



АНДРЕЙ МЕДВЕДЕВ

ОЧЕНЬ **БОЛЬШАЯ** МАЛАЯ **ЭНЕРГЕТИКА**

Ярославская инжиниринговая группа ПСМ («Промышленные силовые машины») – одна из самых амбициозных компаний российского энергетического машиностроения. Она занимается самостоятельной разработкой и производит дизельные генераторы, насосное оборудование, силовые приводы и спецтехнику, собираясь наращивать темпы роста и развиваться за счет покупок недостающих компетенций. В первой части своего большого интервью основатель и генеральный директор ПСМ **Андрей Медведев** рассказывает WEALTH Navigator о санкциях и ограничениях, правилах управления бизнесом, планах на M&A, первом общении с инвестбанкирами и вопросах к индустрии private banking.

П

очему вы стали заниматься бизнесом, ведь известно, что у вас прекрасно получалось работать наемным менеджером?

История немного другая. Я занимался розничной торговлей еще в студенческие времена и уже тогда хотел собственный серьезный бизнес. На четвертом курсе я после айтишного пошел на второе высшее образование – экономическое, а после университета у меня было две опции: отправиться на предприятие или в финансовую компанию. Я выбрал производство, но понимал, что наемный труд – для меня дело временное. Может быть, сказалось то, что я запоем читал биографии бизнесменов, истории компаний, все это меня очень вдохновляло. Становиться программистом, несмотря на отличные оценки, совершенно не хотелось. Опыт торговли тоже подзаряжал, пусть это были всего лишь пиво и шашлык, которые я и сам, бывало, продавал в ларьке, но именно реальные продажи дают правильный эмоциональный настрой.

А кем вы себя считаете в своей компании? Главным сейлзом?

У меня есть три роли. Первая – учредитель, вторая – генеральный директор (это, кстати, формальная роль), и третья – директор по продажам. У меня сегодня был «допрос» налоговой инспекции (так это у них официально называется), и я сказал так, что 50% моего времени уходит на продажи, 50% – на общий менеджмент. Под ним я подразумеваю и тактический, и стратегический. Наверное, на горизонте 5–10 лет я точно приду к чему-то другому, хотя бы в силу возраста и меняющегося масштаба бизнеса. Кстати, в сентябре я перееду в Москву, и это, вероятно, тоже скорректирует мою операционную вовлеченность. А в моменте, как мне кажется, все получилось очень хорошо, если бы в 2022 году я не занимался активным управлением, мы бы так не выстрелили.

Но вы проходили через разные этапы. Не так давно вы с удовольствием вспоминали 2014 год, когда компания была устроена несколько проще.

Я все-таки говорил другое и без удовольствия. До 2014 года модель была дружественно-семейная, потом она стала хорошо формализованной, системной. Первый вариант мне совсем не близок. Мы обсуждали этот вопрос со вторым учредителем. Ему, наверное,

нравится семейная организация дела, а мне сейчас не хочется возвращаться в то время, как не хочется заводить не связанный с ПСМ бизнес – какой-нибудь ресторан. Это вообще не мое.

Точно, можно вспомнить другой ваш рассказ – о первом заказе. Вы начинали с блефа, не имея никаких производственных мощностей и сотрудников. Какие еще качества, кроме здорового авантюризма, вам тогда помогали?

Авантюрный настрой нужен любому бизнесмену, тот, кто не готов рисковать, не занимается предпринимательством. Но этого мало. Конечно, я благодарен айтишному, в первую очередь математическому, образованию, потому что построение большой компании – это регламенты, структура, система. Я знаю, что у кого-то бизнес строится на эмоциях, на изобретении чего-то великого. У нас в основе практически всего лежит система.

Что в вашей жизни и жизни вашего бизнеса поменялось с введением санкций против России?

В конце февраля 2022 года было ощущение, что бизнес рухнул, потому что у нас было очень много контрактов на европейских двигателях, и они должны были приезжать с марта по июнь. И вдруг оказалось, что мы не можем ни платить, ни получать. Пакеты санкций, касающиеся нас, появились чуть позже, но проблемы с платежами возникли сразу. Сейчас уже все настроено, все работает. Тут, правда, есть другой момент. Я всегда хотел заниматься международным бизнесом. Сейчас у нас его очень много, но он развернулся в другую сторону и помогает работать в области закупок, а не продаж оборудования. Во многих дружеских странах сейчас есть компании.

А лично для вас что-нибудь изменилось?

Нет. Есть все визы, все карточки. Мне даже нравится все эти модели изобретать. И я не обхожу санкции, это не нужно. В декабре я был в Киргизии, в Дубае, на Новый год мы ездили по Франции, Швейцарии, Италии. Везде, кроме США, я за последние два года бываю регулярно, ничего не изменилось. Зато расширилась внутренняя география, раньше отдыхать мы ездили только в Европу, а теперь оказалось, что в мире есть много других, не менее интересных мест.

А личные активы и недвижимость у меня исключительно в России. Я никогда не хотел себя привязывать к домам и квартирам в других странах, в них же нужно бывать. Зачем это? Интереснее каждый раз приезжать в новое место. И когда мне говорят даже не про Италию, а про Дубай – «купи апартаменты», – я не вижу в этом инвестиционного смысла. Хотелось бы вкладывать в то, чем ты пользуешься. Конечно, если у тебя есть активы за рубежом, надо придумывать, как их защищать, но это не мой случай.



ПОМНЮ, БЫЛ В ДУБАЕ, И У МЕНЯ ЗАБЛОКИРОВАЛИ ВСЕ КАРТОЧКИ, ПРИШЛОСЬ ЭКОНОМИТЬ В STARBUCKS. НА КОФЕ НАЛИЧКИ ХВАТИЛО, А ВОТ ПОНЧИК ПРИШЛОСЬ ВЕРНУТЬ

Вы пишете, что постоянно совершенствуете свою аналитику и собираете много данных о компании, но бюджет доходов и расходов стали считать не с первого дня в компании.

Что нового вы узнали о себе за последний год?

Главное, что все эти данные эмоционально окрашены. Начинаешь что-то новое считать, видишь, где ты потерял деньги или эффективность, и расстраиваешься из-за этого. Вроде раньше не знал и жил спокойно, а теперь точно понимаешь, что и когда надо было скорректировать. Однако есть и предиктивные метрики, которые могут удержать от ошибок. Сейчас у нас ключевой критерий в оценке контракта – это сколько прибыли мы получаем на час использования ресурсов. Если станцию собирать тысячу часов, час стоит X, то 1000X умножить на 1000 – это минимальное значение валовой прибыли со сделки. Если бы мы таким образом начали рассуждать в прошлом году, мы дополнительно могли бы получить несколько десятков миллионов. Правильно оценивать и ограничивать нужно абсолютно все – и время, которое конструктор тратит на разработку, и время на подготовку документации, и любой другой ресурс. Каждая минута стоит денег. Вот ты собрал установку, получил 2 млн рублей прибыли, но ее разработкой группа инженеров занималась 17 дней. Это хороший результат при таких условиях или плохой? В нашей новой логике мы будем выделять и час работы завода, и час работы инженера.

Бизнес-аналитика помогает по максимуму воспользоваться временем возможностей. Я знаю многих конкурентов, которые говорят: «Что менять? Спрос есть, мне не надо задумываться, где сейчас искать клиентов. Зачем расти? Когда я вырасту, я начну переживать за поиск заказов. А сейчас мне морально комфортнее не увеличивать риски. Всего ведь хватает, я сплю спокойно, все супер». Никого не осуждаю, но если ты не растешь, то со временем падаешь.

Жизнь и бизнес – это постоянная экспансия?

Абсолютно верно. У нас есть неполная, но все-таки хорошая аналитика с 2014 года, и я недавно попросил финансового директора сделать отчеты по 20 основным индикаторам до 2023-го. Этот год дал как прогноз, близкий к реальному, а 2025-й – как менее точный, исходя из производственных возможностей. Хочу над этой таблицей серьезно подумать. В Японии говорят о «потерянном десятилетии». У нас, я считаю, было года три, когда мы чуть-чуть потеряли темп роста, надо выяснить, почему так произошло.

Вы явно хотите увеличить темпы роста и начали общаться с инвестбанкирами. Каковы первые впечатления и какие задачи вы им ставите? Это ведь не про привлечение капитала, не про IPO, вы не собираетесь снижать или размывать свою долю, а думаете о вариантах M&A?

Это эксперимент. Я допускаю процентов на 70, что ничего не получится. Но важно, чтобы люди из Сити приезжали сюда, смотрели и делали более осознанные предложения. Мы действительно думаем о том, что можно расти за счет слияний и поглощений. Есть отдельные интересные нам направления. Допустим, ПСМ делает энергоцентры, в них используются трансформаторные подстанции. Можно пойти нашим стандартным путем, создать производство с нуля, но это довольно долго. А нам уже сейчас нужны эти комплектные трансформаторные подстанции (КТП). В этом году, я прикинул, придется купить оборудование на полмиллиарда. Так почему бы нам не приобрести среднего размера компанию, которая для нас это будет делать? Гарантированный внутренний спрос на полмиллиарда



в год – это уже нормальный бизнес, мы могли бы получить синергетический эффект, сэкономить ресурсы и нормально заниматься своей главной работой. Или сегмент маленьких турбин, в которых у нас пока нет нужных инженерных компетенций. Проблема в том, что, когда спрос растет, у нормальных предприятий и так все хорошо, а продаются на рынке те, кто на боку лежит. И возможно, задача инвестбанкира совпадает с твоей не во всем. У него же комиссия, чем он дороже тебе продаст, тем больше заработает на этом. Понятно, что банкиры – это про деньги, а не про благую цель, тем не менее они обязательно скажут, что хотят помочь нам в развитии, а не просто исполнить KPI в рамках своей структуры.

Инвестбанкир на стороне покупателя способен создать такую же добавленную стоимость, как и на стороне продавца?

Не могу сказать. Думаю, что в нашем масштабе это скорее усложняет модель. Мы все же не за миллиарды долларов компанию собираемся покупать, поэтому лишние надстройки увеличивают цену. Но я считаю, что нужно попробовать. Вдруг это эффективно. Органический рост, о котором мы привыкли рассуждать, имеет свои пределы. Сейчас еще проблема с кадрами тормозит развитие. Допустим, чтобы делать трансформаторные подстанции, нужны инженеры-высоковольтники, мы за два года нашли всего двоих.

И это ключевой вопрос, чтобы быстрее создать компетенцию, придется ее купить. Но ради этой компетенции приходится пробовать разные подходы.



*У БАНКОВ ОГОЛТЕЛЫЕ
ПРОДАЖИ ПРОДУКТОВ,
ПО КОТОРЫМ У НИХ КРІ. ТЕБЕ
ВПАРИВАЮТ ОБЛИГАЦИИ,
ФОНДЫ, НЕ ЗАДУМЫВАЯСЬ
О ТВОЕМ ИНТЕРЕСЕ*

Вы сейчас выступаете покупателем, стратегическим инвестором. А что о вашей индустрии должен знать тот, кто может вкладывать, но готов быть лишь финансовым партнером?

На что лично я обращаю внимание? На то, что очень много компаний не имеют своего производства. Мне дали список из нескольких названий, а там, если копнуть глубже, простой завоз и перепродажа китайских электродвигателей под своим брендом. Вместо производителя – трейдинговая компания из 30 человек.

Второй момент. Я знаю несколько облигационных историй из нашего сектора. Тут нужно изучать репутацию компании. Стандартной модели – рынок растет, мы тоже, поэтому вкладывайтесь безбоязненно – недостаточно. Минимальный анализ дает понять, что компания никогда не начнет зарабатывать, потому что она демпингер, у нее нет инженерного потенциала. Она просто пытается продать как можно дешевле и нарастить оборотку, чтобы показать инвесторам красивый график. Я не знаю, почему они не смотрят на ее экономику, когда эти облигации покупают. Мы, например, пытаемся работать в премиум-сегменте, создавать высокую добавленную стоимость инжинирингом, современными производственными мощностями, эстетикой, открытостью, брендом, но мы пока не хотим размещать облигации.

Вы замечаете, что кто-то фокусируется на облигациях из вашего сектора? Каким-то другим образом частные инвесторы или фонды себя проявляют?

Нет, я не чувствую особого интереса ни со стороны покупателей, ни со стороны продавцов. Партнерские истории тоже не очень работают. Вот пример: к нам какое-то время назад обращались с идеей: «Давайте совместную компанию сделаем». Мы не договорились, потому что я не понял, для чего этим надо заниматься. Пока все, что у них есть, – это торговля влиянием. Но мне не кажется, что этого достаточно, чтобы иметь с нами совместную компанию.

А если представить, что человек с мешком денег присматривается к нашему сектору и даже готов быть неконтролирующим акционером, я сам скажу ему, что не надо в это влезать. У нас сложный инженерный бизнес, где-то нишевый, где-то завязанный на крупные контракты. Это не вариант для пассивного дохода. В большой энергетике начинается политика, а специфику малой мне объяснил мой руководитель, когда я еще на моторном заводе работал. «Это такой бизнес, что тебе, как белке, надо постоянно крутить колесо», – говорил он.

Вот если мы станем крупной компанией, которая начнет строить проекты под ключ, тогда этот разговор будет иметь смысл. Выделили тебе на каком-то крупном объекте на 10 млрд стройки вместе с поставкой оборудования, и ты работаешь. Это наша идеальная цель. Пока на рынке есть всего одна компания, которая в какой-то мере приблизилась,

но еще не пришла туда. В такой ситуации финансовый инвестор действительно нужен, потому что, когда заходишь на какой-то завод СПГ и тебе надо поставить на много миллиардов оборудования, без него трудно обойтись. А сейчас у нас децентрализация сбыта, мы стараемся яйца по разным корзинам раскладывать, чтобы один проект не убил всю компанию.

Где, в вашем понимании, проходит граница, разделяющая среднюю и крупную компанию?

Мы в этом году приблизимся в какой-то мере к 10 млрд. На мой взгляд, нужно отталкиваться от 20 и выше, чтобы какие-то инвестиционные ресурсы иметь. Я этот момент вижу и понимаю, что иногда большие деньги позволяют делать большие деньги. Во-первых, тебя зовут в еще более крупные проекты, во-вторых, они бывают по-хорошему маржинальными, если ты отадминистрировал все вовремя. Мы долго росли от 2 млрд до 3 млрд в объеме, и мне сейчас кажется, что иногда с 10 млрд до 20 млрд легче вырасти. Масштаб начинает работать на тебя. И дальше, наверное, возможно вырасти от 20 млрд до 100 млрд, стать крупнейшей компанией сектора.

У вас, как известно, есть две важные мотивации: оставить след в истории и деньги.

Все же первое перевешивает – 80/20. Роль денег понятна, с их помощью ты измеряешь свой бизнес. Ты же не можешь, как в беге, засечь, кто быстрее пробежал конкретный отрезок. Здесь учитывается сумма всех достижений, выраженная в деньгах. Невозможно быть великим бизнесменом в компании из троих человек. Поэтому выручка, инвестиции, объемы – так или иначе для компании денежная метрика становится единственной.

А для человека иначе. Я не вышел на тот уровень, когда у меня давно все есть и просто нечего уже купить. Скажу больше, я сам себе удивился, ведь всегда говорил, что деньги – это не мотивация, но теперь стал понимать логику, что иногда потребности все же рождают возможности. Это работает. Жить на одних великих целях сложно. Какой ты оставил след в истории? Это время измеряет, сам человек склонен преувеличивать свое значение.

Мы недавно обсуждали этот вопрос с женой, сидя в московском ресторане. Говорю: «Ты много больших бизнесменов знаешь? Сейчас Потанин бы сюда вошел, узнала бы?» Она и сама занимается бизнесом, но призналась, что не знает, как выглядит один из богатейших россиян. Дерипаску вспомнила и Абрамовича. Вот и все, медиапопулярность у бизнеса все же гораздо ниже, чем мы думаем.

Перейдем от бизнеса к частным вопросам. У вас накоплен большой опыт общения с российским private banking и wealth management. Какое впечатление на вас производят финансовые советники, с которыми вам приходилось иметь дело?

На мои впечатления накладывает свой отпечаток Ярославль, я здесь в основном общаюсь с этими людьми. А индустрия больших денег все же в Москве, а не где-то еще. У меня сейчас нормальные взаимоотношения с private banking в двух госбанках, есть плохой пример работы с одним очень модным банком. За два года у меня здесь сменилось шесть личных менеджеров, уже и знакомиться с новым не хочется.

Бывает, конечно, что гигантский банк, у которого все хорошо настроено, начинает сбивать по мелочам. Тебе нужно сделать какую-нибудь хитрую справку для визового центра, а их



*ХОТЕЛОСЬ БЫ
ВКЛАДЫВАТЬ
В ТО, ЧЕМ ТЫ
ПОЛЬЗУЕШЬСЯ.
ЕСЛИ У ТЕБЯ АКТИВЫ
ЗА РУБЕЖОМ, НАДО
ДУМАТЬ, КАК ИХ
ЗАЩИЩАТЬ. ЭТО
НЕ МОЙ СЛУЧАЙ*



система это не позволяет. Пытаются решить, конечно, привлекают своих московских ай-тишников, но это так медленно. Мне последний раз нужно было для жены справку к добавочному счету. Они неделю этим занимались и не смогли сделать. С клиентоориентированностью пока не очень.

Сейчас ведь еще мобильное приложение может быть важнее человека. Я всегда банкирам говорю, что не хочу его видеть и слышать. Я должен сделать 99% операций через смартфон, могу еще позвонить, но в банке не хочу появляться ни при каких обстоятельствах. У нас всего у двух-трех игроков есть хорошие приложения. Не перевариваю один очень большой банк исключительно из-за его приложения, оно отвратительное. Не хочу с ними взаимодействовать, какие бы они условия мне ни дали. И, поймите правильно, все должно работать согласованно. Нельзя приложением заменить хорошего менеджера, но и наоборот сделать не получится.

Прибавьте к этому оголтелые продажи продуктов, по которым у них KPI. Тебе впаривают облигации, фонды, явно не задумываясь о твоём интересе. Доходит до идиотизма: один банкир пришел ко мне на завод алкорамки продавать. У него KPI, видно, по всем кросс-продуктам. Какой-то сюр.

Во всех банках одно и то же?

Продукты могут различаться, а подход общий. Они во мне заинтересованы не потому, что хотят сделать меня богаче, а потому, что собираются что-то продать. Раздражает. Если я менеджеру 40 раз сказал, что мне не нужны облигации, не надо мне звонить и предлагать встречу, на которой я наконец пойму, почему они так полезны. Это уже моя проблема, почему я не хочу, таково мое видение, неважно, правильное оно или нет, оно просто мое. А еще был случай, когда мне начали рассказывать смешные вещи про какой-то ЗПИФ, внутри которого знакомый мне ЦОД от знакомой компании. Я на этом объекте провел немало дней и теперь слышу что-то, не имеющее к нему отношения. Они-то пытаются показать свою компетентность, но так совпало, что я осведомлен чуть глубже. Тут, наверное, очень важны и профессиональный уровень, и эмоциональный интеллект. Надо же понимать, с кем ты разговариваешь.

Хорошо, конечно, вдолгую работать с человеком, но даже к менеджерам, с которыми я общаюсь по семь лет, есть некоторые вопросы. На итог влияет очень много аспектов коммуникации. И это касается не только банков. Со страхованием еще хуже. Я готов был все свои машины и ПСМ страховать в одной компании, но потом все как всегда. У меня ощущение, что все страховые компании хорошие, пока не произошел страховой случай.

Вы пользуетесь инвестиционными продуктами, которые вам предлагают банкиры?

Private banking для меня – это в большей степени хранилище денег. Я инвестировал, но результаты оценивать рано. Да, бывало, что я прислушивался к советам банкиров, но не так уж часто. Забавно, что я решил стать самостоятельным инвестором за две недели до 24 февраля 2022 года. Само собой, экономика не очень хорошо сложилась, помню, как тогда летали пики сберовских акций.

Вообще, я думал, что у меня есть какой-то инсайд и надо самому инвестировать в компании, с которыми мы работаем: «Норникель», «Новотэк», «Интер РАО». Но пока это мне не помогает угадать тренд. Я ничего особо не потерял, но ничего серьезного и не приобрел.

Хотите в какой-то момент перепробовать много банков и забить свой телефон их предложениями?

Перейти из банка в банк – это целая история. И технически, и психологически не так уж просто. Но конкуренция на этом рынке вырастет сразу после того, как перевести все средства в другое место можно будет без комиссии. А забивать телефон я точно не собираюсь, у меня другая история – купил себе здоровый кардхолдер, который забил самыми разными карточками. Раньше у меня было от силы две карточки, а сейчас их 20: таджикские, киргизские, турецкие, дубайские. Есть «Мир», есть UnionPay. Вот это сильно изменило жизнь. Неудобство, конечно, но уже привык, знаешь, что для чего нужно.

Когда едешь в Киргизии в такси, а у тебя ни одна карточка не позволяет его оплатить, становится неприятно. Помню, был в Дубае, и у меня заблокировали все карточки, пришлось экономить в Starbucks. На кофе налички хватило, а пончик пришлось вернуть. С другой стороны, впечатления на всю жизнь. ■ | Продолжение интервью – в следующем номере WEALTH Navigator. |