

# Алексей Панфилов: рисковую стадию финансируем сами

интервью:  
Ольга Щедракова

Судьбы девелоперских компаний, как и людей, складываются всегда по-разному — и всегда интересно. Всего одна лицензия на банковскую деятельность 20 лет назад — и 20 предприятий сегодня, два новых розничных брэнда завтра и самые амбициозные планы на послезавтра. ФПК «Гарант-Инвест» набирает обороты в сфере ретейла и одновременно готовится к реализации проекта жилого дома в Химках после долгожданного, столько раз переносившегося открытия ТРК «Москворечье». О том, как происходило становление рынка коммерческой недвижимости, как трудно и тяжело она «отстраивалась» от жилья, как финансировались первые проекты торговых центров, *президент корпорации Алексей Панфилов* рассказал в интервью журналу «Молл».

**Алексей, 12 ноября исполняется ровно 20 лет ФПК «Гарант-Инвест». А заодно — десять лет, как было опубликовано Ваше первое интервью в первом номере журнала «Молл». Тогда Вы рассказывали о рынке и о планах компании на будущее, сегодня — будем вспоминать. С чего все начиналось 20 лет назад?**

На самом деле 20 лет исполняется коммерческому банку «Гарант-Инвест». 12 ноября Центробанк выдал ему лицензию на банковскую деятельность, и эту дату мы считаем днем рождения всей корпорации, которая сегодня насчитывает 20 предприятий, 20 юридических лиц! Все они разные, кто-то взрослый, кто-то не очень — так, коммерческой недвижимостью как бизнесом мы занимаемся 12 лет, сеть супермаркетов «Мой

магазин» была образована десять лет назад, она ровесник вашего журнала, а вот компанию «Гарант-Инвест Ретейл» мы создали в этом году. Но начиналось все с КБ «Гарант-Инвест», обеспечивавшего и розничный, и девелоперский бизнес нашей корпорации самым главным — финансами. Изначально у банка было 203 акционера, и я в их числе. Но первые же кризисы 1994 и 1996 годов в банковском секторе привели к тому, что уже в 1996 году основным акционером и владельцем контрольного пакета стал я. Сама корпорация «Гарант-Инвест» и ее менеджмент формировались мною в 1996 году.

**Расскажите, какова была стратегия вашего банка в те далекие времена.**

Мы изначально выбрали для себя

стратегию прямых инвестиций, или, как тогда было модно говорить, инвестиций в реальный сектор экономики. Это был не только девелопмент, мы сначала занимались пищевой промышленностью, продуктовым ретейлом, развитием сети небольших кафе, но никогда — столь популярными в то время спекулятивными инвестициями. Мы принципиально не инвестировали в ГКО, и это нас спасло, потому что в 1998 году рынок облигаций рухнул и увлек за собой многие банки. Мы видели свою миссию и деятельность по-другому. В те времена была очень велика доля импорта на рынке питания, и мы считали, что можем с ним конкурировать, способствовать замещению импорта отечественными продуктами.





Алексей Панфилов  
президент ФПК  
«Гарант-Инвест»

## «Коммерческая и в том числе торговая недвижимость в те времена воспринималась как некий придаток жилья»

Кстати, мы оказались правы: сегодня доля отечественного производителя на пищевом рынке намного выше, чем 20 лет назад.

**Значит, ретейл предшествовал девелопменту. Впрочем, создается ощущение, что приоритеты с тех пор не сильно изменились. Сегодня вы не менее активны в ретейле, чем в девелопменте. Или даже более?**

Я бы сказал, что более. Созданная нами в текущем году компания «Гарант-Инвест Ретейл» к концу года будет полноценной ретейл-группой, насчитывающей в портфеле минимум (!) шесть брендов: три своих и три чужих, взятых по франшизе. Это, прежде всего, сеть супермаркетов «Мой магазин», которая уже насчитывает 18 супермаркетов, а до конца года их будет не менее 20. Ее оборот составляет около 4 млрд рублей, а трафик — 10 млн покупателей, это устойчивый и перспективный бизнес. Поскольку мы им довольны, мы решили дать возможность

нашей команде расширить свой опыт в ретейле — прежде всего непродуктовом. Первым шагом в этом направлении стала франшиза на бренд 7 *Camicie*. Далее, мы подписали договоры на эксклюзивную франшизу с маркой *Hammersmith* и американской сетью кафе *Smoothie Factory*, предлагающей столь популярные сегодня йогурты, мороженое, смузи и другие напитки. У нас очень долгий контракт с владельцем *Smoothie Factory*, мы адаптировали концепцию под Россию и уже открыли две точки — в ТДК «Тульский» и ТК «Галерея Аэропорт».

### **Я недосчиталась двух собственных брендов...**

У них еще нет названия, но разработка концепций завершена, и я могу рассказать, что мы в ближайшее время предложим рынку. Первый бренд — это также пищевая концепция, однако она необычна тем, что будет совмещать в себе функцию питания с функцией продаж. Это некий симби-

оз кафе и магазина, размещаться такие точки смогут и в *online*-помещениях, и в общих зонах малым форматом, и даже в наших супермаркетах. Визуальное оформление предполагает островные конструкции с барной стойкой, где посетитель может перекусить и выпить какой-то напиток. Исключена только локация на фудкорте, там она бессмысленна. Таких операторов очень не хватает российским моллам, а вот в Европе и Америке они представлены в каждом ТЦ. Вторым брендом, который мы выведем на рынок уже в ноябре, станет «Парквик» — развлекательные центры для детей и взрослых. У них тоже будет очень гибкий формат, их площадь может варьироваться от 1200 до нескольких квадратных метров в общих зонах — представьте себе детский уголок, небольшой, но всегда брендированный и под единым стандартом управления. Наш первый развлекательный центр откроется в ТРЦ «Москворечье», и его площадь составит около 800 м².



## Факты

# Гарант-Инвест

Основана в 1993 году

3 основных направления деятельности: инвестиционная и банковская; девелопмент и управление коммерческой недвижимостью; ретейл.

Объединяет более 20 предприятий.

Имеет в портфолио 18 реализованных проектов.

14 объектов недвижимости в собственности.

9 торговых центров.

Более 1200 сотрудников.

**Скажите, если вы начинали со сферы ретейла и до сих пор так эффективно в ней работаете, как вообще возникла идея заняться девелопментом коммерческой недвижимости? Нужны были собственные площади?**

Нужна была синергия: сложная, но очень эффективная синергия банковского, девелоперского и розничного бизнеса. Но начнем с того, что 12 лет назад ни у инвесторов, ни у администрации города, ни тем более у конечного потребителя не было понимания того, что представляет собой коммерческая недвижимость. Вся недвижимость прочно ассоциировалась с жильем, поскольку именно тогда начинали формироваться такие строительные гиганты, как СУ-155, ДСК-1, ПИК, «Дон-Строй», Capital Group. Это была эпоха масштабныхстроек, на рынок выходили огромные объемы жилых площадей, очень активно застраивались Балашиха, Ногинск, Подольск. Сегодня ни в Москве, ни в Подмосковье столько не строится. Кстати, имен-

но из-за этой установки на гигантоманию многие из игроков очень тяжело пережили кризис, прошли через процедуру принудительной смены собственника. Но так или иначе, коммерческая и в том числе торговая недвижимость в те времена воспринималась как некий придаток жилья. Мы вышли на пустой рынок, правила игры на котором не понимали ни потребители, ни застройщики в большинстве своем. Мы объясняли, в чем особенности различных сегментов коммерческой недвижимости, схем их финансирования, целевой аудитории, и это затрудняло процесс девелопмента. С другой стороны, тогда и доходность по проектам была совсем другой, торговый центр можно было окупить за 2–3 года, а сегодня это 7–10 лет, если, конечно, мы говорим об арендной окупаемости, с сохранением собственности на объект.

**Да, доходность по девелоперским проектам десять лет назад была намного выше, но при чем тут синергия?**

Она связана с изменением роли банка в бизнесе корпорации. Когда мы начинали нашу девелоперскую деятельность, крупнейшие банки очень редко кредитовали проекты в сфере недвижимости. Они отдавали приоритет более понятным для них сегментам экономики: промышленности, оптовой и розничной торговле. Соответственно, основных вариантов финансирования девелоперского проекта было три. Либо торговые центры строили дочерние компании крупных зарубежных корпораций, у которых был доступ к длинным и дешевым иностранным деньгам. Это случай компании «Рамэнка» и сети «Рамстор». Либо в проекте принимал участие город, т. е. напрямую участвовал в капитале, и строительство осуществлялось во многом за счет бюджетных денег. Это вариант таких торговых центров, как «Охотный ряд» и «Атриум». И третий путь — это тот, по кото-

рому пошли мы. У нас был свой банк, КБ «Гарант-Инвест», который в то время участвовал в девелоперском бизнесе прямыми инвестициями. Только он мог быть организатором финансирования проектов, потому что банк — это всегда концентрация денег, он имеет возможность привлечь средства и физических лиц, и юридических лиц, и других банков, и длинные, и короткие, и беззалоговые. 10–12 лет назад, если у тебя не было доступа к бюджетным средствам, то деньги могли идти в основном из банков в виде прямых инвестиций или кредитов. Сегодня ситуация кардинально поменялась, прямые инвестиции в капитал девелоперской компании абсолютно невыгодны, потому что это уменьшает собственный капитал кредитной организации. Позиция Центробанка за эти годы очень ужесточилась, а мы все работаем в рамках его инструкций и нормативов. Сегодня выгодно только кредитование недвижимости и ретейла. В результате мы, как и большинство банков, вышли из сферы прямых инвестиций и сменили материнскую компанию. Сейчас это ЗАО «ФПК Гарант-Инвест», с теми же акционерами, и ни наши торговые предприятия, ни девелоперские подразделения, ни объекты недвижимости от КБ «Гарант-Инвест» больше денег не получают. Он, образно говоря, выполнил роль родителя, вырастил дочек и теперь уже получает дивиденды от их обслуживания, поскольку основной сферой его деятельности сегодня является кредитование.

**Что Вы имеете в виду под дивидендами?**

КБ «Гарант-Инвест» обслуживает и наши торговые центры, и многих наших арендаторов. У него есть очень интересные и достаточно нестандартные для банков предложения, адресованные именно ретейлерам. Существует также отдельный комплекс продуктов для арендаторов наших ТЦ. Мы предлагаем им стать клиента-



ми банка и предоставляем более интересные привилегии, нежели те, которые они могли бы получить в стороннем банке. Многие арендаторы принимают эти предложения, и не только платят аренду торговому центру, но и обслуживаются в КБ «Гарант-Инвест», платят нам комиссию. Далее, мы сегодня с удовольствием кредитруем торговые сети. Допустим, если ретейлер, с которым у нас уже был позитивный опыт сотрудничества, хочет разместить еще один магазин или кафе в нашем объекте, мы охотно предоставим ему кредит. Вот здесь и выходят на первый план те дивиденды, которые получает банковский бизнес от девелоперского. В отличие от других банков, даже самых крупных, мы знаем своего клиента не по отчетности, балансу и презентациям, а по их ежедневной практической деятельности в наших торговых центрах. Мы видим, насколько востребован аудиторией предлагаемый им продукт, какова ценовая политика, какой уровень обслуживания в магазине или кафе, каков процент лояльных клиентов. В такой ситуации риск ошибиться с выдачей кредита сводится, конечно, к минимуму. Поэтому я говорю, что у нас очень хорошая синергия между банком, коммерческой недвижимостью и собственным ретейлом.

**При наличии собственного банка работаете ли вы с другими кредитными учреждениями? Привлекаете ли вы стороннее финансирование под ваши девелоперские проекты?**

Я в таких случаях всегда говорю, что у нас в подвале сломался печатный станок, краска кончилась, деньги больше не печатаем, а брать их где-то нужно. И желательно, чтобы они были подлиннее и подешевле. А если серьезно, то не секрет, что средние банки ограничены в длине денег. КБ «Гарант-Инвест» привлекает деньги на год-два, и это средства юридических лиц или частных вкладчиков — беззалоговые, но дорогие и короткие.

А девелоперский проект предусматривает вложения на 7–10 лет, поэтому в данном случае проще сотрудничать с крупными банками — зарубежными или российскими. Сегодня они все более или менее выравнялись и по ставкам, и по профессионализму. Во многих российских банках давно функционируют отдельные подразделения по недвижимости в рамках кредитного управления. Мы на протяжении долгого времени сотрудничаем с «Райффайзенбанком», сейчас начинаем работать со Сбербанком. Когда мы привлекаем средства в новый проект, то его первую, самую рискованную стадию обычно финансируем сами, что составляет около 30% от общей суммы. Когда проект уже запущен, все правоустанавливающие документы получены, концепция и пул арендаторов понятны, мы проводим выбор банка, анализируем, где лучше на данный момент условия. После получения кредита мы открываем объект, и примерно через год после открытия, когда финансовые потоки стабилизированы и растет трафик торгового центра, мы договариваемся с банком о рефинансировании. Это еще более длинные и дешевые средства, потому что они идут под существующий денежный поток. Они составляют основу финансирования для следующего проекта. Это четкий, многолетний цикл.

**Что на данный момент в наибольшей степени затрудняет реализацию девелоперского проекта?**

Я не могу сказать, что мы долго строили ТРЦ «Москворечье», — мы очень долго его проектировали, точнее, перепроектировали. Некомпетентность проектных организаций, с которыми мы сотрудничали, привела к тому, что нам пришлось менять партнеров уже в процессе строительства.

**Скажите, что вы планируете строить после открытия ТРЦ «Москворечье»? Останетесь в сфере торговой недвижимости, или же смените сегмент? В каких регионах вы рассматриваете площадки?**

С географической точки зрения нас интересуют участки в Москве, Подмоскowie и ближайших областях, удаленные от столицы не более чем на 300 км. В Москве мы рассматриваем приобретение действующих объектов, в Подмоскowie — и площадки под девелопмент. Говоря о сегментах, я уверен, что будущее за комплексной застройкой и МФК, совмещающими жилую, торговую, офисную, гостиничную, развлекательную, спортивную функции. У ФПК «Гарант-Инвест» есть опыт строительства и торговой, и развлекательной, и офисной недвижимости. На данный момент у нас в собственности находится площадка в Химках, на которой мы будем реализовывать проект жилого дома. Кстати, мы уже работали в этом подмосковном городе. Там мы достроили и продали ТЦ «Новые Химки» — уникальный случай в нашей практике, когда мы решили выйти из актива, зафиксировав инвестиционную прибыль около 100%, а не ждать арендной окупаемости. Кроме того, нас очень интересуют проекты ТПУ, поскольку хотелось бы использовать уникальный опыт проектирования и строительства зданий над станциями метро, полученный в ходе реализации проекта ТРК «Москворечье». Но здесь важна позиция города и позиция РЖД. На данный момент непонятно, будут ли ТПУ строиться в рамках государственно-частного партнерства, или же это будут делать дочерние структуры РЖД, или это будет реализовываться на бюджетные деньги. У нас ведь по сей день сохранился советский стереотип, что транспортная инфраструктура — засекреченный объект стратегического значения. Настолько стратегического, что подпускать к нему частного инвестора нельзя ни в коем случае. Но хочется все-таки надеяться, что возобладает более современная и экономически эффективная трактовка этого вопроса, что для реализации подобных проектов пригласят профессионалов и частных инвесторов.