Максим Стеблов, КИП «Мастер»: «Каждый из резидентов в период кризиса мог написать трижды заявление на мое имя»

В 2008 году для Камского индустриального парка «Мастер» наступили непростые времена. Из-за мирового кризиса проблемы возникли у КАМАЗа и вместе с ним у многих резидентов парка. Но, преодолев трудные времена, индустриальный парк разросся до 430 тыс. кв. м, практически полностью заполненных арендаторами с совокупной выручкой более 30 млрд. рублей. О том, как этого удалось достичь, газете «БИЗНЕС Online» рассказал директор парка Максим Стеблов.

НИКТО НЕ ЗНАЛ, КАК ЭТО РАБОТАЕТ

– Максим Георгиевич, чья идея реализовалась в КИП «Мастер»?

– Идея создания на пустующих площадях КАМАЗа индустриального парка родилась в недрах бывшей стратегической службы развития компании. Концепцию обкатали до презентабельного вида и доложили руководству республики. Потом она была одобрена и советом директоров ОАО "КАМАЗ".

Хронология вкратце такова: изначально, в 2004 году, парк разместился на 37 тысячах квадратных метров бывшего завода «Ремдизель» - дочерней компании КАМАЗа. На восстановительные работы 150 миллионов рублей выделила республика. Дело пошло, и в 2006 году КАМАЗ передал «Мастеру» оставшиеся площади «Ремдизеля», а республика дала еще 90 миллионов на их освоение.

Год спустя руководством Татарстана была подана заявка в минэкономразвития России на совместное финансирование третьей очереди строительства. В результате к проекту привлекли дополнительно 980 миллионов рублей из бюджетов РФ и РТ, площади были увеличены вдвое. Главный корпус камазовского завода запчастей передавался в собственность республики, и на его площадях внедрялась инфраструктура индустриального парка. В начале 2010 года был проведен конкурс на управление имуществом этого парка, и КИП «Мастер» конкурс выиграл. 1 июля третья очередь была торжественно запущена в эксплуатацию, и мы получили 21 тысячу квадратных метров офисных и 117 тысяч квадратов производственных площадей.

В 2011 году нам был передан сдаточный корпус автомобильного завода КАМАЗа, еще 117 тысяч "квадратов" под производство. Сегодня общее количество площадей составляет 430 тысяч квадратных метров.

– **С каким опытом вы приступили к руководству парком?**

– Я на разных должностях работал, и опыт руководства был обширный. Швейной фабрикой, например, заведовал. Много работал и в частном бизнесе. Но с отраслью автомобилестроения я столкнулся буквально за год до появления КИП «Мастер». Около года я работал в ТФК «КАМАЗ», одно время был заместителем директора. Когда родился проект КИП «Мастер», гендиректор КАМАЗА Сергей Когогин направил меня сюда. Собственно опыта руководства именно таким проектом на тот момент не было ни у кого. Чтобы представить, как все это может работать, я в составе разных делегаций посетил много стран и много индустриальных парков – в Китае, Сингапуре, Швеции, Дании, Нидерландах, Германии… Собранные там зерна здесь и проросли.

КАК КАМАЗ «ОТБЕЛИВАЛ» РЫНОК ЗАПЧАСТЕЙ

– В чем заключались интересы республики и КАМАЗа?

– Правительству республики было и осталось важно расширять сектор малого и среднего бизнеса. Цель понятна – сбалансировать модель хозяйствования в условиях моногорода.

У КАМАЗа было, пожалуй, два основных желания. Во-первых, каким-то образом надо было задействовать пустые площади. В корпусах завода «Ремдизель» производственная деятельность практически не велась, простаивали большие площади, а их еще надо было как-то обслуживать. Во-вторых, КАМАЗу было желательно компактное размещение максимального количества производителей автокомпонентов для обеспечения собственных потребностей в комплектующих. Когда поставщики разбросаны по всей стране и даже где-то за границей, усложняется логистика. А ведь поставки на конвейер – это как часовой механизм: малейший сбой, и конвейер встает. Контролировать состояние поставщиков гораздо проще, когда они собраны в одном месте. Их можно за полдня обойти.

– **Эти поставщики на тот момент уже работали с КАМАЗом?**

– Не все. Изначально покупатели камазовских запчастей приезжали за ними в Набережные Челны. Исторически в городе сформировался рынок «серых» запчастей – это и ремонт подержанных деталей, и их восстановление, и даже производство. Серый рынок был достаточно объемным. Все делалось в гаражах, в непригодных условиях. Тогда и возникла идея выдернуть этих серых производителей из подполья, предоставить им нормальные условия для работы, обеспечить им при необходимости закупки на КАМАЗе. И все получилось – они стали легальными поставщиками КАМАЗа. На сегодняшний день в Челнах производство серых запчастей практически изжито.

– **Насколько это важно для КАМАЗа?**

– В конечном счете за эксплуатацию грузовиков отвечает производитель. Если в машине установлена не сертифицированная запчасть, получается, что виноват КАМАЗ. Корпорация вынуждена бороться с серым рынком.

Сегодня поставщики КАМАЗа из числа наших резидентов имеют гарантированный заказ от компании. Кроме того, КАМАЗ закупает эти же запчасти для перепродажи через свою дилерскую сеть. Мелкий производитель получает огромную готовую сеть розницы, а КАМАЗ отвечает за качество запчастей. Соответственно, завод обеспечивает резидентов технологической документацией и заготовками.

– **Резидентам, которые работают с КАМАЗом, вообще не нужно заниматься сбытом?**

– То, что они производят для КАМАЗа, они не имеют права сбывать на свободном рынке – все продается через торгово-финансовую компанию КАМАЗа. Но сегодня предприятия, работающие исключительно на КАМАЗ, можно пересчитать по пальцам двух рук. Однако соотношение компаний, связанных и не связанных с поставками на завод, осталось прежним – примерно 50 на 50. До кризиса 2008 года 50 процентов наших резидентов работали только с камазовской продукцией, остальные ориентировались на свободный рынок. Кризис показал, что сфера грузового транспорта слишком уязвима: КАМАЗ упал – и половина наших резидентов вместе с ним. Впоследствии они диверсифицировали бизнес, нашли дополнительных потребителей.

СТРОИТЕЛЬСТВО – ЭТО ЛИШНИЕ РИСКИ ДЛЯ БИЗНЕСА

– Есть ли в Набережных Челнах и окрестностях площадки, может быть, менее развитые, но работающие с производителями в вашем формате?

– Есть «Гараж 500», есть на Элеваторной горе производственная недвижимость под аренду. Мы проводили маркетинговые исследования, определяли фактор конкуренции и нашу долю рынка в Набережных Челнах. За нами остается 50 - 55 процентов рынка. Альтернативные предложения по соотношению цена-качество несопоставимы с нашими условиями. Мы смотрели самые разные варианты, начиная от обычного холодного ангара и заканчивая чем-то более-менее похожим на КИП «Мастер». Есть, конечно, и у нас нерешенные проблемы – транспортная доступность, например. Но у альтернативных площадок, как правило, ситуация с транспортом гораздо хуже.

– **В Татарстане, в России есть сравнимые площадки?**

– Индустриальных парков нашего типа, с нашим уровнем готовности площадей, с нашими объемами я не знаю. Есть несколько парков, которые предоставляют подготовленные площади – в Ульяновской области, в Волгоградской. Но у них не те масштабы. Основная масса индустриальных парков России – это парки типа Greenfild: земельные участки с подведенной инженерной инфраструктурой под строительство. Как показывает наш опыт, предприятия к строительству далеко не всегда готовы. Крупные проекты закладывают в бизнес-планы необходимость строительства, а среднему и малому бизнесу предпочтительнее аренда готовых площадей.

Неважно, иностранный производитель или отечественный – в любом случае строительство существенно увеличивает финансовые риски проекта. Одно дело – поставить оборудование: если бизнес вдруг не пошел, оборудование можно переместить, продать и так далее. А если на балансе еще и недвижимость? Ее ведь тоже надо как-то реализовать. Это лишние и большие риски, поскольку строительство в России сопряжено с определенными сложностями, административными в частности. Словом, индустриальных парков, сопоставимых с нашим, я не знаю, хотя их более 50 в России.

В Татарстане, допустим, есть Химград – по степени готовности аналогичная площадка. Но это – отдельная отрасль, да и у Химграда комбинированное предложение: и Greenfield, и Brownfield, причем доля второго типа предложения, опять же, меньше.

– **А в чем преимущества площадок КИП «Мастер» перед производственными базами, например?**

– Прежде всего у нас цены на аренду более низкие. Офисные площади стоят 145 рублей в месяц за "квадрат" – таких площадей 60 тысяч квадратных метров. Производственные сдаются по 92 рубля, 370 тысяч "квадратов". Все площади у нас либо в собственности, либо в управлении. Предприниматели в КИП «Мастер» получают доступ к услугам, платным и бесплатным, но главное – предоставляемым по месту работы. Это, например, банковское, юридическое, бухгалтерское обслуживание, доставка грузов до производственной площадки, общепит, медпункт, охрана. Кроме того, у нас нет платы за подключение к инженерным сетям. Каждое производство обеспечивается минимум ста киловаттами электроэнергии, подводка бесплатна.

– **Есть ли ограничения по условиям аренды?**

– Стандартные офисы у нас занимают около 80 "квадратов", однако есть раздробленные территории, так что имеется возможность арендовать и по 10 - 15 квадратов. Для производства минимальная площадка – это 210 "квадратов". В этом случае минимум определяется сеткой опорных колонн, поэтому меньше не получается. Можно снять только офис, или офис со складом, или только производство – как угодно.

– **Но все это уже занято?**

– Можно сказать так. В силу того, что кто-то приходит и уходит, время от времени бывают свободные офисы, несколько. Что касается производственных площадей, то в сентябре прошлого

года мы получили еще один камазовский корпус – более 117 тысяч "квадратов", которые на сегодняшний день практически заполнены арендаторами.

– **Возможен ли для резидентов выкуп площадок в будущем?**

– Нет. Это противоречит концепции парка.

МОЩНЫМ ТРЕНДОМ СТАЛО ПРОИЗВОДСТВО ПОЛИМЕРОВ

– Существуют ли какие-либо критерии отбора резидентов?

– Единственные ограничения устанавливают закон и экологические нормы. За экологией мы следим тщательно, поскольку все предприятия располагаются под одной крышей. Но если есть возможность как-то разместить предприятие, то мы это делаем – выдаем техусловия на установку дополнительного оборудования по очистке, например, воздуха, и пускаем. Если же производство требует полной изоляции – отказываем. Но за 8 лет таких предприятий было, кажется, всего два. Их деятельность была связана с химией, размещение требовало слишком дорогих инженерных мероприятий. Во всем остальном мы не вмешиваемся в хозяйственную деятельность резидентов.

– **Но, может быть, есть не ограничения, а предпочтения?**

– Хотелось бы, конечно, в первую очередь помогать предприятиям реального сектора экономики. Во-первых, производства дают большую добавленную стоимость. Во-вторых, торговли в Татарстане так же много, как и комфортных условий для нее.

Однако мы все-таки не чисто коммерческий проект, а еще и социально направленный. Поэтому изначально в КИП «Мастер» была заложена простая концепция – принимать всех, любой бизнес. И производители, и даже поставщики КАМАЗа работают на одних условиях с коммерсантами.

– **Какие отрасли представлены в парке?**

– Производители автокомпонентов выпускают тормозные колодки для "КАМАЗа", автомобильную светотехнику, иные предприятия производят электронные приборы, металлорежущие инструменты, стеклопакеты, мебель, есть печатники, есть переработка полимеров – всего у нас 222 резидента, 4551 человек. Кстати, я заметил, что четыре года назад у нас не было ни одного предприятия, которое бы занималось переработкой полимеров. Сейчас их десятка полтора. Это мощный тренд, который, видимо, обусловлен близостью «Нижнекамскнефтехима» и республиканской программой поддержки таких предприятий.

– **Кто ваш крупнейший резидент?**

– ООО «Мерседес Бенц Тракс Восток» – они собирают грузовики Mercedes. Арендуют более 18 тысяч квадратных метров.

К НАМ И ПОЕЗД МОЖЕТ ЗАЕХАТЬ

– **Расскажите, пожалуйста, о логистическом центре «Мастер».**

– Это мощный логистический центр класса «А», он был запущен в 2009 году. Очень серьезный склад на 18 тысяч паллетомест, оборудованный современнейшим программным обеспечением. Груз, поступая на хранение, штрихкодируется. Автоматизированный учет позволяет точно определять местонахождение товара на складе и исключает ошибки при сборе заказа. В любую секунду продукция может быть отгружена, а клиент в режиме online видит движение своего товара, видит остатки и все распоряжения по отгрузке-приемке может сделать через интернет.

К примеру, среди наших клиентов есть одно московское предприятие. Его представители приезжали к нам лишь один раз, заключить договор. С тех пор весь их товарооборот осуществляется по сети. Мы сами принимаем и отправляем их груз – самые современные взаимоотношения, все работает автоматически. Бывает, что предприятию срочно нужно получить оптовую партию товара ради максимальной скидки. Всякий раз бегать с бумагами, чтобы увеличить или сократить свои складские площади, неудобно – все это тоже делается автоматом.

Кроме того, у нас действует склад временного хранения «Логикам», наше дочернее предприятие. Есть своя железнодорожная ветка – она входит непосредственно в корпус. Любой резидент может получить товар вагоном, поставить прямо в помещении на разгрузку.

– **Какое собственное оборудование установлено в парке для резидентов?**

– Часть площадок обеспечена грузоподъемными механизмами, собственностью КИП «Мастер». Мы сдаем их в аренду по цене 6 тысяч рублей в месяц. Если отдельного механизма нет, остается возможность использования кран-балки грузоподъемностью до 5 тонн. Остальное оборудование связано с конкретными услугами – охраной, клинингом. У нас работают на аутсорсинге две клининговые компании. За уборку мест общего пользования платим мы, за свои площадки – сами резиденты, регулярно или по мере необходимости.

– **Недавно на деловом обеде с вашим участием звучали упреки в адрес КИП «Мастер», связанные с неудобным пропускным режимом и транспортной доступностью парка, о чем вы тоже упоминали. Это нерешаемые проблемы?**

– Мы ограничили въезд на территорию легковых машин. У нас ведь все предприятия работают под одной крышей. Чем больше транспорта въезжает внутрь, тем сильнее загазованность. Но при острой необходимости все равно можно оформить разовый пропуск и заехать. Сам я никогда на территорию не заезжаю. Кроме того, мы не можем сделать доступ на территорию открытым. У каждого резидента в парке много материальных ценностей, и на нас тоже лежит ответственность за их сохранение. На заре деятельности КИП «Мастер» мы столкнулись с воровством. Сейчас система настроена так, чтобы каждый входящий оставил след после себя – например, паспортные данные. Это нормально.

Что касается общественного транспорта, с ним действительно беда. Все 8 лет мы ведем переговоры с городом на эту тему, но достигли пока лишь того, что одна маршрутка ходит к нам в часы пик. Недавно на встрече с руководителями предприятий мы решили составить коллективное письмо от всех резидентов в управление транспорта исполкома, пытаясь решить эту проблему.

ПРИБЫЛИ КАК ТАКОВОЙ НЕТ – ЕСТЬ АКТИВЫ

– Какова собственная выручка КИП «Мастер» и выручка ваших резидентов?

– За 11 месяцев 2012 года собственная выручка КИП «Мастер» составила 270 миллионов рублей. Суммарная выручка резидентов по итогам 11 месяцев – 27 миллиардов рублей, к концу года она (*интервью бралось в конце 2012 года* – **ред.**) составит 30 миллиардов. В прошлом году резиденты заработали 22 миллиарда рублей.

– **А какова главная расходная статья?**

– Энергоносители. Коммуналка составляет 41 процент расходов. 52,3 процента уходит на строительно-монтажные работы, но это следует записывать в актив предприятия. Зарплата имеет долю в себестоимости 8,4 процента, амортизация – 11,3 процента.

Вообще, все, что мы зарабатываем сверх своей себестоимости, в соответствии с указанием нашего акционера уходит на дальнейшее развитие индустриального парка. За прошлый год мы

инвестировали в строительно-монтажные работы на новой площадке порядка 200 миллионов рублей. Поэтому вопрос рентабельности как бы и не стоит – прибыли нет, но активы предприятия растут вместе с увеличением площадей.

– **До каких же пор парк будет разрастаться?**

– Пока не кончатся возможности по расширению. Помимо освоения камазовских корпусов, от которых корпорация может отказаться, рассматриваются и варианты строительства новых помещений. Сегодня я не вижу того предела, после которого потребность предприятий в наших услугах будет удовлетворена полностью. И местный бизнес развивается, и иностранцы интересуются. Недавно я был в составе правительственной делегации в Турции, в городе Бурса – это центр турецкого автопрома. Когда мы презентовали туркам свои возможности, получили в ответ бурю откликов. На конец января запланирован приезд к нам большой делегации турецких производителей автокомпонентов, которые заинтересованы в размещении своих производств на территории России. Так что с точки зрения спроса границ нет. Два года назад мы вложили в реконструкцию площадей 50 миллионов рублей, в прошлом году – 100 с лишним миллионов, в этом году – почти 200, и на будущий год планируем потратить на расширение еще больше.

– **Значит, расширение застало и кризисный период? Как развивался парк в последние годы, начиная с кризисных?**

– В 2009 году прибыль КИП «Мастер» составила 25,3 миллиона рублей. К концу 2010 года рост числа резидентов позволил нам заработать 51,3 миллиона. А потом мы уже все вкладывали в строительство. В 2011 году прибыль, оставшаяся после затрат на ремонт новых площадей, составила 38 тысяч, а за 11 месяцев 2012 года – 951 тысячу рублей.

– **И сколько сегодня стоит КИП «Мастер» целиком?**

– Такой оценки давно никто не делал. Четыре года назад оценивали – бизнес стоил немногим меньше миллиарда рублей.

– **А насколько увеличились за эти четыре года подготовленные площади?**

– Примерно в 2,5 раза. Но, вообще-то, это дело акционера – считать, сколько стоит его бизнес.

– **КАМАЗ – единственный акционер КИП «Мастер»?**

– Фактически да. КАМАЗу принадлежат три четверти акций КИП «Мастер». Последней четвертью владеет дочернее предприятие КАМАЗа, ЗАО «Ремдизель».

В КРИЗИС МЫ МОГЛИ ВЫЖИТЬ ТОЛЬКО СООБЩА

– Расскажите о поддержке резидентов в кризисный период.

– Это длинная история. Больше всего тогда пострадали предприятия, которые работали только с КАМАЗом. Нам даже пришлось во время кризиса корректировать политику поддержки в их пользу: мы обратились в правительство с просьбой помочь тем резидентам, у которых КАМАЗ не мог покупать продукцию.

Поддержка производителей складывалась по трем основным направлениям. Республика и КАМАЗ помогали через нас – индустриальный парк. Третьей опорой были мы сами, помогая резидентам в оптимизации.

По нашей просьбе республика предоставила льготную ссуду парку – 15 миллионов рублей под 0,1 процента годовых. На эти деньги мы смогли предоставить каникулы по арендной плате особо

пострадавшим резидентам, а через них поддержали и саму инфраструктуру парка. Энергетики-то даже в кризис бесплатно ничего не отпускали и отсрочек не давали. В первую очередь для них и нужны были деньги.

– **А кто считался особо пострадавшим?**

– Каждый из резидентов в период кризиса мог написать заявление на мое имя. Мол, денег нет, прошу предоставить месяц без оплаты. Мы плату начисляли, но не взимали. Договаривались с резидентом о том, что он рассчитается после кризиса, а долг мы реструктуризируем ровным слоем на год или полтора.

Каждое предприятие имело право подать такое письмо трижды – всего три месяца каникул. Небольшой процент за ссуду, данную республикой, лег на парк, не на резидентов. Как итог – за весь период мы потеряли всего пару арендаторов. После кризиса арендные платежи были выплачены, и мы возместили бюджету Татарстана взятые средства.

Кстати, и сегодня, если предприятие заходит с нуля, мы в отдельных случаях можем запустить его с отсрочкой арендной платы на несколько месяцев, с такой же реструктуризацией.

Кроме того, когда случился кризис, многие предприятия пользовались оборудованием, взятым в лизинг. Нам удалось договориться и с лизинговой компанией малого бизнеса РТ, чтобы не изымали оборудование. Резидентам предоставили отсрочку платежей, суммарно на 28 миллионов рублей.

– **Как помог КАМАЗ?**

– Сначала КАМАЗ не смог платить за продукцию резидентов. Получалось так, что КАМАЗ должен резиденту, а тот должен КИП «Мастер». Мы через договор цессии оформляли переуступку, и выходило, что КАМАЗ должен парку, а поставщик – никому, он расплачивался продукцией. Мы перевели его товар в арендную плату. Всего таким образом было учтено продукции на 762 миллиона рублей. Ну а с КАМАЗом мы потом рассчитывались сами – через энергетику, через вексельные схемы. Получился мощный механизм поддержки.

КИП «Мастер» и сам помог арендаторам. До кризиса многие из них держали площади с запасом на развитие. Кто-то вольготнее расставлялся, кто-то просто придерживал пустое место на будущее.

Резиденты оперативно освободили избыточные площади, а мы вычли их стоимость из аренды. Как правило, в кризис занять площади было нечем, они простаивали. Мы просто договаривались на словах – вот от сих до сих метрами не пользуемся. Когда заказы на предприятия пошли, они восстановили прежние границы, а где-то поселились и новые арендаторы.

Логистический центр тоже способствовал оптимизации площадей. Предприятие могло оставить себе только площадь под оборудование, а все складские запасы перевести на обслуживание в логистический центр. Выходило дешевле, потому что в логистическом центре оплата повременная, а не помесячная.

– **Сегодня предприятиям парка положены какие-либо льготы от правительства?**

– КИП «Мастер» пользуется налоговыми льготами – это и есть поддержка предпринимателей со стороны правительства. Благодаря льготам мы держим низкую арендную ставку.

ПОДНИМЕМ И ЯРОСЛАВЛЬ

– Велик ли штат парка?

– Мы постарались с самого начала оставить за собой только профильные направления. Все, что

возможно, передали на аутсорсинг – это в основном обслуживание. Сейчас, кстати, ведем переговоры с почтой России – к пакету услуг добавятся еще почтовые.

Таким образом у нас штат сегодня составляет 62 человека. Из них 28 человек – это экономисты, бухгалтеры, строительный отдел, служба главного инженера, и 34 человека – оперативный технический персонал. Причем техники занимаются текущим ремонтом, а масштабные работы также передаются подрядчикам, которых контролируют наши специалисты. Соответственно, собственные кадры нам нужны класса выше среднего. У нас нет рабочего персонала с разрядом ниже пятого.

– **Какая система штрафов и поощрений работает на предприятии?**

– У нас есть премии, бонусы по итогам года, применяется коэффициент трудового участия. Каждый сотрудник знает цель, которой он должен достигнуть для получения тех же годовых бонусов. Есть индикативный показатель, утвержденный акционером. То же самое и с месячными премиями. Никаких необычных штрафных запретов нет, все как у всех.

– **Как КИП «Мастер» продвигает свои коммерческие предложения?**

– Мы рекламируемся и занимаем очень активную общественную позицию. КИП «Мастер» является членом ассоциации индустриальных парков, членом гильдии управляющих и девелоперов. Плотно сотрудничаем с «Деловой Россией», разрабатывая мероприятия для поддержки бизнеса. Участвуем в выставках любого масштаба, от городского до международного. Делаем все, чтобы о нас знали иностранные инвесторы.

– **Каким образом привлекаете иностранцев?**

– Участвуем в каталогах для иностранных компаний, в рекламе делаем ставку на интернет, на контекстную рекламу в частности. Сотрудничаем и с деловыми печатными изданиями. Если нужно быстро запустить в работу освободившиеся площадки, даем рекламу на телевидении или в массовых изданиях.

Занимаемся и популяризацией нашего опыта. Например, мы подписали договор с Ярославской областью на производство всей документации по созданию Тутаевского индустриального парка под Ярославлем. Весь комплекс работ, начиная от концепции и заканчивая маркетинговыми исследованиями, сметной и проектной документацией, мы выполнили. Администрация Ярославской области подала заявку на финансирование этого проекта, и из минэкономразвития были получены деньги. Сейчас там работают строители, к концу первого квартала запланирован пуск первой очереди. Я думаю, когда объект будет вводиться в эксплуатацию, мы примем участие в тендере на право управления Тутаевским индустриальным парком. Мы уже создали в Ярославле филиал КИП «Мастер».

– **Неужели у них своих кандидатур нет?**

– Для управления индустриальным парком нужны серьезные компетенции. Начать процесс без определенного опыта – это значит пройти наш путь с нуля. У нас система управления отработана, это я могу заявить без натяжек.

КАК ВОЕВАЛИ С ВОРАМИ

– Какие компетенции нужны для управления таким парком?

– Прежде всего надо понимать, что речь все же идет о компетенциях не одного человека, а команды. Мы коллектив – знаем, как работать с подрядчиками, с интернет-провайдерами, с юристами, с железной дорогой и другими поставщиками услуг.

– **Но почему КИП «Мастер» возглавили именно вы?**

– Кто-то должен задействовать коллективные компетенции. У меня, во-первых, был опыт руководства предприятиями, во-вторых, опыт работы конкурсным управляющим. В-третьих, мои предшествующая деятельность была постоянно на виду у Сергея Когогина еще в бытность его мэром Зеленодольска и позже, когда он был министром экономики РТ. Видимо, мою кандидатуру он счел подходящей. Сегодня у нас отработаны все схемы. Если, допустим, Тутаевский парк возглавит человек без соответствующего опыта, на каких условиях он будет заключать договоры с энергетиками, какие инструкции давать ЧОП? Эти схемы нужно отработать, новый человек их не знает. Придет к нему резидент, привезет оборудование, в первую же ночь имущество уведут. Нюанс, который реально может отложить деятельность парка на полгода-год, пока люди поймут, что это была репутационная ошибка, и все уже исправлено.

- Вы не в первый раз обращаете внимание на проблемы воровства. Были случаи?

– На заре КИП «Мастер» мы очень ощутимо с этой проблемой столкнулись. Даже ставили вместе с охранным агентством вооруженных бойцов под кровлю на ночь. Было абсолютно непонятно, каким образом попадали сюда злоумышленники. Из парка ведь можно вынести нешуточные материальные ценности. У современных станков, к примеру, системы управления стоят по 700 - 800 тысяч рублей, и их несложно утащить в руках.

На решение этой проблемы ушло много времени и сил. В 2005 - 2006 годах, чтобы переломить ситуацию, мы привлекали сторожевых собак. Резидент вечером покидает площадку, в это время приходит кинолог, закрывает на огороженной площади собаку до утра. Доходило до того, что и собак убивали. Воры забирались под кровлю и сверху кидали электроды, которые прокалывали животное насквозь.

Один раз злоумышленник вырезал в заборе из профлиста отверстие, попытался залезть на площадку. Собака ждала до тех пор, пока он не закончил резать и не сунулся внутрь. С утра там нашли кровь – собака серьезно покусала вора, а сама осталась на территории, охранять дальше. Постепенно воровство сошло на нет. Но эти проблемы сказались тогда на нашей репутации.

– **Максим Георгиевич, каково ваше кредо управленца?**

– Очень простое: каждый должен добросовестно работать. И второй принцип – один за всех, и все за одного. Каждый обязан помочь коллеге, в любой момент организовать мозговой штурм. Честно сказать, я пекусь о предприятии, наверное, больше, чем о собственном здоровье. И всегда настаиваю на подобном отношении со стороны работников. Работа превыше всего. Насколько я вижу, этот подход разделяют и наши сотрудники.

– **Вы депутат горсовета. У вас есть интерес к политической карьере?**

– Нет, профессионально заниматься политикой я не хочу. А мотивы моей депутатской работы те же, что и у большинства депутатов, – хочется сделать свой город лучше, удобнее для жизни.

– **Как вы предпочитаете отдыхать?**

– Мне нравится все, что связано с водой, – рыбалка, лодки, водные лыжи. Зимой катаюсь на горных лыжах, если удается, то за границей. Очень нравятся горнолыжные трассы в Андорре – был там несколько раз. В этом году собираюсь в Италию, сравню.

– **Дайте, пожалуйста, три совета для успешного ведения бизнеса.**

- Изначально ориентируйте бизнес на удовлетворение потребностей клиента. Тогда он принесет прибыль. Заболейте идеей, чтобы заразить ею других. Не бойтесь браться за бизнес, которым

занимаются многие. Если он приносит деньги им, значит принесет и вам.

Влас Мысько