

# Инициатива снизу. Опыт создания частного индустриального парка в Новосибирской области

**Э.Ш. ВЕСЕЛОВА**, кор. «ЭКО», Новосибирск

В статье освещается опыт формирования в Новосибирской области индустриального парка на площадке ЗАО «Новосибирская лизинговая компания».

*Ключевые слова:* индустриальный (промышленный) парк, промышленная политика, инвестиции, инфраструктура

Сдача в аренду офисных и производственных площадей сегодня является солидным источником доходов для многих промышленных предприятий. В Новосибирской области, по данным регионального правительства, не менее четырех десятков заводов активно приглашают арендаторов. Некоторые из них объявили о формировании на своей территории так называемых индустриальных парков – производственно-хозяйственных комплексов, специализирующихся на размещении новых производств. Вдохновляющим примером для них может служить ЗАО «Новая лизинговая компания», за 10 лет превратившая убыточные активы бывшего Новосибирского завода низковольтной аппаратуры (НВА) в единый производственный комплекс, обладающий мощным потенциалом развития и соответствующий всем критериям индустриального парка.

Индустриальный парк – это не просто промышленная зона или площадка, оснащенная инженерной инфраструктурой. Стандарт индустриального парка, утвержденный 30 марта 2012 г. правлением НП «Ассоциация индустриальных парков», дает следующее определение: «Индустриальный (промышленный) парк – это управляемый единым оператором (специализированной управляющей компанией) комплекс объектов недвижимости, состоящий из земельного участка (участков) с производственными, административными, складскими и иными помещениями и сооружениями, обеспеченный энергоносителями, инженерной и транспортной инфраструктурой и административно-правовыми условиями для размещения производств» [1].

Из 680 площадок, исследованных экспертами ассоциации, индустриальными парками (действующими или создаваемыми) на начало 2015 г. признаны только 120, из которых 65 – частные, 55 – государственные. Площадка ЗАО «НЛК» в этот перечень пока не входит, ей еще предстоит пройти сертификацию ассоциации. Но, по мнению экспертов, проблем с получением статуса индустриального парка возникнуть не должно: налицо не только соответствие формальным критериям (единое управление имуществом комплексом, способствующее развитию новых производств), но и бесспорная эффективность выбранной модели: только за 2010–2014 гг. объем выпускаемой на территории площадки продукции вырос в 3,5 раза. Поэтому далее в тексте будем называть площадку «НЛК» индустриально-промышленным парком.

Парк «НЛК» занимает территорию бывшего завода НВА и включает участок земли площадью 47 га, офисные (23 тыс. м<sup>2</sup>) и производственные площади (около 127 тыс. м<sup>2</sup>), а также инфраструктурные объекты (инженерные, тепловые и электросети, дороги, пожарное депо и т. д.). На территории парка осуществляют свою деятельность более 200 резидентов. Общий объем выпускаемой ими продукции за 2014 г. превысил 7 млрд руб.

### **Первые шаги**

В советские годы Новосибирский завод низковольтной аппаратуры специализировался на выпуске патронов боевого и гражданского назначения, производил электротехнические изделия и пиротехнику, приводные роликовые цепи, автоматические выключатели, мегизы, строительную и мебельную фурнитуру, оборудование для птицепереработки.

В результате цепочки преобразований и реструктуризаций в 2000–2006 гг. НВА прошел через процедуру банкротства и был ликвидирован, его производственные активы и земля перешли на баланс ЗАО «Новая лизинговая компания» («НЛК»), а на базе отдельных производств были созданы различные предприятия, включая ЗАО «Новосибирский патронный завод» («НПЗ»), который с 2004 г. является одним из арендаторов «НЛК».

«Мы до последнего пытались удержать наше производство на плаву, покрывали убытки от него за счет других видов деятельности, но в 2004 г. осознали, что производство, не при-

носящее прибыли, не только в конце концов само умрет, но и все остальное за собой потянет», – рассказывал генеральный директор «НПЗ» П. Я. Добрынин в интервью «ЭКО» [2]. – Сегодня на базе основных фондов НВА созданы разные предприятия, но мы не участвуем в их уставном капитале и не вмешиваемся в управление ими, довольствуемся тем, что нам платят за аренду площадей и оборудования... Вряд ли этот подход лучший или единственно верный, но у нас он оправдывает себя. Те, кто выжил, работают, если не выжил, мы не берем на свои плечи дополнительные нагрузки».

Поначалу о создании индустриального парка речи не шло. «На первом этапе нам надо было просто выжить: занять чем-то максимум площадей и получить средства на содержание основных фондов, потому что с конца 1980-х на заводе практически ничего не ремонтировалось, приходило в запустение, – вспоминает директор ЗАО «НЛК» А. С. Осадчий. – Тогда все руководители предприятий поголовно записались в девелоперы – внесли в уставные документы пункт “Управление имуществом”. Мы тоже стали управлять имуществом».

Часть этого имущества пришлось продать – для покрытия долгов и финансирования текущих расходов, в результате чего размер площадки, принадлежащей «НЛК», сократился с 75 до 50 га. При этом вся инфраструктура на проданных участках осталась под управлением «НЛК», что позволяет компании получать доход и сохранять управляемость всей площадки. Тогда же компания получила бесценный опыт работы, который позднее лег в основу ее концептуального подхода: **индивидуальная работа с инвестором значительно повышает стоимость актива**.

«Это было во время переговоров с компанией “Балтика”, которой мы хотели продать свой участок под строительство завода, – вспоминает А. С. Осадчий. – Я тогда встретился с Т. К. Боллоевым<sup>1</sup>, и он поставил условие: купим эти объекты за определенную цену, но их надо соответствующим образом подготовить: привести в порядок инфраструктуру, получить заключение санэпидемстанции и т. д. Сегодня это воспринимается как что-то само собой разумеющееся, но в середине 2000-х

---

<sup>1</sup> Т. К. Боллоев – создатель и до 2004 г. генеральный директор пивоваренной компании «Балтика».

мы с такой практикой столкнулись впервые. На то, чтобы реализовать все эти условия, нам понадобилось восемь месяцев. Мы в результате все выполнили, получили деньги. Но главное – был накоплен первый опыт, как надо действовать».

### **«Индпошив»**

«У наших предприятий, технопарков зачастую господствует чисто девелоперский подход: сначала построим, потом найдем, кому сдать в аренду, – рассуждает А. С. Осадчий. – Какая задача при этом решается? Быстрая отдача от инвестиций. Но мы-то как индустриальный парк ставим перед собой совсем другую задачу – привлечь компании, которые будут что-то производить. Значит, надо сначала найти эти компании, а потом уже, с учетом их специфических потребностей, нынешних и будущих, строить для них помещения. Наш путь – это “индпошив”, точная подгонка всех параметров, чтобы они способствовали развитию производства».

Сегодня этот подход реализуется в том, что потенциальный инвестор еще на этапе предварительных переговоров формулирует техническое задание к будущей площадке: площадь, покрытие пола, освещенность, связь, наличие и грузоподъемность крана, потребление и распределение электроэнергии, вплоть до цвета стен. «НЛК» делает ремонт за свой счет, но учитывает эти расходы при определении размера арендной платы.

«Все прозрачно. Стоимость квадратного метра устанавливается в зависимости от вложенных средств и продолжительности договора аренды, – объясняет глава «НЛК». – Срок окупаемости собственных инвестиций мы принимаем от трех до пяти лет. Средний срок договора аренды – около семи лет, но можно подписать договор и на два года, и на 10, 20 лет, – как пожелает заказчик. Чтобы подстраховаться, перед началом ремонтных работ берем аванс по арендным платежам за два месяца. Если предприятие передумает и не захочет въезжать на подготовленные для него площади, аванс остается у нас». При таком подходе арендные ставки остаются вполне конкурентоспособными, – уверяют в «НЛК», а все опрошенные резиденты «НЛК» подтверждают это (впрочем, не называя конкретных цифр). Во всяком случае, производственные компании охотно заключают долгосрочные договоры аренды.

«Мы впервые в своей практике столкнулись с таким подходом, когда все наши потребности учитываются, а пожелания выполняются точно и в срок», – комментирует генеральный директор ООО «Росспак» И. Ю. Дедюхин. Его компания в настоящее время переносит мощности в промышленный парк «НЛК». В ремонт корпусов и коммуникаций, строительство трансформатора специально под потребности нового арендатора «НЛК» вложила около 20 млн руб. Переезд осуществляется в сжатые сроки без остановки производства. Пока в производственном помещении некоторые станки и стеллажи еще монтируются, часть оборудования уже работает, а в офисном здании заканчивают отделку душевых, собирают офисную мебель.

«До этого мы работали на площадке Новосибирского авиаремонтного завода, – продолжает И. Ю. Дедюхин. – Там нам предоставили помещение, в котором не было ни крыши, ни окон, ни дверей, как, впрочем, и в корпусах других предприятий (правда, арендная плата была ниже, чем в других местах). Все это пришлось восстанавливать не просто за свои средства, но и своими силами. Мы сами пристраивали помещение под склад, сами тянули 1,5 км кабеля до трансформатора (и сами договаривались с железной дорогой, потому что кабель шел через путепровод), нам пришлось купить технику, чтобы зимой чистить снег, отсыпать дорогу до корпуса. При этом сидели “на птичьих правах” – договор аренды заключался только на 11 месяцев, с ежегодным повышением ставок. На площадку “НЛК” первоначально планировали въехать на два года – пока строится наш производственный корпус в производственно-логистическом парке (“ПЛП”), но теперь точно останемся здесь надолго, а площадку в “ПЛП” используем для расширения бизнеса. Здесь такая структура услуг, что я могу полностью сосредоточиться на работе. Если на авиаремонтном заводе несколько человек занимались вопросами ремонта, расчистки территории, уборки мусора, энергетикой и т. д., то теперь их можно перевести на производственные процессы».

Конечно, далеко не все производственные помещения «НЛК» выглядят «как с иголочки». Одни предприятия («НПЗ», инструментальный завод) продолжают работать в старых корпусах советской постройки, там ремонт помещений идет без остановки производства и зачастую растягивается на несколько

лет; кто-то переезжал в спешке, для него успели только наскоро покрасить стены, поменять окна, освещение и поставить новые краны. Это все учитывается при установлении арендной платы. Но постепенно приводятся в порядок и старые здания, и вся территория: ремонтируются дороги, утепляются стены и окна, заменяются коммуникации, устанавливается видеонаблюдение, размечаются парковки. Строительные и ремонтные работы идут сразу в нескольких местах на территории парка.

### **Центры роста**

Наладив первые финансовые потоки и подновив коммуникации, в «НЛК» осознали, что стабильность доходов прямо зависит от успешности арендаторов. «На втором этапе мы стали проводить ротацию арендаторов: избавляться от слабых и вялых и привлекать перспективных, способных стать центрами роста», – объясняет А.С. Осадчий.

Одним из основных таких центров стал Новосибирский патронный завод. В результате реструктуризации он избавился от множества прежних непрофильных функций (охрана, АХС, транспортное обеспечение и др.), сосредоточившись на производстве патронов. Все услуги получает по аутсорсингу, оборудование и площади арендует у «НЛК». Такая оптимизация основных затрат позволяет предприятию поддерживать конкурентоспособные цены и поставлять большую часть продукции на экспорт. По итогам 2014 г. на заводе получен двукратный рост производства. Соответственно выросли объемы получаемых на площадке «НЛК» комплектующих и услуг.

Второй точкой роста стало русско-венгерское СП «Унисиб-маш» – производитель сельхозтехники, промышленного и нестандартного оборудования. «До прихода в “НЛК” в 2003 г. мы арендовали производственные помещения на “Сибсельмаше”, но из-за арендной политики и огромных сопутствующих расходов рентабельность производства была очень низкой, – рассказывает гендиректор СП А.И. Залевский. – Здесь сначала арендовали 1 тыс. м<sup>2</sup>, потом 5, 10 тыс. Штат вырос с 40 до 300 человек, объемы товарного выпуска – до 500 млн руб. В 2010 г. приобрели когда-то принадлежавшее НВА производство приводных цепей [3], на его основе наладили выпуск транспортеров на комбайны. К 2014 г. благодаря грамотной политике взаимоотношений

с арендаторами смогли накопить средства и купить на соседнем “Луче” помещение “под себя”, – 17 тыс. м<sup>2</sup> (компания «Росспак» сегодня въезжает в помещения, освобожденные «Унисибмашем». – Прим. «ЭКО»), а цепное производство до сих пор остается на территории «НЛК». Думаю, мы еще будем заниматься совместными проектами».

Остальных арендаторов руководство «НЛК» стало подбирать таким образом, чтобы по возможности наладить внутреннюю кооперацию на площадке или обеспечить предоставление тех или иных услуг. Сегодня здесь работают фирмы, которые обеспечивают основные товаропроизводящие предприятия инструментом, запасными частями, изделиями из дерева, оказывают им услуги связи, охраны, вывоза мусора, уборки помещений, строительства, экспедиции. На территории парка действуют несколько точек питания, две парикмахерских, аптека.

«Я на этой площадке могу найти для себя любой тип помещений, – комментирует С. В. Корнеев, владелец нескольких компаний-арендаторов «НЛК». – Где-то это будет дороже, где-то дешевле, но все свои желания я могу здесь удовлетворить. А так как мои интересы соприкасаются с интересами множества других арендаторов, возникает некое взаимодействие, способствующее общему развитию. Очень удобно и то, что руководство “НЛК” доступно в любое время, по любым вопросам. Личные контакты в бизнесе очень важны, а здесь они очень тесные. Такое отношение к делу для меня лично служит примером и обозначает высокую планку во взаимоотношениях с другими компаниями».

Стоимость коммунальных и иных услуг в арендную плату не входит, за них нужно платить отдельно. «НЛК» не вмешивается в ценовую политику поставщиков, но по мере возможности поддерживает конкуренцию и обеспечивает прозрачность учета.

«У каждого арендатора стоят электронные счетчики электро- и теплоэнергии, газа и воды, по всем услугам мы заставляем делать паспортизацию, чтобы можно было в любой момент оценить точный объем работ, – объясняет А. С. Осадчий. – Все это в электронном виде, доступно для любого контроля».

Периодически набор услуг расширяется. Так, за последние несколько лет в дополнение к бесплатной парковке у бизнес-центра на территории «НЛК» появились три платные –

с дифференцированными тарифами, в зависимости от удобства расположения, по всей территории индустриального парка осуществляется видеонаблюдение. «Мы никому ничего не навязываем, – говорит глава «НЛК». – И никогда не вводим новые платные услуги, если нет альтернативы. Если люди понимают, за что они платят, проблем не возникает. Хочет человек делать что-то сам – нет вопросов, но мы готовы предоставить весь комплекс услуг, включая взаимодействие с пожарной инспекцией, экологами, СЭС, – по вполне конкурентным ценам».

«НЛК» эволюционно подошла к той модели бизнеса, которую реализуют наиболее успешные частные индустриальные парки, – комментирует директор консалтинговой компании «МОСТ Маркетинг» В.Н. Ларионов (Москва). – Основная тенденция такова, что в доходах управляющих компаний доля арендных платежей постепенно снижается и возрастает доля сопутствующих услуг. В России есть примеры, когда управляющие компании в пакет услуг резидентам включают не только коммунальные, уборку территории и вывоз ТБО, но и бухгалтерское, юридическое сопровождение, взаимодействие со всеми проверяющими органами, вплоть до услуг кредитного брокера (посредничество при получении кредитов) и продвижения товара на рынок (путем создания торгового дома). «НЛК» тоже идет в этом направлении, по которому развиваются все успешные парки».

### **Развитие площадки**

За 10 лет «НЛК» вложила в развитие площадки порядка 700–800 млн руб. – точный объем капитальных вложений здесь не подсчитывали, поскольку инвестиционный процесс во многом определяется запросами новых арендаторов и рефинансируется из текущих платежей. «Мы некоторое время назад отказались от кредитов из-за дороговизны, поэтому модернизация основных фондов идет медленнее, чем хотелось бы», – сетует А.С. Осадчий.

В 2007 г. на месте бывшей заводской проходной, впритык к старому административному корпусу построили 13-этажное здание бизнес-центра, общий объем офисных площадей увеличился на 9 тыс. м<sup>2</sup> – до 23 тыс. м<sup>2</sup>.

«Заполняемость бизнес-центра у нас в среднем около 90%, хотя арендная плата выше, чем в центре города, – комментирует

глава «НЛК». – При этом, в отличие от чисто офисных центров, в кризисные годы спад практически не ощущается: мы росли в 2008 и в 2009 гг., и по итогам 2015 г. тоже ожидается рост. Причина простая: мы стараемся “заселять” в бизнес-центр в первую очередь те компании, которые имеют производство на нашей площадке или у соседей – на “Луче”, “Сибсельмаше”. Им удобно, когда офис и производство находятся поблизости, а для нас это дополнительная гарантия стабильности: производство – достаточно инерционная вещь, его так просто не закроешь, не перенесешь. А для того чтобы облегчить своим арендаторам управление издержками, мы придумали свои меры. Например, за своевременное перечисление арендных платежей предоставляем скидку в 20%, для некоторых компаний график платежей согласовываем с сезонными пиками-спадами производства, закупаем оборудование для предоставления в аренду, если эффективность его использования достаточно хорошо просматривается. Очень помогает стабилизировать экономику и кооперация внутри площадки».

В 2014 г. «НЛК» за свои средства отремонтировала дорогу, которая, соединяя две ее площадки, проходит по территории соседей – ПО «Луч» и ОАО «Сибсельмаш». Оба предприятия находятся в стадии банкротства, им не до инвестиций, но на их территории, которая прилегает к отремонтированной дороге, сейчас намечилось оживление – стали появляться арендаторы, новые собственники. Многие из них часть услуг и работ по аутсорсингу получают от резидентов «НЛК».

Одним из наиболее масштабных проектов «НЛК» обещает стать запуск инструментального завода. «Несколько наших резидентов имеют оборудование по производству и оснастке инструментов для сложных изделий, но мало у кого оно загружено на 100%, в то же время каких-то станков, наоборот, не хватает, – рассказывает А. С. Осадчий. – До сих пор все взаимодействие осуществлялось на кооперационных связях, но сейчас мы хотим создать акционерное общество или ООО с долевым участием нескольких наших резидентов, докупить необходимое оборудование и создать полноценный инструментальный завод, который бы выполнял весь комплекс услуг, от моделирования до конечного изделия. По нашей оценке, совокупный заказ на инструменты и оснастку только внутри нашей площадки составляет около

200–300 млн руб., а в перспективе можно будет работать на всю Новосибирскую область и дальше».

На территории «НЛК» уже зарезервирована площадка под будущий завод, имеется необходимый запас энергетических мощностей, есть оборудование и специалисты, пока разбросанные по разным компаниям. Основообразующим предприятием должно стать ООО «Проект-Р», выросшее из бывшего инструментального производства НВА. Его гендиректор В. П. Навруев полагает, что наличие «в двух шагах» завода по производству оснастки значительно повысит инвестиционную привлекательность и площадки «НЛК», и Новосибирской области в целом. Уже сегодня его предприятие выполняет заказы для оборонных заводов нескольких соседних регионов и стран СНГ. «Везде нужны резцы, штампы, пресс-формы, а мы смогли сохранить это производство на очень хорошем уровне, – подчеркивает В.П. Навруев. – Для патронной промышленности мы каждый месяц выполняем по 300 номенклатур изделий с высокой точностью – от 1 до 0,01 микрона, основали сопутствующее производство точной механообработки».

За последние 5–6 лет «НЛК» вложила порядка 100 млн руб. в покупку оборудования для завода: приобретено 12 современных станков с ЧПУ, переоснащен гальванический цех. Чтобы закончить модернизацию производства, по оценке В.П. Навруева, только в оборудование нужно вложить еще около 100 млн руб. Сопоставимая сумма понадобится на строительство новых современных корпусов.

«В “НЛК” создана и отработана эффективная модель поддержки новых производств. За 10 лет они доказали, что умеют работать, – поддерживает коллег глава ООО «Сибирский проект ТПД» С. А. Брагин. – До прихода сюда в 2001 г. наша компания несколько лет арендовала площади на “Сибтекстильмаше”, и с каждым годом там обстановка становилась все хуже и хуже, пока нам не предложили освободить помещение в течение двух месяцев – завод распродал имущество за долги. Мы переехали на площадку “НЛК” в авральном режиме, и с тех пор идет постоянное развитие. Здесь есть порядок, и это чувствуется. Сюда можно вкладывать деньги. Наша компания станет одним из первых заказчиков нового завода. Сейчас мы уже достигли такого уровня, когда отсутствие современного инструментального

производства становится сдерживающим фактором развития. В апреле 2015 г. мы представили свою инновационную разработку системы пожаротушения министру энергетики А.В. Новаку. У нее хороший потенциал, аналогов по техническому уровню в мире не существует, просматривается обширный рынок. Но для того чтобы запустить изделие в серию, необходима качественная оснастка».

В расчете на государственную поддержку этого инвестпроекта руководство «НЛК» намерено получить аккредитацию площадки в качестве полноценного индустриального парка. По мнению экспертов, проблем с получением такого статуса у «НЛК» возникнуть не должно. «То, что я услышал о деятельности ЗАО “НЛК”, полностью соответствует стандарту, разработанному ассоциацией индустриальных парков, – отмечает В.Н. Ларионов. – Правда, этот стандарт не вполне официален, но он практически полностью соответствует новому ГОСТу Р-56301 “Индустриальные парки”, который вступает в силу 1 сентября 2015 г., и, на мой взгляд, проблем с получением сертификации по этому ГОСТу тоже возникнуть не должно. Это важно, поскольку с 1 сентября наличие такой сертификации будет обязательным условием для получения господдержки».

В дополнение к весьма ощутимым мерам федеральной государственной поддержки частных индустриальных парков, включающим гарантии, субсидии и специализированные кредитные продукты госбанков, в Новосибирской области разрабатываются собственные меры такой поддержки. В частности, по словам начальника управления инвестиционной политики и территориального развития регионального Минэкономразвития Л.Н. Решетникова, проект изменений в закон Новосибирской области № 97 «Об инвестиционной деятельности», помимо прочего, предполагает предоставление льгот по налогу на прибыль и на имущество (в части, зачисляемой в региональный бюджет) компаниям, управляющим частными индустриальными парками.

### **Прямая речь**

Гендиректор ЗАО «НЛК» **А.С. ОСАДЧИЙ** ответил на вопросы «ЭКО».

*– Александр Семенович, в Новосибирске множество промышленных площадок, не использующих свой потенциал. Поделитесь*

*опытом, сколько нужно вложить средств для того, чтобы запустить такой индустриальный парк, как «НЛК»?*

– Вы допускаете ту же ошибку, что и многие другие. Все думают в первую очередь о деньгах, но дело-то вовсе не в них. В России множество технопарков, созданных на бюджетные средства, а деятельность в них не ведется. И мотивации работать нет – все же даром досталось. Главное, что нужно для деятельности индустриального парка, – это люди. Надо привлечь на площадку активных людей и создать им такие условия, чтобы они начали развиваться. Как минимум – снять с них те задачи, которые не свойственны их бизнесу. Эта задача «сверху» не решается. И сделать это скоро тоже не получится. Быстрее, чем за 10–15 лет, индустриальный парк не раскрутить. Мы уже 10 лет работаем, а работе – конца не видно.

*– В таком случае поделитесь, как Вы подбирали людей?*

– У меня есть любимая задачка: что нужно, чтобы испечь бублик?

*– Надо взять продукты, затопить печку...*

– Вы опять начинаете с денег... Деньги – это всего лишь инструмент. С моей точки зрения – надо найти человека, который умеет и хочет делать бублики. То есть человека с правильной мотивацией. Было бы желание, а печку можно и в аренду взять... Если вы создаете индустриальный парк, в него нужно привлекать тех людей, которые не деньги хотят зарабатывать, а расти – прирастать производством, внедрять что-то новое, вкладываться в свое развитие. А для того чтобы привлечь таких людей, надо самому таким стать: прибыль не себе в карман класть, а вкладывать в развитие: строить дороги, вводить новые услуги. Личный пример, причем не на словах, а на деле, это первое условие, чтобы в парк пошли инвестиции.

*– Означает ли это строгий отбор резидентов? Вы многим отказываете? По каким основаниям?*

– Естественно, мы удовлетворяем не все заявки подряд. Это моя работа – искать людей и компании, которые мне интересны. К счастью, вопрос ротации возникает не каждый день, у нас же все договоры долгосрочные... Кого-то рекомендую, кто-то приходит сам, я всех выслушиваю, если надо – навожу справки. Если человек рассказывает, что у него есть идея, но нет денег ее реализовать, – это не тот разговор. Нам интересны те, что начал

с имеющимися ресурсами и постепенно развивается, растет. Мы таких ищем.

*– Как обеспечивается дисциплина платежей? Например, в связи с кризисом у отдельных компаний могли возникнуть проблемы со сбытом...*

– У нас не возникает проблем с неплатежами. Во-первых, арендаторы у нас воспитанные. Они же видят, что все прозрачно, разумно, платят за услуги без проблем. Во-вторых, мы стимулируем своевременную оплату разными мерами. В-третьих, во всем соблюдается принцип разумности. Например, в последний кризис мы заморозили тарифы на три года, хотя по договору имеем право поднимать их на 5% в год. Я всегда говорю, что у нас нет арендаторов – есть партнеры. А работа с партнером подразумевает соблюдение баланса интересов.

*– А как вы добиваетесь добросовестной работы и адекватных цен от поставщиков услуг? Это же независимые компании, или у вас есть какие-то рычаги влияния?*

– Каких-то специальных мер не применяем. Главное – найти на ключевые позиции правильных людей. Каждый процесс построен как бизнес. И практически по всем услугам есть альтернатива. Если кто-то будет плохо работать, он потеряет клиентов. А у нас клиентура – очень привлекательная: объемы растут, платежи перечисляются вовремя. Уборщики, охранники и другие стоят в очередь, чтобы сюда попасть, в том числе – компании федерального уровня. Многие хотят зайти на эту поляну. Здесь удобно работать. На «Сибсельмаш», например, никто не хочет. Там дикий рынок, у нас – развитый капитализм.

*– А с монополистами как решаются вопросы? С энергетиками проблем не возникает?*

– Поставку электро- и теплоэнергии мы полностью берем на себя. На НВА были выделены лимиты мощности 16 МВт, они полностью перешли ЗАО «НЛК». Мы в этих пределах можем свободно работать. Несколько лет назад построили газовую котельную, так что тепло тоже свое. И, естественно, сетевое распределение внутри площадки делаем сами. Арендаторы оплачивают тепло- и электроэнергию как возмещение коммунальных услуг, а непосредственно с «Энергосбытом» общаемся мы сами как основной потребитель.

– *Сколько человек работает в управляющей компании «НЛК»? Как распределяются обязанности?*

– В штате ЗАО «НЛК» всего восемь человек, включая меня; вместе с совместителями – двадцать. У каждого своя зона ответственности, зона получения прибыли и сокращения затрат. Управляющая компания является непосредственным владельцем активов и сама осуществляет контакты, ведет договоры с поставщиками ресурсов и всеми внешними организациями. Есть еще ООО «Гамма», которое по договору с «НЛК» несет функции административно-хозяйственной части на территории (юридическое сопровождение договоров аренды, уборка помещений бизнес-центра, утилизация мусора и т. д.). Там в штате 66 человек. За энергетику, водоснабжение и коммуникации на территории отвечает ООО «Сибирь-проект-монтаж». Связь и Интернет обеспечивает «Связь-Сервис». Со всеми этими предприятиями «НЛК» работает на договорной основе. Помимо «НЛК» все эти компании оказывают услуги арендаторам, сторонним организациям и на этом зарабатывают. Организационно это напоминает холдинговую структуру: каждый процесс построен как бизнес. ЗАО «НЛК» осуществляет финансовое управление.

– *Вы работаете уже достаточно долго. Остался ли запас площадей, мощностей под развитие?*

– Есть еще и то и другое. На несколько лет развития точно хватит.

– *А если вам предложат взять в управление соседнюю площадку, например, «Сибсельмаш», согласитесь?*

– Уже предлагали. Но я понял, что ее собственник в долгосрочных инвестициях, промышленном развитии площадки не особенно заинтересован: хочет побыстрее привести в нормальное состояние и продать. Мне это неинтересно, я отказался.

– *Такое впечатление, что у вас на площадке проблем вообще нет...*

– Почему же? Многие здания старые, соответственно, где-то крыша течет, где-то теплопотери выше нормы. За всем этим надо следить. Рук, средств на все сразу не хватает. Но мы эти проблемы решаем. Сложнее с соседями. «Сибсельмаш», например, уже который год находится в стадии конкурсного производства,

на «Луче» очень сложное финансовое положение, следовательно, инфраструктура в плохом состоянии. А площадка исторически единая: вода, канализация, коллекторы общие. Поэтому если большие соседи плохо себя чувствуют, проблема возникает и у нас. Пару лет назад зимой на «Сибсельмаше» канализацию прорвало, так мы еще долго боролись с последствиями потопа. Дорогу вот пришлось за свой счет ремонтировать – по сути, на чужой территории.

– *Можно как-то тиражировать ваш опыт развития индустриального парка?*

– Пожалуйста! В Библии написано «дорогу осилит идущий», но не сказано, ни как долго идти, ни что потом получим. Я об этом размышлял... На мой взгляд, речь идет, конечно, о дороге к Богу. И дорога эта бесконечна. Ты не можешь остановиться, передохнуть, отвлечься. Надо постоянно идти, работать, что-то преодолевать... Так и тут. Если ты хочешь создать что-то стоящее, что останется после тебя, надо принять, что путь будет долгий и трудный. Главное – идти и никуда не сворачивать.

### **Литература**

1. URL: <http://www.indparks.ru/certification/standard/> (дата обращения: 06.07.2015).
2. Добрынин П. Я., Курцевич А. И. Три десятилетия из жизни российского директора // ЭКО. – 2013. – № 6. – С. 46–69.
3. URL: <http://www.unisibmash.ru/> (дата обращения: 08.07.2015).