



Сергей Колесников | Игорь Альтшулер | Владимир Марков



ВРЕМЯ РАЗЛОМА

«ТЕХНОНИКОЛЬ – главная роль»

книга шестая



МОСКВА

УДК 658.5:69.003
ББК 65.290:65.311
К60

Колесников, Сергей Анатольевич.

К60 **Время разлома. ТЕХНОНИКОЛЬ / Сергей Колесников, Игорь Альтшулер, Владимир Марков. — Москва : Эксмо, 2025. — 304 с.: ил.**

ISBN 978-5-04-200939-6

В кризисные времена люди по-разному решают похожие проблемы. Знакомство с позицией сотрудников ТЕХНОНИКОЛЬ — хороший способ расширить собственный кругозор и найти новые способы выхода из кризисных ситуаций. Поэтому именно в разнообразии и разноцветии мнений заключается сила ТЕХНОНИКОЛЬ. Перед вами шестая книга серии книг «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль», в которую вошли беседы Игоря Альтшулера с ключевыми сотрудниками корпорации и его личные заметки, сделанные на встречах руководства ТН с лидерами СБЕ в кризисные годы — с 2020-го по 2023-й.

УДК 658.5:69.003
ББК 65.290:65.311

ISBN 978-5-04-200939-6

© Текст. Колесников С., Альтшулер И., Марков В.
© Художественное оформление Хорева А. Д.
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

«Опыт прохождения разных кризисов, наверное, помогает, но в нынешней ситуации требуется больше выносливости, прежде всего психологической».

Сергей Колесников

«У разных людей мозг устроен по-разному. На одну и ту же ситуацию каждый смотрит под своим углом. Кого-то это расстраивает, но на мой взгляд, это классно. Потому что, когда работаешь в команде, это многообразие взглядов позволяет всесторонне посмотреть на проблему».

Владимир Марков

«Жизнь не особо балует логичностью, последовательностью, предсказуемостью и прочими удобствами. Реальности нет никакого дела до того, что мы о ней думаем, что планируем и на что рассчитываем. Поэтому и говорят: «жизнь — это то, что происходит с нами, пока мы строим планы».

Игорь Альтишулер

СОДЕРЖАНИЕ

Об этой книге	8
Сергей Колесников.	
О времени, проектах и «черных лебедях»	10
О геополитике и вкусе «восточных сладостей»	14
О том, как «качка» влияет на отношения	22
О Европе, конкурентах и потере иллюзий	27
О «качелях» и устойчивости бизнеса	34
От стройматериалов к префабам и панелям для сборки	36
О второй жизни отходов — своих и чужих	51
О цифровой логистике. Эксперимент или направление прорыва?	56
Владимир Марков.	
Вылетели на бездорожье, но джип едет	62
Евгений Войлов.	
В России открылась масса новых возможностей	80
Андрей Ларцев.	
Работать можно в любой «геометрии»	94
Екатерина Горячева.	
Живу не прошлыми достижениями, а будущими целями	104
Владислав Уткин.	
Идем под хорошим креном, но с приличной скоростью	118
Василий Ткачев.	
Заглянуть в будущее не можем, зато можем подготовиться к нему	132
Мария Одинцова.	
Ситуация не улучшилась, но прояснилась	146
Дмитрий Рындин.	
Ценные сотрудники — те, кто говорят правду	160

Анна Даутова. В ТЕХНОНИКОЛЬ здоровый, классный драйв	174
Евгений Спиряков. Надо ценить людей и не «сушить» запасы	188
Игорь Брызгунов. Главное — терпение и выдержка	200
Максим Горячев. Геополитика изогнулась, но мы терпим, верим и действуем	210
Жанна Махоткина. В любые времена с каждым шагом должно становиться лучше	224
Игорь Альтшулер. «Портреты» кризисных лет	236
Владимир Марков. Вместо послесловия.	296
Сокращения	298
Список литературы	299
Об авторах.	300

ОБ ЭТОЙ КНИГЕ

Впервые предприниматель, совладелец и управляющий партнер ГК ТЕХНОНИКОЛЬ (ТН) **Сергей Колесников** и бизнес-консультант, писатель **Игорь Альтшулер** встретились летом 2012 года и проговорили пару часов.

За минувшие с тех пор годы они многократно (вживую и онлайн) беседовали на самые разные темы: о жизни и о деле, о конкретных проблемах, о времени и о себе. Часть этих бесед осталась за кадром (бизнес есть бизнес), а часть легла в основу серии книг «ТЕХНОНИКОЛЬ — главная роль» [1–5].

Перед вами шестая книга серии, в которую также вошли беседы Игоря Альтшулера с ключевыми сотрудниками Корпорации ТН:

Владимир Марков — с 2013 генеральный директор производственного комплекса.

Евгений Войлов — технический директор.

Андрей Ларцев — руководитель СБЕ¹ БМиГ (Битумные материалы и гранулы).

Екатерина Горячева — руководитель СБЕ МиСХ (Мастики и строительная химия).

Владислав Уткин — директор по информационным технологиям.

Василий Ткачев — руководитель СБЕ МИ (Минеральная изоляция).

¹ Стратегическая бизнес-единица — самостоятельное подразделение предприятия, отвечающее за определенную ассортиментную группу продукции, руководитель которой наделен полной ответственностью.

Мария Одинцова — руководитель Отдела закупок оборудования корпоративного центра, руководитель Проектного офиса, глава семейного офиса С. А. Колесникова.

Дмитрий Рындин — руководитель СБЕ ПИ (Полимерная изоляция), до января 2023 года — коммерческий директор СБЕ КМС (Коттеджное и малоэтажное строительство).

Анна Даутова — директор по закупкам СБЕ ПИ (Полимерная изоляция), руководитель проекта «Вторичные полимеры».

Евгений Спирыков — руководитель СБЕ ПМ (Полимерные мембраны) и ПИР¹.

Игорь Брызгунов — руководитель СБЕ КМС (Коттеджное и малоэтажное строительство).

Максим Горячев — CEO (операционный директор) дивизиона TN-Инт (TN-International).

Жанна Махоткина — финансовый директор.

Завершают книгу заметки Игоря Альтшулера, сделанные на регулярных встречах руководства Корпорации с лидерами СБЕ в кризисные годы с 2020 по 2023.

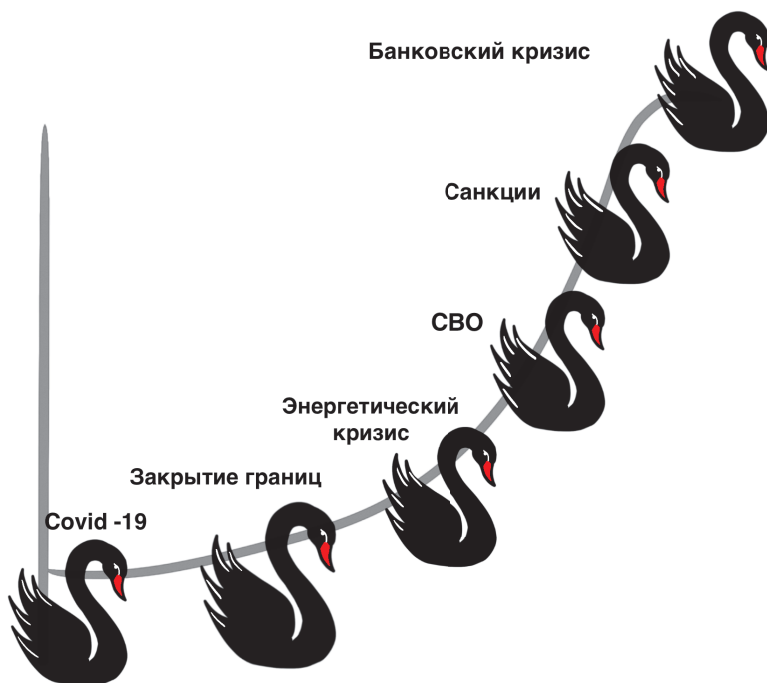
¹ PIR или ПИР — полиизоцианурат, термореактивный полимерный материал с закрытыми ячейками, используемый в качестве жесткой теплоизоляции.

**Сергей Колесников,
совладелец и управляющий партнер ТЕХНОНИКОЛЬ**

О ВРЕМЕНИ, ПРОЕКТАХ И «ЧЕРНЫХ ЛЕБЕДЯХ»

Мы сваливать не вправе вину свою на жизнь.
Кто едет — тот и правит, поехал — так держись!

Н. Рубцов



Беседу ведет: Игорь Альтшулер

Поскольку с начала 2020 года кризисные ситуации приобрели потоковый характер, давайте начнем с того времени.

С самого начала пандемии рынки стали очень «нервными», волатильными. Регуляторы принимали быстрые необоснованные решения, например, приказывали останавливать все заводы. Через некоторое время эти решения признавались ошибочными и отменялись. Хорошо еще, что мы упирались и ничего не останавливали.

Из разных ведомств сплошным потоком шли инструкции — пространные и очень нечеткие. Выполнялось огромное количество ненужной работы. Чтобы избежать крупных штрафов, плодили массу отчетов и справок. Короче, стало много мышины возни.

Полезный выхлоп от этой суеты был небольшой: люди надели маски и перчатки, в столовых рассаживались по разным столам, офисным работникам разрешили работать из дома... Но 90% нервной энергии вылетало в трубу.

Мне пришло в голову такое сравнение: увидев мышку, женщина вопит, как будто ее саму убивают. Такая же неадекватная реакция была и на пандемию. Я сам дважды переболел ковидом, причем на ногах. Даже полумарафон на лыжах в таком состоянии пробежал.

Пандемия практически без антракта перешла в СВО...

СВО, конечно, повлияла очень сильно. Два раза подряд как обухом по голове: сначала сама спецоперация, потом реакция Евросоюза на нее. Со всех сторон наносились мощные удары: были заблокированы мои счета за границей, затем Сбер начал блокировать российские счета — только потому, что у меня есть второе гражданство.

Я ходил на работу, старался не подавать виду, издавал приказы — вроде вполне своевременные, я потом

об этих решениях не жалел. Месяца на полтора-два мы поставили все инвестиции на паузу и пытались осмыслить ситуацию. С 15 мая 2022 года я принял решение вернуться к приостановленным проектам и закупке оборудования. Практически все оборудование удалось ввести в производство.

Вспомните, как в марте-апреле курс евро доходил до 110–120 рублей, в мае упал ниже 80, а в сентябре того же года мы уже покупали валюту по 57–65 рублей. Так что финансово пауза оказалась весьма удачной, а психологически — очень болезненной.

Кортизола и адреналина¹ в нашу с коллегами кровь было вброшено предостаточно. Зависали платежи и поставки, поэтому финансисты все время искали новые варианты оплаты, а логисты прорабатывали новые схемы ввоза оборудования через разные страны.



В Корпорации параллельно происходит множество изменений — на какие-то из них я успеваю реагировать, но за всеми уследить не могу, так как нервная система и без того сильно перегружена. Учусь отключаться и расслабляться.

Так что для полной картины лучше поговорить с руководителями корпоративного центра (КЦ) и лидерами всех стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Тем более вновь приобретаемые нами предприятия порождают множество проблем не только у конкретного СБЕ, в состав которого они попадают, но и у финансовой службы ТН, ИТ-департамента и других подразделений КЦ. В Корпорации наработано огромное число разнообразных стандартов и новые люди смотрят на них как пятиклассник на интегралы.

¹ Гормоны, которые вырабатываются в организме в ответ на стрессовые ситуации.

Можно сравнить ситуацию последних трех лет с кризисом 2008–2009 годов, который был очень непростым для вас лично и для ТН (о чем подробно рассказано в книге [1])?

Опыт прохождения разных кризисов, наверное, помогает, но в нынешней ситуации требуется больше выносливости, прежде всего, психологической. Неопределенность очень высока: ситуация меняется практически еженедельно и возникают неожиданности, которые можно назвать «черными лебедями».

Не всегда они несут негатив. Бывают и приятные сюрпризы, например, высокий уровень спроса на нашу продукцию, который мы поначалу проморгали. Аналитические данные еще в ноябре 2022 года показывали, что фиксируется много новых объектов в строительстве. Мы на это отреагировали не сразу, только в марте 2023 года. Правда, основные конкуренты запоздали еще больше и оживились лишь в мае.

Принципиальное отличие нынешней ситуации в том, что в 2008 году нам не хватало денег, и мы дошли до финансово-экономического предела. А теперь мы совершенно неожиданно для себя попали в геополитические игры и пытаемся найти правильную конфигурацию бизнеса в условиях разлома мира и его распада на региональные валютные зоны.

Западная зона формируется вокруг стран «Большой семерки» (G7)¹, а восточная — вокруг Китая и России. Индия пока балансирует между ними, но, судя по ситуации в ШОС² и БРИКС³, рано или поздно примкнет к восточной зоне, которая станет китайско-индийско-российской.

¹ G7 (Group of Seven) — неформальное политическое объединение, в которое входят США, Канада, Великобритания, Германия, Италия, Франция и Япония.

² ШОС — Шанхайская организация сотрудничества, основанная 15 июня 2001 года лидерами Китая, России, Казахстана, Таджикистана, Кыргызстана и Узбекистана.

³ БРИКС (BRICS — сокр. от Brazil, Russia, India, China, South Africa) — межгосударственное объединение, основанное 16 июня 2009 года, в настоящее время включает девять государств: Бразилию, Россию, Индию, КНР, Южную Африку, ОАЭ, Иран, Египет, Эфиопию.

О ГЕОПОЛИТИКЕ И ВКУСЕ «ВОСТОЧНЫХ СЛАДОСТЕЙ»

Вы становитесь не только бизнесменом, но и политиком?

Вынужденно. Приходится внимательно слушать высказывания политиков, поскольку теперь не экономика, а они определяют движение денег, депозитарии и т. п. Никогда не думал, что у меня лично в Европе заморозят довольно большую сумму: около пятой части моего ликвидного капитала. Хорошо еще, что большая часть средств была вложена в российские бумаги.

Теперь наше правительство говорит о создании новой платежной инфраструктуры, аналога SWIFT, системы передачи быстрых банковских сообщений, новых депозитариев и единых правил игры, которые должны быть открытыми и справедливыми для всех стран. Предполагается, что к ним будут присоединяться все больше стран Юга и Востока.

Этот новый «клуб» позиционируется как сообщество равноправных участников с равными возможностями, независимый от Запада и не имеющий руководящего центра (что-то типа биткойна, распределенной технологии блокчейна), как противовес гегемонии доллара в западной зоне.

Россия, как наиболее пострадавшая в нынешней ситуации, должна развивать этот проект быстрее других стран. Китаю и так пока неплохо, китайцы работают, скорее, на перспективу, а нам нужно действовать быстро. Мы внимательно отслеживаем эти процессы, и валютную составляющую уже храним в юанях, а не в евро.

Поменять евро на юани не так уж сложно, а как быть с оборудованием?

Мы много лет покупали оборудование в Европе, и европейские технологии лежат в основе нашей Корпорации.

Понятно, что сразу изменить эту ситуацию невозможно. Но замены, которые можно сделать, мы уже делаем.

Не буду скрывать, что есть сопротивление со стороны наших технологов и техников, которые боятся использовать необкатанное оборудование от неизвестных поставщиков, но мы их подталкиваем, чтобы быстрее привыкали.

Инерцию преодолевать трудно. Человек, за много лет привыкший к европейскому подшипнику, будет искать все новые аргументы и убеждать всех, что этот подшипник заменить никак нельзя.

Покупаем китайские экструдеры, китайские погрузчики и другую технику. Возможно, по надежности они уступают продукции той же Toyota, но по первым впечатлениям, и с ними вполне можно работать.

Корпорация большая, людей в ТН тысячи, мы поворачиваемся, но не быстро. Если раньше европейское оборудование составляло 90%, то сейчас мы этот процент планомерно снижаем. До какого минимума сумеем снизить, пока неясно. Процесс займет несколько лет, но все равно 15–25% европейского оборудования, для которого не удастся найти подходящих аналогов, останется.

То есть вы добавляете в сферу своих стратегических приоритетов ось геополитики? Приходится «сегментировать» страны и партнеров?

А куда деваться? Никогда такого не было, мир был глобальным. Я даже не задумывался, почему он глобальный. Мы же не задумываемся при рождении, что находимся в космосе. Только лет в 10–12 начинаем интересоваться тем, как устроена Вселенная и наша планета.

Америка была гегемоном, всех это устраивало, и мы не задумывались о том, может ли быть по-другому. С тем же успехом можно было рассуждать о возможности прилета инопланетян. И вдруг мир начал разделяться, при-