

Сергей Колесников — о российских и немецких рабочих, «регуляторной гильотине» и честности в предпринимательстве

Сооснователь корпорации «Технониколь» рассказал Business FM о своих принципах работы и об отношении надзорных органов к предпринимательству в разных странах



Когда-то для двух студентов Физтеха все начиналось с летней работы по укладке кровли на крышах. За 25 лет компания доросла до капитализации почти в 2 млрд долларов и поставляет стройматериалы в 94 страны мира. Но разговор сооснователя и управляющего партнера корпорации «Технониколь» Сергея Колесникова с главным редактором Business FM Ильей Копелевичем не о биографии, а на злобу дня.

В студии Business FM — президент, управляющий партнер и, самое главное, сооснователь легендарной для России компании «Технониколь». Ее хорошо знают и массовые покупатели, и строители вот уже 25 лет. Началось же все с халтуры — это известная история. Как это тогда называли, «крыть крыши»?

Сергей Колесников: Да.

О вас очень много всего написано, но нет ни одной конфликтной истории. Просто не за что уцепиться, хотя компания имеет денежный поток в 80 млрд рублей — это большие деньги, завоеванные доли рынка, это соприкосновение по всему периметру бизнеса с государственными органами, с какими-то партнерами, с конкурентами. Вы как будто живете в идеальном мире. Как это происходит?

Сергей Колесников: Пожалуй, самым лучшим ответом на этот вопрос будет формулировка, что, если хочешь изменить мир, измени себя. Поэтому по большому

счету мир и вы являетесь парой. Насколько честно вы относитесь к миру, настолько честно мир относится к вам.

Это прямо идеальная ситуация из книжек Канта.

Сергей Колесников: Да, это так. Но бывают, конечно, исключения. Разумеется, за 25 лет мы получали очень много несправедливых обвинений, много несправедливых исков. Мы, естественно, защищали свою позицию в судах. И девяносто с лишним процентов в имущественном смысле, даже 95% в имущественном аспекте мы отсуживали, защищали свои интересы. В любом случае мы всегда старались держаться золотой середины, справедливости, тех христианских ценностей, в которые я верю сам. Есть вещи, в которые я просто верю, исходя из того, что я в религиозном смысле верующий человек. Можно, конечно, это назвать кармой, можно называть другими словами. Поэтому я всегда стараюсь не переступить порог и не быть агрессивным по отношению к другим людям, уважать чужие права. Соответственно, я думаю, что отчасти это внутренняя позиция, которая передается и сотрудникам: вести дела максимально открыто, честно, справедливо. Это, конечно, нам помогает, ну и плюс умение держать удар.

То есть это благодаря вашей внутренней философии за 25 лет такого бурного роста к вам не приходили жесткие проверки, не заводили налоговую проверку, потом уголовное дело? Нечто, о чем мы, к сожалению, рассказываем так часто в нашей жизни. Неужели ваш философский подход помог обойти все эти острые явления? Или, может быть, мы преувеличиваем их роль в развитии и жизни нашего бизнеса?

Сергей Колесников: Административных дел и административных актов в отношении нашей компании было, конечно, огромное количество. Счет идет, конечно, на сотни. Все они оспариваются. Последнее уголовное дело по отношению к нашему сотруднику возбуждалось в 2009 году. Не поверите, было очень смешное дело. Я благодарен судьбе, который просто посмеялся и закрыл его. Оно звучало очень парадоксально. Кстати, это объясняет, почему я занимаюсь антимонопольным расследованием. Дело в том, что ФАС усмотрела и открыла уголовное дело вместе с МВД по поводу того, что наш сотрудник копировал шрифт (подчеркиваю, шрифт копировал) в названии нашей компании или в названии нашей продукции. Причем наш адвокат сказал, что этот шрифт используется с 1966 года в Уголовном кодексе, то есть это общеупотребимый шрифт, который мы используем в повседневной деятельности, он не может являться причиной для возбуждения уголовного дела. Конечно, дело было очевидно заказным. Было еще одно административное дело с ФАС. Мы дошли до Высшего арбитражного суда и доказали свою правоту. Штраф составил всего 130 тысяч рублей по этому делу. Конечно же, после этих двух дел, одного уголовного и одного такого резонансного общественного, я решил, что, наверное, это будущая моя общественная деятельность. С 2014 года я осознанно стал заниматься этим как общественник. В «Деловой России» возглавил комитет по антимонопольному регулированию и стал стараться в контакте с «Деловой Россией»

исправить положение вещей, поскольку, на мой взгляд, есть очень много перегибов в антимонопольном применении.

И все же вы растете, развиваетесь и избегаете совсем уж конфликтных ситуаций. Не всем это удастся. На ваш взгляд, вам повезло, что вы прошли мимо острых углов? Или, может быть, на вашем пути не попадались излишне агрессивные, алчные и облеченные властью люди? Или, может быть, это личная ошибка других предпринимателей, которые попали в сложные ситуации и столкнулись с такими проявлениями? [Вроде] всегда есть выбор, как провести свой корабль между этими рифами и не натолкнуться ни на что. Есть такой выбор или его нет?

Сергей Колесников: Выбор есть всегда. Конечно же, я рекомендую всем нам максимально, насколько на это хватает сил, защищать свою позицию и правоту всеми доступными методами и быть в этом смысле последовательными и, если даже хотите, агрессивными. Вы должны защищать свою компанию. Вы должны защищать своих сотрудников. Вы должны защищать себя в судах, в средствах массовой информации доказывать свою правоту. При этом я призываю вас ни в коем случае не заниматься такими вещами — мстить, доказывать что-либо и переступать черту. Я приведу фразу Виктора Михайловича Лушпина — он, кстати, был директором завода, который построил в Учалах. Очень сильно воздействовал на меня, учил меня общаться с людьми, руководить коллективами. Я скажу эту фразу, она, может быть, не очень литературная. Он говорил: «Сергей, не связывайся с дерьмом, иначе сам будешь пахнуть». Поэтому, если вы чувствуете, что вас атакуют люди с...

Плохой кармой? Лучше избежать контакта?

Сергей Колесников: Лучше не продолжать это наступление. Не пытаться на них наступать, поскольку в любом случае вы будете после этого плохо пахнуть. Поэтому вы должны отстоять свое дело, прекратить эти контакты и двигаться дальше, собственно говоря, своей дорогой.

Есть такая диаграмма в материалах про вашу компанию в прессе — как растет производительность труда в компании «Технониколь». Сейчас она измеряется цифрой в 15 млн рублей в год произведенной продукции на одного работающего. Есть такие данные, мы недавно рассказывали об этом: согласно опросам, подавляющее большинство работников в России считают, что, если они будут работать лучше, производительнее и эффективнее, в общем повышать свою производительность, это никак не отразится на их зарплате. Но, в общем-то, мы знаем, что и производительность труда в России в целом и в среднем почти не растет, к сожалению. Как у вас обстоит дело с этим? Почему у вас такой результат? Как вы думаете, ваши работники ответили бы на этот вопрос так же, как и большинство работников в России, или у вас иначе?

Сергей Колесников: У нас иначе. Мы изучаем каждый год вовлеченность персонала в компании. Делаем опросы, из которых видим, насколько люди удовлетворены системой оценки их результатов и системой продвижения. В целом люди видят связь

между их оценкой стратегии компании и своим материальным достатком. У нас средняя оплата труда в компании, я не сильно ошибаюсь, около 47 тысяч рублей на одного человека в месяц на руки. Я считаю, что это опережает [показатели других компаний].

Но ведь производственный процесс организован и регламентирован все равно. Каждый просто отработывает свою смену, выполняет работу, хорошо или плохо, на отведенном ему технологическом участке, исполняет функцию. Соответственно, как они вовлечены в рост эффективности?

Сергей Колесников: Сотрудники участвуют в управлении предприятием. У нас есть система обучения. Естественно, есть стандарты операционных процедур, которые люди выполняют. Но есть возможность у лучших работников в эти стандарты, операционные процедуры вносить изменения. Они предлагают изменения. Если технический состав, или начальник смены, или инженер видит в этом разумное зерно, они, соответственно, эти планы утверждают. Так что стандартные операционные процедуры могут быть улучшены. Соответственно, у нас примерно около 10 тысяч предложений. Не все, конечно, касаются технологических изменений. Большая часть касается охраны труда, и, соответственно, постоянное вовлечение позволяет улучшить этапы каждого бизнес-процесса. При этом, конечно же, это не вся философия. У нас есть производственная система, за которую отвечает руководитель более высокого уровня. В рамках бережливого производства мы рассматриваем наши потоки и стараемся ежедневно равномерно работать со снижением потерь для того, чтобы этот процесс, весь поток содержал меньше потерь.

Я конкретнее спрошу: что получит тот, кто предложил рациональное изменение в той или иной сфере, которое дало какой-то считаемый экономический эффект? Если есть ответ на этот вопрос.

Сергей Колесников: Система массовости важнее результативности, поэтому, прежде всего, если ваше рацпредложение, независимо от его экономического эффекта, было принято, вы в любом случае получите оплату в 100 рублей. То есть массовость, подчеркиваю, важнее рейтинга. В конце года мы разыгрываем среди самых выдающихся рацпредложений, которые дали высокую экономию с точки зрения экономики, призы для первых трех лучших. Они получают денежные призы, но не выше какой-то системы. В целом эта система скопирована с японского менталитета, там тоже массовость является приоритетной, поэтому мы хотим не гонку чемпионов и лидеров, кто предложит лучшее решение, мы стараемся делать ставку на осознанность и вовлеченность каждого.

Конечно, есть выдающиеся инженеры, начальники смены. Но иногда некоторые вещи даже инженеры не видят в силу того, что глаза замыливаются, поэтому в некотором роде простые рацпредложения, которые предлагают даже рабочие, приносят большой экономический эффект. Когда мы их рассматриваем, всегда спрашиваем: почему мы этого раньше не замечали?

И второе: конечно, есть целая философия. Я, когда был в 2008 году в Японии, задал вопрос: какие из инструментов в управлении бережливым производством наибольшим образом влияют на производительность труда? Я задал этот вопрос бывшему вице-президенту завода Lexus. Он мне тогда ответил: Jidoka. Если на русский язык перевести, это «качество у истока». Я, конечно, сейчас могу целую лекцию на эту тему прочитать. В принципе, конечно, если отвечать на этот вопрос, то надо отвечать как бы с позиции инструментов, с позиции производственной системы и потихонечку раскладывать. По большому счету это означает одно, что исправление брака в процессе от начала поступления сырья до укладки и до кровли стоит значительно дороже, чем если вы остановите процесс и устраните этот недостаток немедленно. То есть я не принимаю плохое сырье, я не делаю плохой продукт, я не передаю плохой продукт. Если вам удастся всю эту философию с момента приемки сырья (а мы принимаем камни или другие виды сырья) и до укладки, до доставки обеспечить, то вы получите очень высокую экономию своих ресурсов. Подчеркиваю: самое дорогое в этом процессе — исправлять брак, который допущен на предыдущем этапе.

Много говорят о корпоративной культуре. Но мне кажется, зачастую это слова и бумажки, которые висят в главном офисе, а люди на местах едва ли слышали об этом.

Сергей Колесников: Мы недавно купили завод в Белгороде. Я там был всего два раза: когда покупал и когда мы уже купили завод. По большому счету люди воспринимают поведенческие модели от своих коллег. Когда у них есть наставники из Рязани и с других предприятий и когда они в процессе ежедневной деятельности задают им массу вопросов по горизонтали, то происходит, кроме получения информации технического характера, передача культурной. Люди проверяют, а насколько культурные вещи допустимы в нашей системе. Когда им коллеги говорят: Петр, в нашей компании это не принято и ты, пожалуйста, так больше не делай, люди это понимают значительно быстрее. Я просто объясню. Я в свое время проводил время в деревне, когда еще был Советский Союз, в 1976-1979 годах. Тогда меня всегда удивляло. Я был мальчиком и спрашивал у родителей: почему вы воруете в колхозе, а двери между домами не закрываете и в деревне никто друг у друга не ворует? Мои родители ничего не могли ответить. Скажут, ну, такая культура, то есть в колхозе можно что-то взять, а друг у друга брать ничего нельзя. Действительно, была удивительная ситуация, я тогда понял, что в деревнях двери никто не запирает и никто, в общем-то, друг к другу не лез. И до сих пор так. А вот почему-то в колхозе что-то взять считалось нормально.

Почетно.

Сергей Колесников: Почетно, да. И в этом отношении, я уверен, белгородцы получили очень сильную культурную прививку от общения с нашими наставниками, со своими коллегами из других мест. Это, естественно, быстрее работает. Понятно, что есть стандарты, которые руководители доводят [до персонала], но коммуникации по горизонтали хорошо работают. Плюс, естественно, мы ввели наши производственные

стандарты в Белгороде, определенную автоматизацию. Белгород очень быстро подтягивается по многим производственным показателям вверх. Конечно, некоторые не соглашаются. Некоторые, может быть, считают, что все это ерунда. Но со временем такое поведение приводит к тому, что мы с этими людьми расстаемся. Это вторая часть. Будьте последовательны. Если кто-то не принимает эту культуру, а такие люди всегда находятся, начинают провоцировать или вести себя по-другому, не соблюдают культуру производства или, не дай бог...

Этику компании, на которой движется экономика...

Сергей Колесников: Да, естественно. С такими людьми мы просто расстаемся либо по соглашению сторон, либо по другим основаниям, более жестким. И это является окончательным закреплением в умах остальных людей.

А каков процент, извините?

Сергей Колесников: В начале, когда мы покупали компанию, этот процент был очень большой, поскольку все проверяли на слабость и меня, и других сотрудников. Это могло быть и до 20%. Мы расставались нещадно. Сейчас люди ценят работу, и процент снизился — меньше 10%. Люди на самом деле стали ценить работу, но, я думаю, что и компания стала более известной за последние десять лет, уже не приходится доказывать, что так и будет, что такое «Технониколь» и почему мы считаем, что так правильно. Раньше, когда я говорил, что будет так, люди оспаривали, спорили, доказывали что-то свое, сейчас уже никто не спорит. Мы говорим, что будет так, и почему-то люди это принимают, что будет так. У нас нет споров, единственное, у нас есть большие споры с немецкими коллегами. Ну, наверное, это культурное.

О чем эти споры?

Сергей Колесников: Вопрос в том, что они оспаривают все. Наши немецкие коллеги, я подчеркиваю, я не говорю за всю Германию. Там у нас появился завод...

Я понимаю, это конкретная история.

Сергей Колесников: Конкретная история, да, это культурные вещи. Скорее всего, они тоже являются вопросом. Во-первых, там старое поколение, предпенсионное, во-вторых, в Германии они работали в рамках семейной компании. В-третьих, как ни крути, цифровизация в Германии, в Италии на крайне низком уровне. У нас очень сильные IT-компании, практически все процессы очень сильно зависимы от IT и очень сильно IT подвержены. Ни в Германии, ни в Италии нам сразу не удастся убедить, что наши бизнес-процессы, процедуры, которые мы прописываем на каком-то этапе, когда они устаканиваются (а у нас многие производственные процессы, естественно, уже стабильны), поддерживаются IT-системами, и это проблема внедрения. Даже когда мы внедрили нашу электронную почту с расширением .ru, чтобы включить наших немецких коллег в нашу единую почтовую систему, вы не поверите, часть немцев подала на нас в суд в Германии — якобы мы нарушили их права. Естественно, мы суд выиграли. Это смешно, но это так. То есть, оказывается, немцы

огромные жалобщики. И все эти изменения, казалось бы, простые, идут с очень большим боем.

Я удивляюсь заявлению о том, что в плане цифровизации Россия где-то дальше, чем Германия и Италия.

Сергей Колесников: Не удивляйтесь. Очень много мифов ходит, и, чтобы объективно посмотреть на Россию, было интересно поработать в других странах. Теперь я вижу много недостатков в нашей системе и в системе управления с точки зрения контроля и надзора, но теперь у меня появилась...

...возможность сравнить. Как говорят, не путайте туризм с эмиграцией, это разные вещи.

Сергей Колесников: Абсолютно верно.

Теперь насчет контроля и надзора, потому что это сегодня едва ли не самая острая для бизнеса в России тема. У вас есть опыт работы в Германии, в Италии, в Великобритании, в Шотландии, у вас заводы в этих странах, еще где-то.

Сергей Колесников: В Чехии и Литве.

Скажем так: есть Западная Европа, это некая похожая регуляторная среда, есть наша. Как бы вы их оценили рядом друг с другом? Общение с государством, с надзорщиками, правила, регуляторика. Там бюрократии тоже много.

Сергей Колесников: Там много, но в Германии, в Шотландии она ненавязчива в том смысле, что вы ее не видите, нет обязательности штрафов. Завод в Шотландии в силу того, что у него не хватало финансовых средств, давно работал не по стандартам экологии. У них были предписания делать определенные шаги, связанные с изменением технологии, чтобы уменьшить выбросы тех или иных веществ, но они просто физически не могли это сделать в силу отсутствия средств. Мы сейчас делаем небольшую реконструкцию, меняем в том числе и печи, и системы очистки. Понятно, что мы ставим современное оборудование, и эти требования будут выполнены. Они умудрились все-таки не штрафовать шотландскую компанию, она просто была банкротом, и дожидаться ситуации, когда мы сами смогли отреагировать. Система превентивная, она не нацелена на получение штрафов. Много предписаний в Германии, в Англии, но они необязательно приводят к штрафам. То есть нет системы, что вас обязательно оштрафуют. А штраф в России...

Главная цель?

Сергей Колесников: Главная цель — штраф, это видно с самого начала любой инспекции.

Или не всегда штраф...

Сергей Колесников: Ну опять же у нас Борис Титов только вчера был у президента страны, и эти цифры обнародовали. Только три ведомства (по-моему, МЧС и еще

пара ведомств), которые выписывают предписания и занимаются превентивным контролем. Оставшиеся ведомства поголовно, а их, по-моему, у нас 42 и 220 видов контроля, ставят штраф и палочную систему на первое место. Это, в принципе, видно, и по разговорам с предпринимателями мы все это чувствуем. Люди не хотят избавляться от рисков, люди не хотят помогать предпринимателям исправляться. Мы так людей воспринимаем в России. В чем я вижу отличие от Германии, Италии и Шотландии? Там действительно контроль направлен на исправление ситуации и помощь, подсказку, помощь и исправление ситуации. У нас это направлено на какую-то фискальную задачу — прийти и оштрафовать.

Что вы думаете про всю эту «регуляторную гильотину»? Я вкратце расскажу про один пример, который был у нас в эфире. У нас [прошел цикл «Регуляторная гильотина»](#) на основе тех сообщений, когда предприниматели, не самые разговорчивые люди, написали нам, потому что услышали про эту тему и захотели поделиться. [Небольшая карельская компания делала стальные штанги, фитнес-оборудование](#) и договорилась отправить их на экспорт в Великобританию. Для нее это огромная трудность, они куда-то ездили, выставлялись, несли затраты — и успех. Они повезли, металлические штанги лежали на деревянных поддонах, чтобы транспортер мог их поднимать своими манипуляторами. На таможне их остановили и потребовали на поддон, совершенно неожиданно для этого начинающего экспортера, справку, что в этом поддоне (он с древесиной) нет какой-то бактерии. Причем проверить на таможне, есть она или нет, невозможно, вообще в Карелии невозможно проверить, надо везти в Москву. В итоге с большим срывом сроков, так и не получив ничего, отправили эту продукцию без поддонов, и на этом все. Компания дальше сотрудничество на экспорт прекратила, потому что несчастные англичане 40 тонн металла потом разгружали вручную. Они это не оценили. Вы тоже экспортер. Такие истории часты?

Сергей Колесников: У нас такие истории, к сожалению, тоже бывают.

И никто не ответит за развал бизнеса?

Сергей Колесников: Абсолютно верно. Вся проблема в том, что никто не ответит. Скорее всего, сотрудник таможни не осознавал, что реально он фактически испортил всю экспортную историю для начинающего экспортера.

Мне кажется, это их не касается изначально — такая психология. Это в советское время проверяющие под контролем партийного органа находились, а партийный орган в целом за план отвечал, поэтому в какой-то момент он одергивал проверяльщиков всегда, это было у нас модно. Сейчас этого нет, бизнес — это ваше личное дело, оно не государственное. Государственное дело — проверка.

Сергей Колесников: Вы совершенно правильно нашли зерно нашей проблемы. Проблема, мне кажется, в психологии, в доверии и в том, что контролеры не хотят помогать нам, контролеры хотят нас штрафовать. Поэтому первое, что бы я сделал,

— это убрал палочную систему оценки труда всех контролеров. У нас два миллиона контролеров...

У них, конечно, КРІ, они зарабатывают КРІ.

Сергей Колесников: Чем больше они соберут штрафов, тем лучше они выглядят перед начальством. Кстати, я бы предложил прежде всего убрать палочную систему. Второе: я считаю, контрольные органы должны отвечать за национальные планы, тем более те, которые относятся к экономике. И третья вещь: конечно, на мой взгляд, их слишком много. Особенно это чувствуется в Южном федеральном округе и в Дальневосточном. Если мы сравним количество проверок юридических лиц на Дальнем Востоке и в Северо-Кавказском федеральном округе, количество проверок на Дальнем Востоке на одну компанию в четыре раза выше.

На Дальнем Востоке созданы территории опережающего развития, где вроде без ведома парткома, будем так говорить, проверяющие не могут войти.

Сергей Колесников: Соотношение количества проверяющих к количеству компаний — там в шесть раз проверяющих больше.

Проверяющих — как везде, а народу мало.

Сергей Колесников: Да, абсолютно верно. У нас все-таки в Москве соотношение получше. Здесь бизнеса побольше, а проверяющих поменьше.

Проверяющих столько же, народу больше?

Сергей Колесников: В четыре-пять раз меньше. Поэтому, если вы посмотрите статистику количества проверок на одну компанию на Дальнем Востоке, на Северном Кавказе и в Москве, вы увидите прямую корреляцию: количество проверок на одну компанию коррелирует с соотношением этой дроби: количество проверяющих на количество компаний. И это, кстати, не я один сказал. Я помню, что на Дальневосточном форуме, когда мы сидели в сентябре прошлого года, уставшие от этих реформ, а я знаю, что Александр Шохин, президент РСПП, участвует в этом уже не вспомню, с каких времен, сказал, что вот сократить бы их на треть, и, пока они будут делить новые портфели, мы тот самый президентский прыжок и осуществим. Поэтому я считаю, что в этом есть здоровое зерно, особенно это касается тех территорий, которые я назвал. Там соотношение проверяющих к бизнесу можно выравнивать хотя бы по Центральному федеральному округу.