



АНДРЕЙ МЕДВЕДЕВ

ОЧЕНЬ БОЛЬШАЯ МАЛАЯ ЭНЕРГЕТИКА

ЧАСТЬ II

В продолжение своего большого интервью владелец ярославской инжиниринговой группы ПСМ («Промышленные силовые машины») **Андрей Медведев** рассказывает WEALTH Navigator о будущем децентрализованного энергоснабжения и объясняет, как наступившая эпоха рынка качественного производителя и его личный невротизм заставят компанию расти и сделают его миллиардером.

В первой части нашего разговора вы сказали, что международный бизнес всегда был для вас важен. Если сегодняшняя ситуация развернется и сюда вернутся иностранные компании, а российские получают выходы на те рынки, которые для них сейчас закрыты, как все это будет по-настоящему выглядеть? Кажется, что технологически российский бизнес не готов к такой конкуренции. Сам по себе перерыв во взаимодействии не позволяет накопить запас прочности.

К сожалению, в ближайшие лет пять ничего не вернется, такого сценария мы даже не рассматриваем. Но если это произойдет, то мы же интегратор, мы были среди крупнейших сборщиков. Раньше работали с западным оборудованием, сейчас – с западным и китайским. Так что и в этот раз к нам придут настраивать отношения. У нас обид ни на кого нет, мы готовы сотрудничать. Глобальная конкуренция – другой вопрос. Российский машиностроительный бизнес на международном рынке и раньше чувствовал себя не супер. Мы все равно обдумываем сейчас возможность поставок в Киргизию и Казахстан. У нас был крупный проект с киргизской компанией, головной офис которой находится в Лондоне. В 2022 году исполнение даже этого контракта стало проблемным, и мы искали какую-то финансовую модель сделки, позволяющую им защититься от этих санкций.

Думаю, что сейчас наши дружественные компании в других странах могут нам помочь продавать на какие-то африканские рынки и обойти проблемы, связанные с платежами. Например, условно, африканская страна готова купить у нас оборудование, но платить в Россию для них проблема. Сейчас, будем честны, почти для любой страны проблема платить в Россию или получать отсюда деньги. Я надеюсь что выстроенная сеть международных компаний даст нам возможность лучше работать с платежами.

Сильных эмоций по этому поводу нет, мы приспосабливаемся к обстоятельствам. Если не вспоминать про ужасный кадровый голод, то я бы сказал, что в какой-то мере эти обстоятельства оказались выгодными.

▶▶ *В РОССИИ ВЛАДЕЛЕЦ ЧАСТНОГО БИЗНЕСА – СОМНИТЕЛЬНЫЙ ТИТУЛ. ВОТ У МЕНЯ БЫЛ ДОПРОС В НАЛОГОВОЙ. «ПОЧЕМУ ЖЕ ДОПРОС? – СПРАШИВАЮ. – Я ЖЕ НЕ СОВЕРШИЛ НИКАКОГО ПРЕСТУПЛЕНИЯ». А У НИХ ОБЩЕНИЕ С СОБСТВЕННИКОМ В РАМКАХ ПЛАНОВОЙ ПРОВЕРКИ НАЗЫВАЕТСЯ ДОПРОСОМ*

По-настоящему надежные хабы для международных платежей так и не появились?

В целом нормально все. В Эмиратах очень сложно, а в других местах гораздо легче. В Турции есть вопросы и есть решения. Довольно неожиданно, что платежи зависали даже в Китае, к этому даже наши местные партнеры не были готовы. Но у нас появилось несколько альтернативных вариантов.

Пока мы находим временные решения. Для меня очень важна надежность, поэтому я считаю, что мои деньги – это важный момент – всегда должны идти до производителя через, скажем так, контролируемые компании. Они не должны зависеть у каких-то трейдеров, которым я не могу доверять.

В России, по вашим словам, сейчас рынок производителя, а не покупателя. Что привело к такой ситуации? Как долго она будет продолжаться?

Рынок качественного производителя, на мой взгляд. Это просто объяснить. Потери от несвоевременной сдачи объектов слишком велики, мы сейчас строим три производственные площадки, и я не буду выбирать самого дешевого производителя крана или самого дешевого генподрядчика, я выберу того, кто мне построит в срок и качественно. Упущенная прибыль от неиспользования несопоставима с подобной экономией.

Я сейчас с конкурентами и коллегами из разных отраслей общаюсь. Взрывной рост есть только у тех, кто хорошо себя зарекомендовал, обеспечен производственными ресурсами и прошел все эти аккредитации, сертификации. Например, у нас один из важных секторов – это поставка оборудования на заводы СПГ, дизельных газопоршневых электростанций. А у них вендор-лист всего из трех компаний. И рост в рамках этого сектора есть у трех компаний, а не у всего рынка. Или центры обработки данных. Сейчас всем важно перенести данные из иностранных облаков в российские. Работать надо быстро. Заказчики должны выбрать тех, кто не только им быстро поставит, но и запустит оборудование. Звучит просто, но вот вам реальная история. В феврале прошлого года мы проигра-

ли тендер, и наш контрагент заключил соглашение с другой компанией. Она ничего им не поставила, и они поняли, что запуститься в конце года не смогут. Пришли к нам и спрашивают: «За разумные деньги можете в этом году сделать?» Мы сказали: «Да, можем». У нас же есть взрывной рост, а у той компании, с которой они расторгли контракт, нет, потому что она за слова не отвечает, не обеспечена ресурсами и производством. И я очень рад, что заранее инвестировал в промышленное качество. На рынке сейчас достаточно сделок, которые можно заключить на наших условиях, мы уже три раза пересматривали бизнес-план в сторону увеличения.

Вы не очень любите предсказывать будущее, но хочется попросить у вас прогнозов по рынку децентрализованного энергоснабжения в мире и в России. Можно начать с того, что происходит сейчас.

Если коротко, то спрос растет и будет расти. Якутия, Архангельская область, Ханты-Мансийский округ – там много работают на дизелях. Помимо этого, идет освоение новых месторождений, производится разведывательное бурение, то есть там нужно временное энергоснабжение. И это не единичные проекты, в России мы до сих пор очень много разведываем недр, сейчас этого стало даже больше, например, литий собираются добывать. Минус тут один: все это происходит в очень отдаленных и тяжелых с точки зрения климата регионах.

Другой рынок – это строительство энергоцентров для каких-то заводов, логистических центров, где на собственной генерации киловатт получается дешевле, чем от сети. Сейчас «Россети» стали активно бороться с тем, чтобы компании обеспечивали себе собственную генерацию или платили им за резерв мощности. Неизвестно, к чему это приведет, здесь есть риски. Но для нас эта доля бизнеса равна примерно 5–10%, поэтому, даже если все остановится, мы не упадем. Но если работа продолжится, то потенциал здесь очень большой.

Есть еще третий рынок, он, наверное, основной. Чтобы запустить ЦОД, его нужно сертифицировать, чтобы сертифицировать, нужен автономный источник питания. А это только дизельный генератор, других не бывает по требованиям их стандартов. Сейчас взрывной рост в этом секторе. Я бы только назвал это не децентрализованным энергоснабжением, а скорее резервным.

А в мире доля децентрализованного энергоснабжения должна расти?

Я недавно читал, что OpenAI и Microsoft собираются построить для нейронок ЦОД за 100 млрд долларов. Туда нужно много дизелей, очень много. Это обязательное условие. И в один этот американский ЦОД пойдет столько дизелей, сколько, наверное, есть на всем российском рынке. А если внимательно послушать разговоры про те же ЦОДы, про искусственный интеллект, то сразу поймешь, что есть недостаток мощностей. Если нейронные модели будут расти так же, как сейчас, то уже



к 2027 году потребление всех этих IT-вычислений сравняется с тем, что мы видим во всех остальных секторах. Везде нужна генерация.

Кроме того, сейчас в мире происходит очень много разных конфликтов и природных катаклизмов. Чтобы застраховать себя, всем нужно аварийное энергоснабжение. Например, в 2022 году у нас основная проблема была не в санкциях. Мы приходим к европейским заводам, а они говорят: «У нас загрузка на полтора года вперед». Все боялись того, что не будет российского газа и электроснабжение ляжет, и каждый банк, каждый важный объект решил себе поставить дизеля.

Вы что-нибудь ждете от зеленых технологий в энергетике?

Предыдущий заход на ветроэнергетику делался в России во многом на иностранных инвестициях. Я лично считаю, что мы тут можем выстроить эффективное взаимодействие с Китаем, где огромные ветряные мощности и почти все для них делается на месте. В ознакомительных целях я заезжал на заводы, где производят и гондолы, и мачты, и все остальное. А у нас в России чуть сложнее, нужны большие деньги. Была финская компания, работавшая по модели энергосервиса, теперь ее нет. Стоит ли надеяться на вложения китайцев, не знаю. Они в Россию сейчас не особо инвестируют. И пока нет признаков того, что их настроение поменяется. Я не видел серьезных китайских инвест-проектов в российском машиностроении после 2022 года.

Возможен ли технологический disrupt в вашей отрасли? Возможен ли приход каких-то новых, меняющих правила игры идей?

Заменить дизель пока сложно, и резервный источник тоже. Когда в двигателях появилась технология Common Rail, сократилось потребление, но в России это не так принципиально, у нас трудно обеспечить нормальное качество солярки. Фактически это не технологический прорыв, а работа с эффективностью. С газопоршневыми машинами я тоже не жду существенного обновления технологий на горизонте 10–20 лет. Хотя вырабатывать так электроэнергию стало модно, потому что в условиях дешевого газа в России это экономически целесообразно.

И если говорить о том, что имело бы смысл обновлять, то это необслуживаемые микротурбины. Они очень пригодились бы для того, чтобы зарываться в недра все глубже и глубже. Сейчас каждую установку надо раз в месяц проверять, менять, останавливать. Если хотя бы лет через 20 мы сможем это делать раз в год, эффект будет значительным. Еще водород. Есть в мире пара интересных экспериментальных проектов, но тут все зависит от внешней инфраструктуры. Существенных экономических сдвигов в ближайшее время от всего этого не ждите, скорее гибридные электростанции займут более заметное место.

▶▶ *Я ПОСТОЯННО ПАРЮСЬ НАСЧЕТ СВОЕЙ НЕДОСТАТОЧНОЙ УСПЕШНОСТИ. ЭТО РЕГУЛЯРНАЯ ТЕМА РАЗГОВОРОВ. А ПО ВЫХОДНЫМ И В ОТПУСКЕ ЗАВОЖУ ШАРМАНКУ О ТОМ, ЧТО МАЛО РАБОТАЮ. И ОТ ЭТОГО САМОБИЧЕВАНИЯ НИКУДА НЕ ДЕТЬСЯ*

Говоря почти о любых вопросах, вы принципиально математичны, но в то же время сами замечали, что не все поддается количественным измерениям и оценкам. О чем речь и что с этим делать?

Я считаю, что в HR очень много всего не оцифровывается. Мы же говорим о том, что есть ДНК компании, или между собой обсуждаем соискателей: наш – не наш. Это не формализовать. Раньше во время интервью мы пробовали заполнять какие-то формы, оценивать soft skills, причем это делал и функциональный руководитель, и руководители HR. Потом поняли, что при такой избыточности модель математизации становится вредной. Во-первых, в интервью ты очень много вещей не можешь оперативно оценить в цифрах, во-вторых, есть какой-то вайб, и его значение нельзя преуменьшать. Вот ассессмент внутри компании проходит через математику – и hard skills, и soft skills. Но это же люди, которых мы знаем. Так что излишнюю формализацию пришлось откатить, иначе модель теряет гибкость.

И потом есть ведь и к самому себе вопросы. Я человек-математик, но могу давать неконкретные комментарии. Например, говорю маркетингу: «Некрасиво». Это же не про математику, а про эмоции. Или даже про эстетический интеллект.

Что такое эстетический интеллект и зачем он нужен вам?

Это способность воспринимать красоту и гармонию и организовывать ее. У меня он в каком-то виде есть, и мне кажется, что все должно быть красиво. Наша первая площадка когда-то появилась из коровника. Я не шучу. В 2022 году к нам приезжал Михаил Мишустин, мы удивились, что именно туда, хотя были у нас места и посовременнее, но смеялись, что это, наверное, первая встреча премьер-министра с губернатором на крыше коровника. Сейчас там инжиниринговый центр, все красиво перестроено. В новом большом проекте мы сразу думаем о дизайне, и дальше тоже будет именно так.

Я считаю, что это должно исходить от собственника. Зачем вам красивый завод? Мне местный министр рассказывал: «Я общаюсь с другими директорами заводов, они говорят: “На фига время и деньги тратить, что-то рисовать, мне это добавленную стоимость не принесет”». Я так не считаю. Красивые обертки создают добавленную стоимость, если есть наполнение. Растет КПД бизнеса. Да и я сам провожу большую часть своей жизни на работе, приятнее находиться в красоте, а не в коровнике.

Сейчас у нас стандартный инженер-конструктор не мыслит эстетически. Раньше и не нужно никому было, но сейчас от рынка центров обработки данных есть такой запрос. Они говорят, что наше энергетическое оборудование – это 20% стоимости ЦОДа. Оно должно выглядеть хорошо и в каком-то смысле продавать само себя и весь центр. Поэтому у нас появится человек, который будет заниматься промышленным дизайном.

▶▶ *МНЕ ОЧЕНЬ НЕ НРАВИТСЯ САМА МОДЕЛЬ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОСТИ, ОПРАВДЫВАЮЩАЯ НАДМЕННОСТЬ И КАКУЮ-ТО ГНУСНОСТЬ. НЕ ХОТЕЛОСЬ БЫ ОКАЗАТЬСЯ ТАКИМ ЧЕЛОВЕКОМ. ЕСЛИ БЫ МНЕ СКАЗАЛИ, ЧТО Я ТАКОЙ, Я БЫ НЕ ИСПЫТЫВАЛ К СЕБЕ УВАЖЕНИЯ. В СОЦИУМЕ НИ У КОГО ИЗ НАС НЕТ НИ ПОВОДА, НИ ПРАВА НА ИСКЛЮЧИТЕЛЬНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ*



Позволить себе думать о красоте – это некая привилегия состоятельного человека, собственника бизнеса. Вы чувствуете, что ваше положение во многом исключительно? Если да, то в чем это проявляется?
 У меня нет никакого привилегированного положения. В России владелец частного бизнеса – это сомнительный титул. Сегодня утром у меня был допрос налоговой. «Почему же допрос? – спрашиваю. – Я не совершил никакого преступления, вы мне вроде ничего не инкриминируете». Это все было запротоколировано, я подписывал документы, что не могу свидетельствовать против себя. На самом деле это плановая трехлетняя налоговая проверка, но общение с собственником в ее рамках называется допросом. В этот момент я не почувствовал привилегированного положения.

Есть, наверное, и другие моменты, в большей степени связанные с возможностью обеспечить любые свои потребности.

Я искренне считаю, что деньги не должны тебе давать дополнительные права. Мне нравится модель Германии. Когда ты едешь там на Ferrari и подрезаешь маленький Volkswagen, тебе из него посигналят безо всякого страха. У них и мысли не возникнет, что ты должен иметь какую-то привилегию на дороге в связи со своим достатком. В рамках улицы все люди в Европе равны между собой. Но в российской поликлинике тоже все люди равны. Сейчас, правда, я почувствовал на себе преимущества private-медицины, могу в этом признаться. Но это не право, данное тебе свыше, это все-таки трата денег, в которые конвертируется твой профессиональный успех.

Вы для себя смогли определить причины своего успеха? Или это нельзя выразить простыми словами?

Можно порассуждать. Это не чистое везение, я считаю. Совсем без него нельзя, но редко бывает, что кому-то просто повезло. Случается, кстати, что везения не хватает, и ты проигрываешь крупный проект просто по стечению обстоятельств, без понятных причин. Но вдолгую все это не работает, незаслуженное везение или невезение, которое длится годами, – не очень правдоподобная для меня история.

Вообще на успех влияет все. Образование – да. Трудолюбие – да, это, наверное, еще важнее, не знаю, как без него обойтись. Некоторым кажется, что привилегированное положение дает тебе возможность мало работать. А из моего опыта следует, что владельцы крупных бизнесов работают хорошо и много. Есть исключения, но их мало. В рыночном бизнесе вообще невозможно просто заниматься серфингом, выходить иногда на встречи по Zoom и так строить компанию, достигая успеха. Я подобную историю видел в нарисованном виде в учебнике по английскому языку. Ты ничего не делаешь, и вдруг на тебя валятся клиенты, контракты и деньги? Не хочу разочаровывать, но в жизни так не бывает. А простые везунчики, даже те, у кого нет золотых гор, вызывают у нас гораздо меньше уважения, чем люди дела.

Ваш успех для вас очевиден, вы его как-то измеряете? Или есть вопросы к уровню достижений?

Сплошные вопросы. Мы все знаем людей, которые терзаются от желания добиться хоть чего-нибудь, у меня проблема в другом. Есть какой-то жизненный план, но я до него не дохожу, не достигаю своих целей, от чего, конечно, испытываю сильный стресс. Ты вроде успешный, но твоя собственная планка все-таки повыше. Вот если у человека нет планок и он не парится по этому поводу, то сохраняет себе душевное спокойствие. А у меня точно с этим проблема. Моя жена подтвердит, что я постоянно парюсь насчет своей недостаточной успешности. Это регулярная тема разговоров. А по выходным я завожу шарманку о том, что мало работаю. То же самое в отпуске бывает. И от этого самобичевания никуда не деться. Я постоянно нахожусь в потоке стратегических или операционных задач, и, когда ты не плывешь, сразу начинаешь переживать, что упускаешь свои шансы. Такая вот понятная динамика.

Говорю жене на отдыхе, что мой бизнес не развивается. Слышу в ответ: «Ты в пятницу еще на работе был, а сегодня утро воскресенья. Вряд ли что-то произошло». Я вроде бы и сам это понимаю, но очень трудно не проговаривать такие мысли вслух. Объективно ведь ничего не произошло за два дня, но психологическая мука все равно возникает.

В предыдущем ответе вы упомянули уважение. Как при таком отношении к недостаточности своего успеха вам удастся не утратить его по отношению к самому себе?

Можно не терять серьезности и все равно относиться к себе с некоторым юмором. Но похвалить себя я могу за другое, за то, что не утратил мотивацию. У меня перед глазами много примеров моих сверстников, которые по разным причинам выгорели и ничего по-настоящему не хотят. Причем это способные, очень умные люди. Наше главное отличие не в таланте, а в том, что, к счастью, за 20 лет бизнеса я ни разу не попал в ситуацию, когда бы мне не хотелось растить компанию или развиваться самому как человеку. Мотивация всегда была очень сильной.

Тут срабатывает эффект от родительского воспитания. Мне мама часто говорила, что я недостаточно хорошо что-то делаю. Этот чистый невротизм, но в моем случае он полезен.

Наверное, я бы не хотел своего ребенка так воспитывать, но невротики и параноики правят миром, я на 100% в этом уверен.

«Ты получаешь мало пятерок, ты мог бы лучше». «Ты вроде хорошо написал, но все-таки совершил ошибку». Я такое слышал очень часто, и мама до сих пор придерживается такого подхода. Наверное, этот невротизм не так уж хорошо сказывается на ментальном здоровье, но мотивации он тебе придает столько, что на остальных тоже хватает. У тебя нет границ своим амбициям, и это заложено с детства. Не знаю, что должно произойти, чтобы я сказал: «Все, я достиг успеха, и выше прыгать не надо». Вот вам результат простого психологического гнобления.



*НАША ПЕРВАЯ ПЛОЩАДКА
ПОЯВИЛАСЬ НА МЕСТЕ
КОРОВНИКА. СЕЙЧАС
ТАМ ИНЖИНИРИНГОВЫЙ
ЦЕНТР, ВСЕ ПЕРЕСТРОЕНО.
КРАСИВЫЕ ОБЕРТКИ СОЗДАЮТ
ДОБАВЛЕННУЮ СТОИМОСТЬ,
ЕСЛИ ЕСТЬ НАПОЛНЕНИЕ*

Многого можно добиться простым гноблением.

Я все равно верю в то, что через 10 лет наш бизнес будет крупнее, гораздо крупнее. В реальности может случиться что угодно, занимаясь стратегией, нельзя оперировать понятием «вера». Но со мной это работает. Я верю в это. ПСМ будет огромной компанией, а я, скорее всего, попаду в верхнюю часть списка миллиардеров. И делается это не ради денег, а ради тех самых жизненных целей и амбиций. Отказаться от них больнее, чем потерять много миллионов долларов. И ко всему этому есть дополнительное условие – остаться человеком, не вознестись над другими людьми на крыльях своей важности.

Мне очень не нравится сама модель исключительности, оправдывающая надменность и какую-то гнусность. Не хотелось бы оказаться таким человеком. Если бы мне сказали, что я именно такой, я бы не испытывал к себе уважения, наоборот. В рамках социума ни у кого из нас нет ни повода, ни права на исключительное положение.

Поэтому самоуважение и вместе с ним удовольствие я испытываю еще и от того, что нахожусь на своем месте, точно не занимаю чужое.

Можно пояснить?

Это касается и каких-то общечеловеческих вещей и наших дел в компании. Например, я не лезу в продажи, не занимаюсь ими напрямую. У нас есть руководители проектов, а я их поддерживаю. На мне представительские функции, общение с собственниками компаний. Не бывает такого, что хороший контракт заключен исключительно благодаря мне, я никогда не скажу ничего подобного. Продал его sales, а я только помог.

Сейчас в моменте у нас идет лавинообразный рост спроса и увеличение объемов производства. Чтобы настроить систему, сделать ее способной переварить этот рост, мне приходится много заниматься балансировкой и общим управлением. И сама задача и процесс ее решения доставляют мне кайф.

Иногда наши мысли материальны. Я не суеверный человек, но могу загадывать желания, и, конечно, загадал кое-что о росте компании. По-моему это уже реализуется, хоть мы и не были к этому готовы по ресурсам. У нас осталось несколько месяцев, чтобы обеспечить себя всем необходимым. ||