не тонкое стекло, и понимает, как она работает в составе гранитной композиции, опасения, как правило, снимаются.

То есть стекло с гранитом — это не про замену, а про расширение возможностей?

Абсолютно. Гранит остаётся фундаментом мемориальной архитектуры — он проверен временем, он понятен клиенту, он технологичен. Стекло добавляет то, чего граниту не хватает: игру света, современный визуальный язык.

Для завода это возможность выпускать продукты, которые выглядят индивидуально, но производятся серийно. Для нашего



партнёра — инструмент продаж, который не требует перестройки бизнес-модели. Для конечного клиента — памятник, который отличается от существующих предложений на рынке, но остаётся таким же надёжным, как традиционный гранит.

Что дальше? Какие направления вы видите?

Если коротко — нам интересны не только памятники, но и мемориальные пространства. И здесь у нас несколько направлений. Колумбарные системы. Мы разрабатываем индивидуальные колумбарии из камня и стекла — лицевые панели, элементы декора. Стекло здесь работает как часть композиции, а не как замена гранита.

Комплексные семейные захоронения. Речь о том, чтобы участок проектировался как единая композиция, а не как набор разрозненных элементов. Сочетание разных пород гранита и многослойного стекла. Это отдельная линия работы — комбинации, которые дают визуальную индивидуальность без потери технологичности.

Серийные модули. Мы работаем над тем, чтобы сложные композиции можно было собирать из готовых элементов — как конструктор. Это даёт партнёру доступ к более сложному и дорогому сегменту без перестройки производства и логистики.

Мы не анонсируем то, чего ещё нет. Всё, что перечислил, — либо уже в работе, либо в финальной стадии разработки ■

Контактная информация:

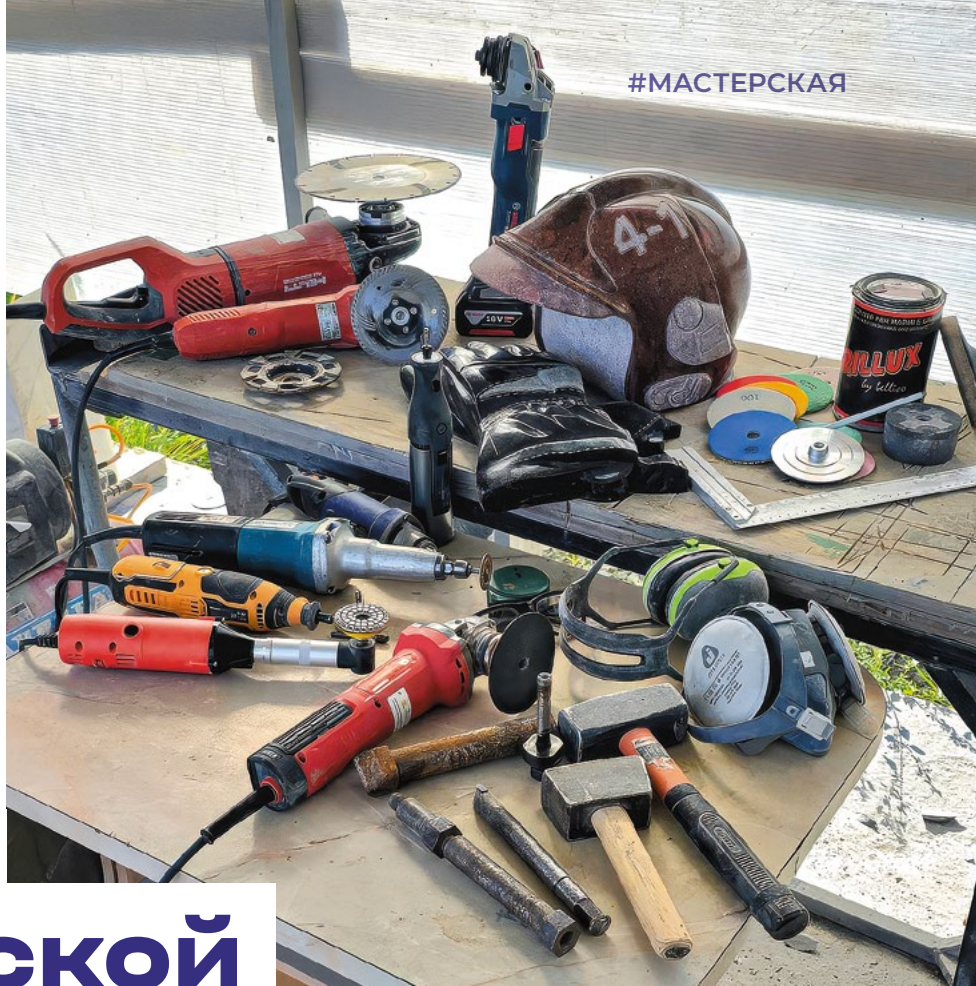
+7 (495) 778-93-39

+7 (843) 206-51-44

+7 (925) 010-38-63



kukmorstone.ru



Основа мастерской

Почему большая болгарка лучше маленькой, и каким инструментом запастись, чтобы создавать каменные шедевры.

Инструмент и мастер — неразделимы. Можно сказать, инструмент — продолжение руки мастера. И от выбора приспособлений для работы по камню во многом зависит внешний вид и качество мемориала. Мы попросили петербургского скульптора Владимира Архипова приоткрыть тайну своей мастерской, разложить рабочий инструмент, как говорят, по полочкам и рассказать, как сделать работу с камнем удобной и безопасной.



Владимир Архипов,
скульптор, резчик
по камню, основатель
мастерской
«Скульптор-А»

Одна болгарка хорошо, а две лучше

«Основа всего процесса — угловая шлифовальная машина (УШМ), или болгарка. И чаще всего большая, а не маленькая, — говорит Владимир Архипов. — Многие новички боятся габаритов тяжёлого инструмента, но на практике маленькая машина увеличивает время работы вдвое. Это вопрос и скорости, и ресурса самого аппарата, и общей экономии сил.

Рынок инструмента сильно изменился. Место европейских брендов заняли китайские аналоги. Бояться этого не стоит. Качество там вполне рабочее, просто нужно знать бренды и внимательно читать отзывы реальных пользователей перед покупкой. При этом важно не заикли-

ваться на старом инвентаре. Мастера часто привыкают к одному инструменту и отказываются искать новое, хотя современный рынок предлагает более удобные, надёжные и при этом дешёвые решения. Каждые 3–5 лет выходят модели, которые объективно упрощают жизнь.

Диск болгарки имеет свойство накапливать тепло, и остывает он «в обратную сторону» очень долго. Когда диск перегрет, он деформируется, начинает вилять, что критично при резе камня. То же самое происходит и с мотором самой болгарки, особенно в жару. Поэтому если идёт объёмная работа со скульптурой, нужно иметь два-три одинаковых инструмента. Каждые 15–20 минут они меняются местами. Один отдыхает и остывает есте-



ственным путём, второй работает. Это продлевает жизнь подшипникам и обмотке двигателя в разы. Вентилятор, включённый прямо на улице, тоже помогает сбивать температуру, но циклическая ротация машин надёжнее. При этом второй инструмент нельзя держать в зоне активного пыления. Если класть вторую, выключенную болгарку рядом с той, которой вы в данный момент пилите, она покроется плотным слоем пыли под давлением воздуха от диска. За месяц такого соседства редуктор выйдет из строя окончательно.

Болгарки работают в экстремальных условиях: подписчики присылают видео работ и в минус 20, и в плюс 40 градусов. В холод техника страдает от хрупкости пластика и изоляции, провода у дешёвых моделей дубеют и ломаются у основания рукоятки. Скорости проседают под нагрузкой. В жару инструмент страдает от перегрева. Поэтому главное правило выживания мастерской — дублирование. Минимум две большие болгарки и минимум две маленькие должны быть всегда под рукой. Если сроки горят, и работаешь без передышки, за один день могут выйти из строя сразу две машины. Без запаса можно сорвать заказ или остановиться в середине процесса с недоделанной глыбой.

И самый важный момент безопасности — наличие защитной электроники. Хороший аппарат при закусывании диска отключается мгновенно. Плохой — вырвет из рук, и последствия могут быть тяжёлыми. Эргономика здесь вторична, но важна: качественный инструмент лежит в руке так, что кисть не «забывается» к концу смены.

Расходники и поиск алмазов

Хорошие специфические расходники редко лежат на витринах обычных строительных магазинов. Приходится много копать в интернете, заказывать пробные партии, ошибаться и выбрасывать неудачные варианты. Зато экономия бывает существенной, если удаётся найти вместо брендовых наклеек прямого поставщика качественных китайских или отечественных расходников. Экономическая сторона вопроса — отдельный разговор. На одни



только диски, фрезы, «черепашки» для полировки уходит колоссальный бюджет.

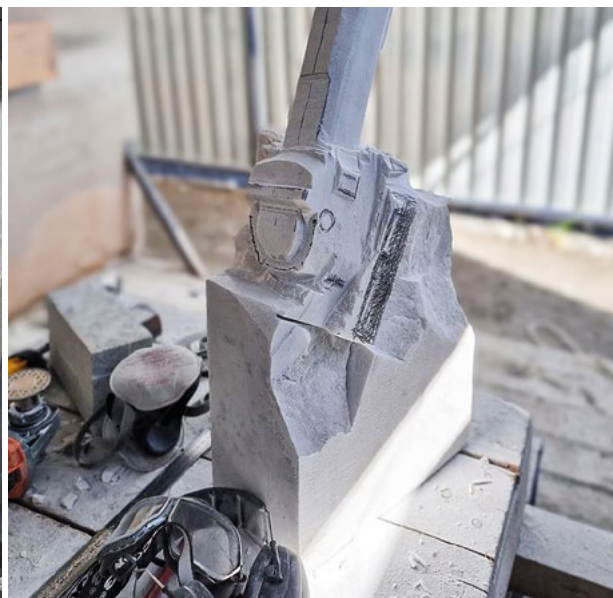
Диски для болгарки покрыты алмазным слоем. Когда микроскопические алмазные частицы сгорают полностью, диск перестаёт пилить. Если алмазов на диске много, они хорошего качества, такой диск прослужит дольше. Но хорошие алмазы нужно ещё поискать, да и стоят такие диски дороже.

Новичкам — безопасные диски

Огромное количество травм наносится именно из-за неправильно подобранных дисков. Для обучения новичков безопасные диски важнее эффективных. Опытный мастер даёт ученикам те, где зубцы не ярко выражены. Да, они пилят чуть медленнее, их сложнее вести по твёрдому граниту, но они прощают ошибки. Если ученик споткнётся, дернет руку или перекосит инструмент, безопасный диск просто сойдёт. Опасный зубчатый диск при таком рывке сработает как фреза — он зацепится за камень и вырвет целый кусок. Зубчатые отрезные круги хороши агрессивным съёмом материала, но требуют жёсткой фиксации заготовки и абсолютной уверенности движений, поэтому для старта противопоказаны.

Дует молотка и закольника

Ручной ударный инструмент в камнерезной мастерской незаменим. Для большинства работ достаточно двух молотков. Тяжёлый молоток нужен для черновых работ и больших кусков камня, маленький — для тонких работ. В дуэте с молотком выступает победитовый закольник. Пары закольников на первое время будет достаточно: один для грубой, другой — для тонкой работы. А для филигранной резьбы по мрамору умельцы приспособились использовать вместо закольника обыкновенный гвоздь, особенно там, где требуется создать на поверхности лёгкую шероховатость, или если при сколе счёт идёт на миллиметры. Правда, гранит



такой «приспособе» не по зубам. Для гранита нужно победитовое остриё.

Да, не забудьте про чертёжный инструмент — линейку и ручку с алмазным или победитовым наконечником. Они пригодятся для словорубки и начертания контуров будущего рельефа. Для более глубокого проникновения в камень при словорубке специалисты используют пневмопистолет.

Вода и «черепашки»

На стадии полировки в ход идут алмазные гибкие шлифовальные круги — «черепашки», как их ласково прозвали в простонародье. Один и тот же производитель с годами может удешевлять производство шлифовальных кругов, из-за чего качество зарекомендовавшего себя продукта сильно страдает. Поэтому стоит всегда держать руку на пульсе и изучать новые марки, появившиеся на рынке. Скажем, добротные корейские круги стоят дорого, и не всегда есть смысл переплачивать за набор, особенно если у мастера всего две-три ходовые «черепашки».

Мне нравятся объёмные наборы с большим количеством кругов разной зернистости, чтобы нужный был всегда под рукой. Поэтому рекомендую составлять наборы самостоятельно и не особо тратить на первые номера — «черепашек» грубой фактуры. А вот круги с мелкой зернистостью, с помощью которых выполняют чистовую полировку, лучше приобрести более качественные.

Обращайте внимание на конфигурацию камня. При полировке плоской поверхности понадобятся жёсткие круги, для рельефной — более гибкие. Кстати, «черепашки» быстро перегреваются, особенно летом. А если диск перегреется, зернистая накладка отлетает вместе с клеем уже через 5–10 минут работы. Вот тут-то сразу проявляет себя качество продукции.

Финишную обработку мелких деталей делаем шлифовальной шкуркой — убираем мелкие неровности и механические разводы, оставленные «че-

репашками», добиваясь идеально гладкой поверхности.

Кроме того, для полировки необходимо организовать прямой поток воды. На крупных производствах, где сначала полируют большие поверхности, а уж потом режут, есть специальное оборудование со встроенной подачей воды. В небольших мастерских создать такой поток труднее. В качестве альтернативы можно взять садовый бак для опрыскивания и в ходе полировки орошать поверхность камня. На худой конец подойдёт обычная пластиковая бутылка. Но без воды никак. «На сухую» полировка получится менее качественной.

Химия для камня

Мало кто из мастеров умеет пользоваться химическими средствами для обработки камня, поэтому часто игнорируют пропитки — боятся пятен, а экспериментов боятся ещё больше. А зря. Пропитка защищает поверхность камня, усиливает цвет, скрывает мелкие царапинки и на несколько лет продлевает ему жизнь. В своей мастерской я всегда тестирую новые средства и лучшие из них применяю в работе. Условно пропитки можно поделить на две категории — усилители цвета и бесцветные. Бесцветные пропитки не изменяют оттенок камня, зато закупоривают поры от воды. Камень перестаёт впитывать влагу, а защитный слой препятствует проникновению грязи. Пятна с такого памятника отмыть гораздо проще.

Новичкам-резчикам трудно подобрать клей. Неправильно подобранный клей со временем оставляет трудновыводимый жёлтый ореол вокруг места склейки. Поэтому советую экспериментировать с клеями сначала в мастерской, и только самые надёжные образцы использовать в работе. Я сначала тестирую клеи на образцах, самый лучший из них использую и отдаю заказчику на установку. И даю ссылку на продавца, у которого купил этот клей, чтобы установщики именно им склеивали швы.

Да, важный совет! Не привозите памятник, особенно памятник из мрамора, на установку заранее. Лучше привезти и в этот же день поставить. Мрамор очень легко испачкать, очень легко отколоть тонкую деталь. Получится, что памятник ещё не поставили, а уже пора реставрировать.

«Щит» для лица

Вам понадобится «щит» для лица. Качественный респиратор выполняет двойную функцию. Во-первых, защищает лёгкие от силикатной пыли. Здесь, кстати, кроется частая ошибка новичков — они используют фильтры для лакокрасочных материалов или газов. Эти фильтры быстро забиваются каменной пылью и перестают пропускать воздух. Для камня необходим респиратор с комбинированными фильтрами именно под твёрдые частицы и с возможностью быстрой очистки. Тяжёлые респираторы создают лишнюю нагрузку на шею, что ведёт к быстрому утомлению, и крайне важно найти баланс между защитой и весом снаряжения. Во-вторых, респиратор защищает лицо. Прочный каркас респиратора спасает от осколков, которые просто отлетают от него, распределяя энергию удара.

Неправильная эксплуатация средств защиты напрямую бьёт по самочувствию. Головные боли часто воспринимаются как следствие усталости, но на деле являются признаком гипоксии. Если фильтры забиты, поток воздуха ослабевает незаметно. Возникает нехватка кислорода, которая к концу смены гарантированно вызывает головную боль. Обратная сторона медали — привычка не снимать респиратор даже на перерывах. Постоянное дыхание в замкнутом объёме также провоцирует кислородное голодание и накопление углекислого газа. Правило простое: появился перерыв в работе — сразу снял респиратор.

Вес респиратора и жёсткие края оголовья пережимают сосуды головы, поэтому под респиратор всегда, даже летом, надевается тонкая шапочка или капюшон кофты. Летом плотный респиратор создаёт эффект парника, поэтому для кратковременных задач без активного пыления, его можно заменить на спортивную маску-трубу (как у бегунов). Она натягивается на нос, почти не ощущается на лице, защищает от раздражения кожи мелкой взвесью и позволяет дышать свободнее в жару. При этом важно понимать её ограничения: такая маска не является сертифицированным средством защиты органов дыхания при полноценной резке камня.

Правило эксплуатации СИЗ звучит жёстко: менять фильтры лучше чаще, чем того требует регламент производителя. Как только появляет-

ся малейшее сопротивление при вдохе — фильтр идёт в утиль. Экономия на расходниках здесь неуместна, так как она оплачивается собственным здоровьем. Также необходимо регулярно проверять целостность ремней и клапанов выдоха: микротрещины на морозе или от воздействия абразива приводят к подосу нефильтрованного воздуха по периметру маски.

А вот очки не снимаются никогда. Это самое первое правило работы с любым камнерезным оборудованием, от крупного станка до мелкого гравера. Даже секундная работа без защиты недопустима. Осколки камня обладают высокой кинетической энергией и остротой: они способны разрезать щёку или выбить глаз. Скорость вылета частиц при резе сопоставима со скоростью пневматического оружия, поэтому и ваша защита во время резки камня должна быть постоянной»■

Советы мастера

Как продлить жизнь инструмента:

1. Не перегревайте. Лучше запастись несколькими моделями одного инструмента и чередовать их каждые 15–20 минут.
2. Во время работы одной болгаркой вторую отложите подальше, чтобы на неё не попала пыль. Спёкшуюся гранитную пыль очень трудно очистить.
3. Цена — не показатель качества. Перед покупкой инструмента читайте отзывы и выбирайте долговечные модели.
4. Новый диск для резки камня нужно сначала «вскрыть», чтобы стереть с алмазной поверхности защитный слой. Подойдёт кусок обычного асфальта или песок.
5. Шнуры болгарок затвердевают на морозе и могут потрескаться — учитывайте это при работе в холодную погоду.
6. Обдувайте и очищайте весь инструмент в конце рабочего дня.
7. Не оставляйте инструмент под дождём. Ни один, даже рулетку.



@a_sculptor



«Безупречно чёрный» обман

Как и зачем поставщики красят камень, и как разоблачить подделку до покупки?

Вы заказываете строгий камень, идеально чёрную плиту. Поставщик бьёт себя в грудь, клянётся ГОСТами, что перед вами элитный натуральный габбро-диабаз без единой капли химии. Но спустя несколько месяцев антрацитового цвета камень превращается в грязно-серый или покрывается пятнами. Эксперты мемориальной отрасли рассказывают, как устроена эта химическая уловка и как отличить крашеный товар недобросовестного продавца от натурального некрашеного камня ещё до того, как вы отдадите деньги.



Евгений Шевчук,
директор камне-
обрабатывающего
завода Алтайского
края «Аркадо-
Гранит»



Николай Моторный,
генеральный дирек-
тор ООО «НЦ иссле-
дований декоратив-
ного камня», горный
инженер-геолог,
кандидат геологиче-
ских наук



Камо Гегамян,
генеральный дирек-
тор ООО «КЛЕЙ-КА»

Борьба за идеальный цвет

Мировой рынок тёмных горных пород — габбро, габбро-диабазов, габбро-норитов и базальтов — огромен, но лишь немногие сорта удерживают статус бестселлеров. Безусловным спросом во всём мире пользуются именно глубокие чёрные оттенки. Однако природа распорядилась так, что абсолютно глухой чёрный цвет для зернистых пород — большая редкость. Месторождений такого уровня единицы. Чёрный габбро добывают в России, Украине, Индии, Китае, в меньших количествах — в Финляндии, США, Канаде, Анголе, Замбии, ЮАР, но все месторождения, где из недр извлекают камень, который при полировке даёт глубокий чёрный, не способны закрыть потребности глобального рынка.

Нехватку отечественно чёрного камня, при отсутствии поставок с Украины, сегодня с готовностью компенсируют китайские поставщики. Особенным вниманием пользуется премиальный сорт «Шанси Блэк» (из провинции Шаньси), знаменитый глубоким чёрным цветом. Причём, как отмечают эксперты, большинство зарубежных производителей заботится о своей репутации, поставляя на рынок качественную продукцию. Тем

не менее, с незнакомым продавцом стоит быть настороже — требовать сертификаты и быть готовым проверить плиту самостоятельно. Поскольку под известными марками может скрываться обычный недорогой камень, доведённый до товарного вида химическим путём. Истинный состав такой плиты проявит себя только со временем, когда покрытие начнёт выцветать на солнце, реагировать на дорожные реагенты или стираться, обнажая настоящий цвет породы.

«В плитах чёрного габбро-диабазы встречаются белёные вкрапления, и это не всем нравится, — говорит директор камнеобрабатывающего завода Алтайского края «Аркадо-Гранит» Евгений Шевчук. — Поэтому некоторые китайские продавцы любят докрасить такой камень до глухого чёрного цвета. В Индии добывают серпентинит, его ещё называют «индийский змеёвик». У этой породы очень красивый насыщенный тёмно-салатовый цвет, но некоторые индийские производители его всё равно докрашивают зелёным, делая более тёмным. Хотя природный цвет гораздо приятнее, интереснее по текстуре».

«Когда 20–30 лет назад на рынок хлынули зарубежные камни — китайские, итальянские, испанские и другие — многие



продавцы пытались их облагородить и подвергли окрашиванию, — говорит генеральный директор Научного центра исследований декоративного камня Николай Моторный. — С какой целью? Камень может иметь невысокую цену на рынке, а если его покрасить, да ещё в какой-нибудь эксклюзивный цвет, его можно продать подороже. Особую ценность для рынка представляет чёрный габбро-диабаз без белых «мушек», в сравнении с ним серый камень достаточно экономичен. Некоторые китайские производители брали обыкновенный гуталин и втирали щёткой в камень, в результате чего он приобретал ровный чёрный цвет без вкраплений. Его покупали, устанавливали, но, постояв год под действием УФ-лучей, он выцветал и становился серым, как до окраски».

«Портрет» камня

Габбро-диабаз относится к гипабиссальным породам. Это означает, что расплавленная магма остывала не в глубоких слоях земной коры (как классический гранит), а гораздо ближе к поверхности. На кристаллизующийся массив камня нередко начинают воздействовать постмагматические процессы — низкотемпературный метаморфизм и гидротермальные изменения, сопровождающиеся привнесением калия, выносом кальция и натрия. В таких условиях плагиоклазы, входящие в состав габбро-диабазы, преобразуются в серицит (мелко-

шуйчатый мусковит). Лучи света, попадая на такие плагиоклазы, рассеиваются по чешуйкам слюды и отражаются. Плагиоклаз при полировке белеет. Массивы габбро, не затронутые постмагматическими процессами, содержат чистый, прозрачный плагиоклаз. Лучи света проникают глубоко в зёрна и там затухают, не отражаясь на поверхность. В таких горных породах плагиоклаз тёмный, почти чёрный, и, наряду с чёрными пироксенами, не образует белёсой «мушки».

При этом поверхность кажется очень однородной, без резких контрастов. После полировки камень приобретает глубокий чёрный цвет, который иногда уходит в благородный тёмно-зелёный оттенок. Но, покупая из-за рубежа отполированную до блеска чёрную плиту, никогда не знаешь, что перед тобой — благородство истинное или ложное.

Поверхностные тесты больше не работают из-за качества современной химии. Единственный надёжный способ — механическое вмешательство вглубь плиты.

Как отмечает генеральный директор компании «КЛЕЙ-КА» Камо Гегамян, современные методы окраски камня ушли далеко вперёд по сравнению с положением 10–15-летней давности. Многие современные препараты устойчивы к воздействиям ультрафиолета, кислот и других агрессивных жидкостей, достаточно морозостойки.

«В Китае, в Индии давно разработали краски, которые не берёт растворитель, потому что они буквально впиваются в камень при полировке. Они проникают в структуру камня, — говорит Евгений Шевчук. — Но некоторые из них разрушаются под ультрафиолетом, при этом никогда не угадаешь, какую именно краску использовал продавец. Самый простой способ проверить, тонирована ли поверхность, — срезать пластину шириной 1 см и заново отполировать. Под давлением краска способна проникнуть в камень на глубину 3–4 мм, а на большей глубине горная порода проявит свой настоящий цвет. Лет двадцать назад мы могли опознать подделку просто по запаху — камень пахнул синильной кислотой. Но красители совершенствуются, сейчас они вообще не пахнут. Иногда мне, с моим 23-летним опытом работы с камнем, трудно определить, окрашена плита или нет. И с каждым годом распознать перекрашенный камень всё труднее».

«Краска не может проникнуть глубоко в камень, — подтверждает Николай Моторный. — Она проникает вглубь обычно на 5–6-миллиметров по межзерновым границам, по микротрещинам в зёрнах минералов. Поэтому если разрезать поперёк плиту толщиной 20–30 миллиметров, можно увидеть, что поверхностный слой

камня окрашен, а середина плиты имеет первичный неокрашенный цвет. Специалист, имеющий опыт работы с камнем, всегда определит, естественный цвет камня на полированной поверхности или камень окрашен.

Но могут встретиться и эксклюзивные горные породы, имеющие «стандартный» минеральный состав, но проявляющие необычные, буквально экзотические цвета окраски. В таких случаях без детального петрографического исследования с помощью специальных приборов (поляризационного микроскопа) установить, природный цвет имеет камень или он окрашен, невозможно. В Берёзовском районе Ханты-Мансийского автономного округа — Югры расположено месторождение габбро с нежно-розового цвета плагиоклазами (Кевта-лапынское). Петрографические исследования показали, что в камне этого месторождения за счёт метасоматических изменений (региональный метаморфизм) плагиоклаз замещён розовым тулитом — тонкозернистым агрегатом марганецсодержащего цоизита и пьомонтита. В контрасте с чёрным пироксенами и амфиболом при полировке получается высокодекоративный материал, используемый как поделочный камень. Аналогичные горные породы установлены на Полярном Урале. Этот случай не единственный, нестандартно окрашенные горные породы встречаются и в других местах (голубой мрамор Горной Шории и Прибайкалья).

Эпоха кустарщины прошла

Как отмечает Камо Гегамян, эпоха легко определяемой кустарщины прошла. Современная химическая обработка делает визуальное отличие крашеного камня от натурального крайне сложным. Все эксперты признают: ультрафиолет по-прежнему остаётся главным врагом красителей, а неоднородное выцветание выглядит хуже, чем неоднородный натуральный оттенок.

«В естественных условиях может хватить 3–4 месяцев, чтобы крашеный камень пошёл пятнами, начал терять сочность цвета и блеск полировки. А иногда он стоит годами, — говорит Евгений Шевчук. — Но когда краски достаточно устойчивые к ультрафиолету, памятник будет годами ярким и, крашеный он или нет, определить не получится. В таком случае и проблемы не возникнет — заказчик не предъявит никаких претензий».

«Проблема в том, что окрашивание камня хорошо «работает» внутри помещения, — говорит Николай Моторный. — Если такой камень выставить на улицу, облицевать им фасад, сразу возникнет проблема с выцветанием под воздействием ультрафиолета, стойкости красителей к кислотам, солям и низким темпе-

ратурам. Поэтому специально камень для наружной установки красят довольно редко. При необходимости, наружные фасады красят по желанию заказчика, но при этом используют специальные составы красок, устойчивые к внешним воздействиям.

Камо Гегамян уточняет: и крашеный, и некрашеный камни, защищённые и не защищённые специальными покрытиями, требуют остоянного ухода. При надлежащем уходе любой камень, обработанный он или нет, прослужит достаточно долго. Со временем камень может потускнеть, проявляются природные неоднородности. Для таких случаев существуют разнообразные специальные препараты, нанесение которых позволяет «освежить» поверхность, вернуть камню его насыщенность, выровнять цвет в партии материала, или скрыть возникшие в процессе эксплуатации дефекты».

Покраска — не маркер обмана

«Подделывают не только цвет, но и сам камень. Иногда камень окрашивают, чтобы он внешне напоминал другой, более привлекательный или редкий материал (например, окрашивают известняк под мрамор), придают граниту оттенки красного, розового, зелёного, — продолжает Николай Моторный. — Но не всегда такой крашеный камень следует считать подделкой или имитацией, хотя по существу это так и есть. Суть в том, что сам по себе факт покраски — не маркер обмана. Подделкой крашеный камень становится, когда недобросовестные продавцы выдают окрашенный природный камень за настоящий, качественный, меняя окраску камня или скрывая дефекты, предлагая таким образом материал низкого сорта по более высокой цене».

«Для окраски камня существует масса профессиональных красителей», — говорит Камо Гегамян. — После окраски отличить крашеный камень от натурального по виду часто практически невозможно. Для этого нужны детальные исследования. Сам по себе крашеный камень — это не клеймо и не подделка. Красят камень не только ради ценника. Скажем, в ландшафтной архитектуре часто ищут камень определённого оттенка или хотят более насыщенный, глубокий цвет, которого нет



в природе. В нашем ассортименте есть составы отечественных и зарубежных производителей, и в моей практике много случаев, когда берут средства для тонировки камня по задумке архитекторов. Но что эти средства были использованы, потребитель обязательно должен знать! Покраску камня следует считать криминалом только тогда, когда поставщик скрывает этот факт, чтобы выдать дешёвый материал за дорогой. Если вам честно сообщают, что камень тонирован, продавец снимает с себя ответственность. Но в этом случае и продавать он должен по цене исходного камня плюс затраты на окраску».

Иллюзия монолита

Технологически процесс «облагораживания» камня не представляет собой сложной алхимии. Сначала плиту шлифуют, затем её обильно опрыскивают специальным химическим составом и оставляют на несколько часов для глубокого впитывания. После того как растворитель испарится, а пигмент зафиксирован в верхних слоях, камень отправляют на финишную полировку для придания плите товарного зеркального блеска. Вот только насколько важна заказчику иллюзия идеального монолита без природного рисунка, которая у профессионалов вызывает подозрения?

«Я не видел, чтобы наши поставщики массово докрашивали, разве что в самом архитектурном изделии для маскировки мелких дефектов, — говорит Евгений Шевчук. — Покупатель предпочитает натуральный цвет. Но в то же самое время покупатель не понимает, что такое натуральный цвет. Иногда просят «только натуральный», а когда предоставляешь готовое изделие, недоумевают: «А я думал, будет черней. А это что за вкрапления?» Вот отсюда у индусов и китайцев родился ответ на все вопросы покупателя — докрашивать всё неоднородное».

«Из какого меха вы купите шубку — из искусственного или натурального? Только в случае с камнем возникают не только имиджевые вопросы, — говорит Николай Моторный. — Я говорю, во-первых, про изменение цвета. Выцветать крашеный камень будет неоднородно, потому как одни минералы дольше удерживают краситель, другие меньше — именно из-за этого на поверхности появляются грязные пятна. Во-вторых, мы не берём крашеный камень, если хоть чуточку задумываемся об окружающей среде. Приходится выбирать: или идеальный внешний вид на короткий срок, или камень, которым действительно можно гордиться».

Безопасен ли крашеный камень?

Как отмечает Камо Гегамян, основная составляющая безопасности — состав красителей. Для окрашивания, как правило, используют стойкие пигменты, которые не растворяются в воде и устойчивы к ультрафиолету, осадкам и перепадам температур. Такие пигменты не выделяют вредных веществ в почву, воду или воздух при эксплуатации.

Если вы покупаете заведомо окрашенный камень, важно учитывать несколько нюансов. Обратите внимание на качество пигмента. Убедитесь, что производитель использует сертифицированные, безопасные для окружающей среды красители.

Как и любой строительный материал, крашеный камень нужно утилизировать в соответствии с инструкцией по утилизации, чтобы не создавать дополнительных отходов. При соблюдении всех норм крашеный камень не представляет угрозы для экологии. Главное — выбирать сертифицированные материалы и учитывать особенности его применения. Если у вас есть сомнения по конкретному продукту, лучше запросить у продавца сертификаты безопасности.

Любопытный факт

С древних времен в чёрный цвет окрашивали полудрагоценные камни — агаты.

Полированный агат помещали в концентрированный сахарный сироп или жидкий мёд и выдерживали 8–10 дней. После пропитки агат промывали, вытирали досуха и помещали в чашечку с концентрированной серной кислотой. В кислоте сахар обугливался, оставляя на поверхности камня чёрное покрытие. Посуду с кислотой осторожно нагревали под тягой, а затем промывали и сушили изделие. При использовании растворов, содержащих соединения железа, меди, соли хрома, можно окрасить агаты практически в любой понравившийся цвет.





Игорь Сосин,
эксперт-технолог, мастер-
реставратор каменных
изделий, автор проекта
«Камень. Ликбез»



«Эффект лотоса»

Как защитить памятник от разрушающего действия дождей и создать надёжную защиту, которая позволит камню «дышать».

Для обывателя камень — символ вечности. Твёрдый, холодный, неизменный. Но для мастера-реставратора, проработавшего с горными породами более 30 лет, любой камень — это живое существо. Оно дышит, потеет на солнце, пьёт дождевую воду, может замёрзнуть, изменить свойства и со временем начать разрушаться. Причём главный враг мемориального изделия прячется не в кислотных дождях или вандалах, а в физике процесса под названием водопоглощение. Опытный эксперт-технолог в сфере камнеобработки и реставрации каменных изделий Игорь Сосин, рассказал, как спасти памятник от разрушающего действия воды и создать надёжную защиту, позволяющую камню «дышать».

Паспорт здоровья камня

У каждого месторождения свой характер. Водопоглощение — это показатель того, сколько влаги камень способен впитать в себя при погружении в воду. Эти цифры для каждой партии камня с карьера будут разными. Они не берутся с потолка. Каждая партия гранита или мрамора проходит жёсткие лабораторные испытания: на морозостойкость, истираемость, прочность, сопротивляемость упругой деформации и, конечно, на водопоглощение. Результаты заносятся в сертификат камня. Если у предприятия есть результаты лабораторных испытаний, в документе чётко указывается коэффициент водопоглощения. Например, 0,15%. Для обычного человека

это просто цифры, но мастер знает границу риска. Всё, что выше коэффициента 0,20–0,25 (а это около 25% пористости), считается высоким уровнем. Такие камни жадно «пьют» воду, и использовать их без специальной защиты на улице — значит подписать приговор памятнику ещё на этапе монтажа.

Вода камень точит

Чтобы понять, почему вода разрушает камень, нужно заглянуть в глубины его структуры. Силикаты (граниты) состоят из зёрен полевого шпата, кварца и других минералов. Они спрессованы миллионами лет давления, но между ними всегда остаются микротрещины, куда могут проникать молекулы воды.



Карбонаты (мраморы, известняки) — представляют собой соли угольной кислоты. К примеру, известняки имеют плотную структуру, но сами состоят из достаточно мягких элементов — кристаллов карбоната кальция. Именно поэтому известняк очень послушен в обработке, но в то же время его частицы хорошо пропускают воду.

Мрамор тоже имеет кристаллическую структуру. Тысячелетиями мрамор образовывался благодаря кристаллизации солей металлов щелочной группы и постепенному их наложению. Но влияли на эту структуру и тектонические процессы в литосфере, вследствие этих процессов у мрамора появилось ещё одно свойство — трещиноватость. Микротрещины тоже заполнялись водой, и в них тоже происходил процесс кристаллизации — выделения из воды частиц карбоната кальция. Именно эти частицы помогали формировать красивый слоистый рисунок, но при этом делали мрамор менее защищённым от разрушительного воздействия воды.

В межсезонье агрегатное состояние воды меняется по несколько раз в сутки. Влага, напитавшая поры горной породы, при минусовой температуре превращается в лёд и расширяется. В камне, где зёрна и так напряжены до предела, лёд работает как клин. Он раздвигает микротрещины, превращая их в полноценные разломы. На солнце лёд тает, а вода проникает ещё глубже в камень, и цикл повторяется снова и снова. В результате цикличности со временем зёрна начинают постепенно выкрашиваться с поверхности. То, что вчера было зеркальной полировкой, становится шершавым, изъеденным кратерами материалом.

Именно поэтому крупнозернистые граниты (силикаты) разрушаются снаружи гораздо быстрее мелкозернистых. С карбонатами история другая. Известняки впитывают влагу всей плоскостью, но благодаря своей плотной метаморфической природе и пузырькам воздуха внутри они легче расстаются с влагой, не разрывая свою структуру изнутри так агрессивно, как это делает замерзшая капля в трещине гранита.

И микроскоп не нужен

Чтобы заподозрить беду, заказчику не нужен микроскоп. Появление пигментных пятен, которые с виду темнее самого камня, говорят о застое воды. Если полированная поверхность вдруг стала матовой и шершавой, значит на по-

лировке уже появились микротрещины. Дальше начнётся намерзание льда, который продолжит разрушение, если камень не защитить.

Отдельно стоит сказать о высолах. Белёсый налёт на памятнике, ошибочно принимаемый заказчиками за грязь, представляет собой соли угольной кислоты. Высолы образуются в уличных условиях и, как правило, после того, как камень был положен на жидкий цементный раствор. Раствор содержит большое количество извести и минералов, и, после того как вода, меняя агрегатное состояние, выпаривается из него (хотя в чистом виде испарения мы не видим, но происходит микровентиляция молекул воды) и оставляет на поверхности камня микрокристаллы белого цвета. Другими словами, вода

с частицами цементного состава мигрирует через камень, выходит на поверхность и испаряется под температурой, до которой солнце нагрело камень. Эти белёсые частицы (соли угольной кислоты) пристаю к поверхности плиты, но при этом хорошо поддаются очистке.

Проблема в том, что есть высолы внутренние. Они образуются из-за кристаллизации частиц солей угольной кислоты изнутри, на подходе к поверхности камня. И вот тогда эти соли реально

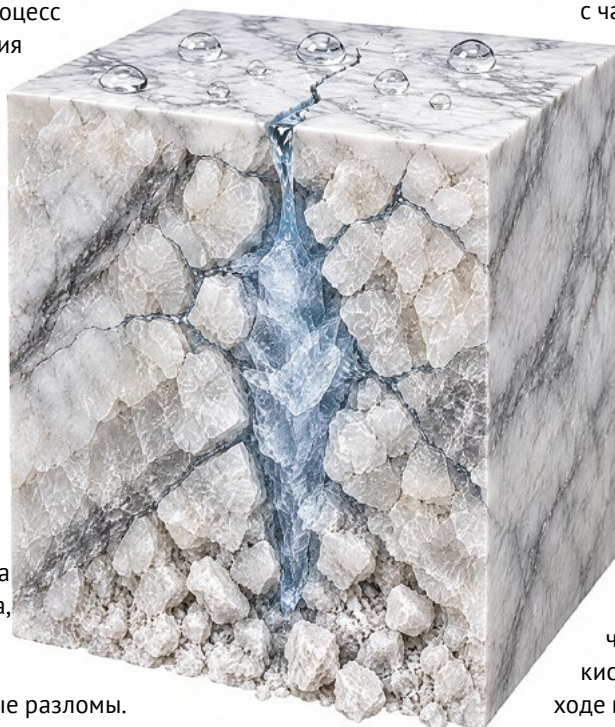
способны разрушить камень и спровоцировать выкрашивание зёрен и кристаллов горной породы.

Парадоксально: с одной стороны, мы не можем работать с гранитом и мрамором без воды — резать, полировать, обрабатывать торцы, с другой — вода делает всё, чтобы разрушить камень. Поэтому крайне важно обеспечить камню нормальный процесс «дыхания» и организовать отток влаги без закупорки пор.

Как заставить камень «дышать»?

Поскольку камень невозможно сделать абсолютно герметичным (да и нельзя этого делать), его защищают гидрофобизаторами — специальными составами на основе силиконов и растворителей. Их главная задача — создать «эффект лотоса»: капли должны скатываться горошинами, не задерживаясь на поверхности.

И здесь кроется главная ловушка для тех, кто плохо знаком с рынком современной химии.





Гидрофобизаторы обладают разными свойствами. Есть гидрофобизаторы с пломбирующими свойствами, образующие на поверхности непроницаемую плёнку, которая не пропускает молекулы воды, но так же не пропускает и молекулы воздуха. Такие покрытия могут быть глянцевыми, матовыми, но суть одна — они пломбируют камень, блокируя поступление воды и воздуха извне. Как правило, это недорогие гидрофобизаторы не очень известных производителей, и предназначены они не для камня. Камень должен «дышать». Если покрыть камень пломбирующим составом, влага внутри породы (а она там есть, даже если камень сухой), не сможет выйти наружу. Под плёнкой заведутся бактерии и грибки, появятся ржавые подтёки (особенно этим грешит Камбулатовский гранит с большим содержанием соединений с железом), и плита начнёт разрушаться изнутри.

Правильный гидрофобизатор создаёт мембрану, через который проходит воздух, но не проходит вода: происходит выпаривание влаги из камня, но при этом защищённая поверхность камня не впускает влагу снаружи. Проблема в том, что универсальных составов не существует. Каждый камень воспринимает химию по-своему из-за разницы в размере пор. Поэтому честные производители гидрофобизаторов всегда требуют проводить пробные выкраски на незаметном участке.

Правила монтажа

Показатель водопоглощения диктует правила установки. Самые уязвимые места любого памятника — это тыл и низ. Армировку, неполированную часть стелы, все закладные элементы конструкции памятника обязательно гидрофобизируют в местах механического контакта с металлом либо монтируют кон-

струкцию на полиуретановый клей, отсекая доступ воды снизу. Если положить плиту прямо на землю, она напитается водой, зацветёт, пойдёт пятнами, появится ржавчина.

Миф о нанесении раз и навсегда

Один из самых частых вопросов клиентов: «А вы чем-нибудь покроете, чтобы сто лет стояло?». Ответ вас разочарует: нет. Гидрофобизация — это регулярное ТО. Большинство защитных покрытий начинает менять свои свойства уже при минус 20 градусах. Плёнка растягивается, рвётся микропорами, и к весне камень снова открыт всем ветрам. Более того, само покрытие разрушается от перепадов температур и влажности.

В средней полосе России грамотное обслуживание памятника проводится дважды в год. Первый раз — в конце тёплого сезона, когда камень чистый и сухой. Второй раз — через три месяца. Да, это приводит к удорожанию содержания, но это единственный способ сохранить эстетику применяемых камней на десятилетия. Без этого природный камень, даже с сертификатом качества, всё равно будет требовать проведения реставрационных работ.

На недавнем мероприятии Союза камнеобработчиков России мы провели масштабный тест-драйв десятков видов гидрофобизаторов на разных породах. Выяснилось одно: доверять можно только тому, который реально проверен на образцах вашего конкретного карьера. Химия шагнула далеко вперёд. Сейчас есть немецкие, французские, китайские и отечественные пропитки быстрого и медленного действия, меняющие цвет камня для проявки рисунка или оставляющие его первозданным. Но физика осталась прежней: любая вода, попавшая в камень и не нашедшая выхода, приведёт к возникновению дефектов на его поверхности ■

Проект памятника,
где через многоуровневую
форму передан эффект
многогранности человека



«Мужское и женское»: деконструкция стереотипов

В своих постах она говорила об усталости от «вензелёчков и цветочков» и о том, что рынок привык мыслить категориями «это стул — на нём сидят». В мемориальной сфере этот «стул» часто имеет гендерную окраску: женщинам — лилии и овалы, мужчинам — скалы и углы. Вместе с мемориальным дизайнером Ульяной Орёл разбираемся, как наше мышление создаёт непробиваемые стереотипы и как, отказавшись от них, подчеркнуть настоящую женственность или мужественность в мемориале.



Ульяна Орёл,
мемориальный и графический дизайнер,
декоратор, спикер международных
отраслевых выставок. Автор первой
коллекции мемориальных памятников
в России. В сфере более 18 лет.

Ульяна, на ваш взгляд, почему рынок застрял в стереотипах? Это страх заказчика показаться непонятым или отсутствие визуального языка у производителей?

Чтобы ответить на этот вопрос, надо разобраться в природе происхождения стереотипов. Человек всегда ищет самый простой и понятный ему путь, в данном случае это разделение на уровне ассоциаций. Овал — женственно, прямоугольник — мужественно, цветочки, обрамляющие овал, — снова женственно и т.д.

Самый яркий этап этого деления появился с приходом сайтов. Мемориальные компании не могли просто выставить на главную страницу сотни фотографий камней. Пользователю нужна навигация. А чтобы сайт продавал, фильтры должны были стать психологичными, бьющими в потребность. То есть должна была родиться новая классификация моделей памятников: вместо просто вертикальных и горизонтальных появились

памятники мужчине, женщине, папе, бабушке. И я не отвергаю это разделение, заказчику так гораздо проще разобраться. Но, к сожалению, до сих пор среди коллег мало кто задумывается над смыслом формы, что она может подчёркивать, о чём говорить. Многие по-прежнему при разработке концепции памятника руководствуются общепринятыми представлениями о мужском и женском: мужское — квадрат, женское — овал.

Были ли в вашей практике случаи, когда заказчик просил сделать памятник «более мужественным» или «более женственным»? Как вы переводили этот запрос на язык дизайна?

Конечно были. За сезон сталкиваешься с этим не один раз, ещё на этапе брифа. Но даже в заказах на стандартные памятники я стараюсь идти «от человека», его характера, каких-то интересных фактов, увлечений.

Здесь мемориальной компании поможет только грамотный менеджер, который умеет



построить вектор консультации и соберёт «анамнез», прежде чем предложить заказчику варианты. А чтобы его собрать, придётся углубляться в вопрос, изучать больше информации на доступных ресурсах, набираться опыта и прокачивать в себе умение увидеть за фразой: «Папа был многогранным человеком, и бизнес вёл, и всё решал» — форму мемориала и предложить заказчику не стандартный набор, а индивидуальный проект, отражающий суть и многогранность личности.

Один из примеров стереотипного подхода: «Папа принимал все решения в семье? Вот вам стела под 2 метра. Он был многогранной личностью? Выгравировем все его увлечения!»

У меня был похожий заказ в этом году — ни одной гравировки с увлечениями, чистый минимализм: только линейный портрет и данные. Я защитила этот проект ровно через то, о чем мы говорили с заказчиком: папа был многогранным. Поэтому мы использовали разные уровни расположения элементов. За счет этих уровней и блеска полировки мы выстроили фактуру, как огранку алмаза.

Проект согласовали с первого раза. А ведь заказчик долго искала, и сама не понимала, почему ей не нравятся другие предложения, где масштаб личности пытались выразить памятником-глыбой. Они просто не слышали, что заказчик постоянно повторяет одну и ту же характеристику своего отца — он был многогранным.

Существует ли в вашем понимании «мужской» и «женский» шрифт?

Опять же всё упирается в ассоциативность. Мужские — это брутальные, массивные, с прямыми углами. Но тут важно не забывать про форму — шрифт должен её поддерживать композиционно. Нельзя отделять одно от другого, это большая ошибка. И её постоянно совершают. Предлагают: «А давайте выберем шрифт?» и показывают картинку, где вписаны ФИО разными гарнитурами. В итоге получаем абсолютно не вписывающийся в общий вид текст.

Хотя я это уже вижу на автомате — какой нужен шрифт, какое оформление — еще до сборки макета, для многих это тайна за семью печатями. Поэтому моим новым проектом стало создание библиотеки шрифтов для менеджеров, где гарнитуры уже подобраны и вписаны в формы, и с ними легко работать вместе с другими шрифтами и декором. Там есть даже крест, выполненный в той же технике, что и шрифт.

С помощью шрифта можно подчеркнуть монументальность мужской стелы или придать изящества женской. Однако речь

не о жёстких правилах, которые делят шрифты на «мужские» и «женские». Впечатление зависит от сочетания букв, размера надписи, её расположения и личных ассоциаций семьи. Все-таки повторюсь, задача дизайнера не навязать образ, а помочь надписи гармонично рассказать о человеке. И здесь нет запретов или каких-то раз и навсегда принятых правил.

Чтобы подчеркнуть массивность мужской стелы, я рекомендую выбирать устойчивые, хорошо различимые формы букв. Подходят гарнитуры с умеренной толщиной линий и понятными пропорциями. Такие буквы поддерживают ощущение прочности, не споря с масштабом камня. Это может быть спокойный шрифт без засечек или классическая гарнитура с чёткими засечками.

В своих проектах вы используете кортен. Как современные материалы влияют на восприятие женских и мужских памятников?

Мы снова движемся исходя из ассоциаций. Кортеновская сталь с её живой ржавеющей фактурой подчеркивает временность, незавершенность. Она живёт и меняется, проходя разные этапы жизни, как и человек. Здесь скорее нужно отталкиваться от образа, который выполнен из этой стали, я бы не отнесла этот материал к какому-либо полу. В своих каталогах использую его условно и для мужских, и для женских памятников. Нержавеющая сталь — вообще потрясающий материал. Холодная и зеркальная, она создает эффект дистанции, но при этом отражает зрителя, подчеркивая диалог с памятником. Здесь больше про философский подход. А вот стекло, прозрачное и хрупкое, подчеркивает уязвимость, которая в классической традиции ассоциируется с женским началом. В результате гендерное разделение размывается и переходит к полиморфизму.

Как интегрировать сталь в дизайн мемориала?

Сочетать с более масштабным. Акцентно. Гранит плюс сталь как акцент. Не нужно закрывать весь памятник металлом. Только простые формы. Прямые линии, минимализм, полный отказ от вычурности. Тогда ржавый оттенок будет читаться как благородная пatina, а не как «железо со стройки». Пропорции: металла не более 20–30% композиции, остальное — камень.

И в женских мемориалах кортеновская сталь абсолютно уместна. Как символ стойкости: тонкая вертикаль, силуэт дерева или цветка из металла, мягкая пatina на фоне светлого камня. Но не делайте «тяжелые» мужские формы — работайте с линией, а не с массой.



*Лёгкая нежная
волна разбива-
ющаяся о камень.
Философия,
женский*

*Мужской проект
памятника олим-
пийскому чемпиону
по волейболу
Виктору Борщу*



Анонсируя каталог, вы использовали термин «концентрат мужественности». Из чего состоит этот «концентрат»? Как сделать строгий мужской памятник, не скатываясь в скучный «еврокубик»?

Строгий мужской памятник — это совсем не отказ от формы в пользу прямоугольника, а её переосмысление. Вместо «еврокубика» — вертикальная стела с асимметричным срезом, напоминающим скальный обломок. Мужественность здесь выражается не в грубости, а в сдержанной мощи. Смещение оси на несколько сантиметров от центра, лёгкий наклон меняют восприятие — памятник начинает «держаться» пространство.

Женские мемориалы часто смягчают за счёт плавных линий и арок. Но вы упоминали серию «Лес» и стилизованные яблони. Как использовать природные мотивы, чтобы они выглядели как высокое искусство, а не как штамповка?

Природные мотивы становятся высоким искусством, когда перестают быть иллюстрацией. Вместо точного копирования листа или волны, я бы выделила их ритм: изгиб, повтор. Ключ — в деформации. Не «как в жизни», а «как в ощущении». Работайте с масштабом: травинка может стать основой композиции, а гора — превратиться в тонкую линию. Важна фактура. Не имитация коры, а её тактильная суть — шероховатость, скольжение, тепло.

Избегайте симметрии — она убивает естественность. Пусть ветка уходит за край, а река течёт не по центру, но по диагонали напряжения. Оставьте пустоту, добавив воздух, не перенасыщая деталями. И желательно чтобы ни один фрагмент не повторялся, иначе это уже будет наиграно и орнаментально.

Нужно ли вообще отображать «мужское» и «женское» начала в мемориале?

Памятник может сказать больше, чем лубой некролог. В нём хочется оставить суть

человека. Не рост, вес или пол — всё это формальные данные. Памятник — это точка встречи, место, где живет память о том, каким был этот человек на самом деле. Я все же приверженец такого подхода.

Хороший памятник — это всегда история про личность. Конечно, традиции важны. Если семье хочется подчеркнуть возраст, подчеркнуть принадлежность к роду или какие-то внешние атрибуты — это абсолютно нормально. Это тоже часть истории, часть того, как мы привыкли выражать уважение. Но важно помнить: камень — это лишь холст. И на нем можно написать не только «родился — умер», но и то, что делало человека тем самым, единственным и неповторимым. Стараюсь делать памятники, которые рассказывают о характере, о привычках, о любви.

Как найти визуальный код для мемориала, независимо от того, кому он посвящен — суровому мужчине или хрупкой женщине?

Работаю всегда с брифом, и часто им просят поделиться, но... Бриф — это не волшебная пилюля, бриф дает возможность получить важную техническую информацию и основу, понимание, что заказчику нравится, а что нет. Важно уметь услышать заказчика, проанализировать и отсеять лишнее. Присылают огромные стенографии слов заказчика, так как боятся что-то упустить, а по итогу либо запикивают в проект сразу всё, что услышали, либо начинают путаться в обилии информации. К сожалению, в формате статьи научиться находить визуальный код для каждого конкретного заказа сложно. Нужен формат живого диалога, изучения большого пласта материала, а также разбора чужих примеров и их анализа. Все это можно прокачать на моем канале. Там мы не просто смотрим на красивые картинки, а разбираем макеты на атомы: как выстроить ось, почему этот срез работает, как подружить гранит с кортежом и как научиться слышать заказчика ■

Больше чем фото. Эволюция портрета на памятнике

Ретушь фотографии для памятника — очень молодое направление, если сравнивать его с традиционной художественной обработкой портрета. За сравнительно небольшой срок оно прошло путь от работы «на глаз» до сложного технологического процесса, в котором фотография, художественная ретушь, нейросети и гравировальное оборудование работают как единое целое.



Богдан Сорокин,
основатель и генеральный
директор «Сорокин Ретушь».

«В эту сферу я пришёл ещё школьником — устанавливал памятники и занимался гравировкой табличек. Я видел, какие портреты тогда делали, и мне хотелось попробовать сделать их интереснее, добавить больше творчества. Так постепенно начал заниматься ретушью.

С тех пор прошло больше 10 лет. Сегодня у меня своя компания, команда и клиенты, но время от времени я всё равно сам беру портреты в работу. Просто потому, что ретушь до сих пор остаётся той частью нашего дела, которой мне действительно нравится заниматься».



○ —
2014–2021

На раннем этапе цифровой ретуши о полноценном восстановлении фотографии почти не говорили. Задача сводилась к адаптации снимка под материал и возможности оборудования, которые ещё только изучались методом проб и ошибок.

Отсюда появился характерный визуальный язык: резкие переходы света и тени, выбеленные лица, глубокие чёрные участки. Волосы станок почти не прорисовывал — их дорабатывали вручную, а вместо естественной структуры часто оставалась тёмная «шапка» с ореолом. В тенях терялись полутона и детали. Поэтому портреты художников-ручников нередко выглядели живее: они уже понимали форму, объём и материал, а цифровой ретуши ещё предстояло научиться.



○ —
2021–2023

Появились нейросети (вроде Remini). Впервые ретушёры смогли восстанавливать плохо читаемые черты лица с помощью нейросетей. Однако ранние алгоритмы хорошо работали прежде всего с лицом, тогда как остальные детали требовали ручной обработки и нередко заметно отличались от восстановленных участков.

Одновременно развивалась ручная ретушь: мастера тщательнее прорабатывали волосы, отдельные пряди, форму и мягкость ореола. Но сохранялась главная проблема — изображение создавалось для экрана, а не для конкретного способа нанесения. Поэтому эффектные на мониторе светлые лица, одежда и глубокие тени после переноса на камень часто теряли выразительность.



2023-2025

Распространение open-source-инструментов и более совершенных методов обработки вывело ретушь на новый этап. Автоматическое восстановление стало лишь отправной точкой для последующей ручной работы. Больше внимания начали уделять волосам, фактуре кожи, микроконтрасту и форме лица. Изменился и сам подход: вместо стремления сделать портрет идеально гладким ретушёр старается сохранить реальный облик человека. Поры, морщины, небольшая асимметрия, характерная линия губ или тень под глазами больше не воспринимаются только как дефекты. Напротив, именно такие детали часто делают лицо узнаваемым и живым.



2025-2026

Современный этап изменил само понимание реалистичности. Теперь недостаточно получить фотографичное лицо на экране — важно заранее понимать, как свет, тени, полутона, кожа и волосы будут воспроизведены на камне. Поэтому развитие ретуши всё теснее связано с технологией нанесения и собственными решениями. Например, специализированные нейросетевые модели позволяют точнее контролировать восстановление изображения. Изменился и производственный процесс. Сегодня над одной работой может трудиться целая команда: один специалист выполняет цифровую ретушь, другой адаптирует файл под станок, третий проводит финальную проверку перед отправкой клиенту.

Прогноз на будущее

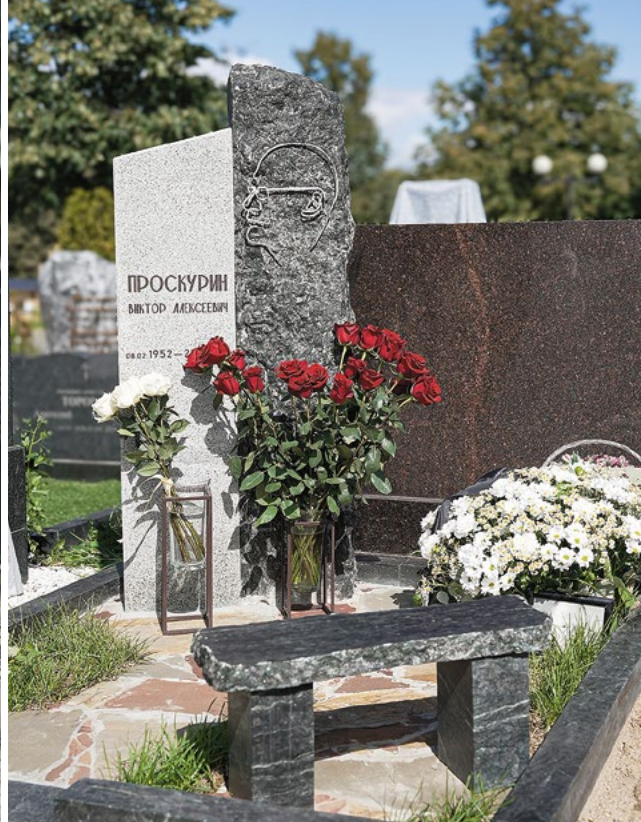
«Нейросетей в ретуши станет больше, но полностью автоматические сервисы вряд ли заменят специалиста, — говорит руководитель компании «Сорокин Ретушь» Богдан Сорокин. — В мемориальной сфере важны не только обработка фотографии, но и общение с заказчиком, согласование правок и понимание того, как портрет будет выглядеть на камне.

При этом растёт спрос на индивидуальные работы. Портрет всё чаще рассказывает не только о внешности, но и о жизни человека: профессии, службе, увлечениях, разных периодах жизни.

Меняется и рынок: одного качества ретуши уже недостаточно. Всё важнее сервис, сроки и умение работать с производством, поэтому растёт роль специализированных команд.

Среди других тенденций — цветные портреты и работа с цветным гранитом, требующая учитывать оттенок и фактуру материала. При этом традиционная гравировка сохранит своё место в мемориальной культуре СНГ.

Сам дизайн памятников движется к минимализму. Будущее ретуши — в сочетании технологий, дизайна и способности рассказать о человеке больше, чем может одна фотография» ■



Как конкурс «Сохраняя память» заставил камень «заговорить»

Главная боль мемориального рынка — общение с заказчиком. Когда у скорбящей семьи спрашивают: «Какой памятник вы хотите?», клиент теряется, просит скопировать понравившийся памятник из интернета. Проекты конкурса «Сохраняя память» закладывают новые стандарты создания мемориалов. Увидеть рождение этих стандартов можно будет в октябре на отраслевой выставке «Некрополь», где жюри назовёт имена тех, кто нарушил тишину камня и заставил его «заговорить» о великом человеке.

Иногда кажется, что создать памятник известному актёру — довольно легко. Вот узнаваемые черты лица, вот сценические образы, которые знает вся страна. Но на практике всё гораздо сложнее. И главная ловушка кроется не в граните, а в психологии. За любым сценическим образом и народной любовью стоит живой человек с уникальным характером, привычками и той внутренней глубиной, которую видели только самые близкие. Именно эту невидимую для публики суть и нужно воплотить в холодном камне. Уже четвёртый год подряд эту сложнейшую миссию берут на себя дизайнеры со всей России. В октябре, в рамках международной выставки «Некрополь», пройдёт благотворительный конкурс «Сохраняя память» — единственный конкурс проектов, где художникам приходится соревноваться не столько друг с другом, сколько с собственными представлениями о человеке, переводя живые эмоции его близких на язык архитектуры.

«Сохраняя память» — и благотворительный проект, и своего рода мозговой штурм, в ходе которого каждый участник вырабатывает свою неповторимую концепцию мемориала,

посвящённого известной личности. Задолго до первого штриха в проекте родственники проходят глубокое интерактивное анкетирование. Они рассказывают о характере своего близкого (и одновременно любимого многими) человека, вспоминают его привычки и скрытые от публики черты. Создаётся закрытый чат, где конкурсанты могут напрямую задать вопрос семье артиста или получить видеозапись из личного архива.

Победитель всего один. Но, как отмечают организаторы конкурса, благодаря работам других участников родственники знаменитых людей, которые оценивают работы вместе с другими членами жюри, могут определиться и понять, что действительно для них важно увидеть и почувствовать в мемориальном комплексе. Работы других участников становятся как бы поисковыми промежуточными вариантами, и их нельзя отделять от работы победителя.

Как только оглашается имя главного призёра конкурса, в работу запускается целый производственный механизм. Выверяются детали памятника, проект согласовывается с администрацией кладбища, где похоронен человек, готовится целый пакет документов,



берётся разрешение на установку. Одна из самых сложных задач — работа с визуальной частью образа. Для этого собираются архивные фотографии, в проект интегрируются декоративные решения, которые детально обсуждаются с родственниками усопшего. Кроме того, при воплощении мемориальных комплексов вскрывается множество технических сложностей, требующих ювелирной точности в работе с камнем, заливке фундамента и выполнении художественных элементов. Кульминацией процесса становится день монтажа и подготовка к церемонии открытия.

За три года проведения конкурса были реализованы проекты памятников знаменитым артистам театра и кино Владимиру Толконникову, Нине Руслановой, Виктору Проскурину и Олегу Казанчеву.

«Благодаря работе с близкими артистов мы показываем специалистам нашей сферы, что важно и нужно выяснять у родственников перед созданием мемориала, — говорит куратор проекта Ирина Долженко. — О чём идёт речь? В мемориальной сфере на сегодняшний день большинство организаций работают по типовому методу. Это когда у клиента спрашивают «А что вы конкретно хотите?» Клиент тут же теряется, не может ответить на эти вопросы. Он листает каталоги, показывает какие-то примеры из интернета, и ему начинают реализовывать 3D-визуализации по найденным референсам. Это в корне неправильно. Мемориал — это полноценный архитектурный объект, малая архитектурная форма, которая живёт по тем же правилам и законам, как и все другие архитектурные объекты, то есть он должен решать эмоциональные и функциональные задачи. И вот как раз в диалоге с клиентами, в нашем случае с близкими актёров, мы и выясняем те самые эмоциональные и функциональные задачи, которые должны быть воплощены в проектах наших конкурсантов».

Кроме того, конкурс выявил главную проблему индустрии — отсутствие узкой специализации. Чтобы воплотить эскиз в камень, нужны инженеры, способные до миллиметра рассчитать размер составляющих мемориала, реставраторы, способные «реанимировать» портрет 30-летней давности, юристы, которые подготовят документацию, и церемониймейстеры, которые умеют проводить не только прощание, но и торжественное открытие готового мемориала. Именно поэтому каждый участник, даже не занявший первое место, завершает конкурс другим специалистом. Они понимают полный цикл производства — от проникновения в судьбу героя мемориала до контроля заливки фундамента и установки ■



«В этом году для конкурса „Сохраняя память“ мы выбрали очень интересного героя — Василия Сокорнова. Человека, который приехал в Крым по совету врачей, а в итоге остался там и прославился своими фотографиями. Мне кажется, здесь есть над чем подумать мемориальным дизайнерам. Ведь Сокорнов сам был художником, умел замечать красоту в самых обычных вещах. Его фотографии до сих пор позволяют нам увидеть Крым таким, каким он был больше ста лет назад. Теперь интересно, как участники конкурса увидят самого Сокорнова. Кто-то, возможно, обратится к его фотографиям, кто-то найдёт интересные детали в биографии. Мне нравится, что каждый год на конкурсе мы видим совершенно разные взгляды на одного человека. В этом и смысл нашего благотворительного проекта — показать, что памятник может быть не типовым изделием, а индивидуальной работой, которая рассказывает историю человека. И главное — победивший проект не останется на бумаге, а будет воплощён в камне».



Борис Якушин,
генеральный директор
выставки «Некрополь»





**ГРАНИТ
ПАМЯТИ**

ФРАНШИЗА ПАМЯТНИКИ

12

ГОРОДОВ

42

ФИЛИАЛА

Система управления мемориальным бизнесом

- ☒ Собственный учебный центр для франчайзи и сотрудников
- ☒ Подключаем партнеров к IT-платформе для ведения бизнеса
- ☒ Поддержка управляющей компании на протяжении действия договора

Контакты:

+7 (495) 136-73-97

fr@granit-pamyati.ru



Все участники мемориального рынка — на одном портале!

Производители памятников, поставщики камня и оборудования, мастера камнеобработки, ретушеры, скульпторы — мемориальная отрасль огромна, но разобщена. Пора объединить потенциал.



Каталог компаний
и исполнителей



Онлайн-конференция
Мемориал Форум



Витрина товаров
и услуг



Отраслевой
журнал



Календарь
мероприятий



Биржа
вакансий



Вступай в клуб профессионалов
мемориальной сферы



Переходи по ссылке
и начни прямо сейчас!

[мемориальщик.рф](https://memo-riashchik.ru)

ПРИ ПОДДЕРЖКЕ:

