



Алексей

Панфилов:

Тренды в торговой недвижимости сменяют друг друга со скоростью звука. То и дело слышишь про новые проекты, идеи, возможности. Порой их так много, что начинаешь путаться: от кого именно мы уже слышали что-то похожее? Хочется найти что-то уникальное либо проверенное временем. Shopping Centers Russia решил обратиться к опыту компании «Гарант-Инвест» и поговорить с её Президентом Алексеем ПАНФИЛОВЫМ. В прошлом году группа компаний отметила 25-летие, из них 15 лет она развивается в торговой недвижимости. На данный момент «Гарант-Инвест» — единственная компания сектора, которая является эмитентом облигаций на Московской бирже.

«ПРОГРАММА РЕ» ЗАВИСИТ ОТ КОНКРЕТНОГО СЛУЧАЯ. ИНОГДА — ПРОСТО РЕМОНТ, А ИНОГДА — РЕАНИМАЦИЯ»



Наша инвестиционная программа и новая бизнес-модель — приобретение объектов с целью их модернизации и реновации



Сейчас вы единственный девелопер торговой недвижимости, размещающий облигации. Зачем это нужно «Гарант-Инвест»?

Конечно, были и до нас компании, которые так же пробовали себя и на нашей бирже, и на зарубежных. Но сегодня мы практически единственные, кто представляет сектор торговой недвижимости на Московской бирже. Многие годы мы фондировались за счёт средств коммерческого банка «Гарант-Инвест», потом — за счёт кредитов зарубежных банков. Сегодня основное финансирование — это кредитование в крупных отечественных банках: Сбербанке и ВТБ. Два года назад мы приняли решение начать трансформацию в публичную компанию и выходить на открытые рынки капитала. Мы видим, что в будущем деньги для инвестиционного цикла в большей степени будут привлекаться с фондового рынка. За этим будущее. Наш выход на рынок биржевых облигаций — это первый шаг в сторону публичных займов. Облигации — это понятный инструмент с фиксированной доходностью, доступный и распространённый. За 15 лет мы научились быть абсолютно прозрачными для банков-кредиторов. Именно эта

прозрачность позволяет нам сегодня быть понятными для широкого круга инвесторов. Очень важная часть нашей работы — максимально полное раскрытие информации о нашей деятельности.

Фондовый рынок обычно чувствует себя хорошо при общем позитивном инвестиционном климате. Как вы оцениваете инвестиционный климат сейчас?

За последние пять лет наблюдается огромный отток иностранных инвесторов с российского инвестиционного рынка. Уходят крупнейшие игроки, уходят зарубежные инвестиционные банки. Это очень плохо. Мы видим, что простые вкладчики и национальные инвесторы сегодня ориентированы на компании с государственным участием. Считается, что такие компании — самые надёжные, а частный бизнес априори менее надёжный. Эта парадигма сильно вредит инвестиционному деловому климату. Плюсы — низкий стабильный уровень инфляции, пусть небольшой, но всё же рост ВВП, высокие золотовалютные запасы. Минусы — полное отсутствие роста в частном бизнесе и в доходах населения. Если говорить про торговую недвижимость, то стагнация доходов

населения является одним из самых негативных факторов для инвестиционного климата в нашей сфере.

Насколько мы знаем, стратегия компании сейчас такая: покупать небольшие и неуспешные торговые центры с хорошим местоположением, переделывать их и создавать коммерчески более успешные проекты. Верно?

Да, это наша инвестиционная программа и новая бизнес-модель — приобретение объектов в лучших местах для ритейла исключительно внутри МКАД, площадью до 50 000 кв. м с целью их модернизации и реновации. Мы, по сути, переклассифицировались из девелопера в редевелопера. Объекты реновируем без сноса, порой даже без полного закрытия, только частями — этажами или блоками. Мы действительно эти объекты существенно обновляем и даём им новую жизнь. Эта программа называется «Программа РЕ», потому что она включает целый комплекс мероприятий — это и редевелопмент, и реновация, реконцепция, реконструкция, ренейминг, рестайлинг, ревитализация, реабилитация и порой даже реанимация объекта.

«Программа РЕ» зависит от конкрет-



ного случая — насколько объект устарел. Мы видим в Москве много объектов в лучших местах (около остановок общественного транспорта, станций метро, в густонаселённых массивах, на основных магистралях), которые собственники не хотят или не могут модернизировать, и эти объекты выглядят плачевно. Чем хуже выглядит объект, тем меньше цена покупки и больше работы и добавленной стоимости, которую мы будем делать своими руками.

Как вы оцениваете объём рынка?

Объём рынка — не менее 300 объектов (объём необходимых инвестиций исчисляется десятками и сотнями миллиардов рублей), на данный момент мы рассматриваем для покупки несколько из них. Наша инвестиционная программа рассчитана на три года и составляет 14 млрд рублей (это приобретение и реновация 100 000 квадратных метров). Это тот минимум,

который мы хотим сделать.

При этом площадь объектов вы не увеличиваете?

Общую площадь — нет. Поэтому цикл согласований с городом сокращается в разы. Но без согласований, конечно, не обходится. Практически в каждом объекте требуется обновление инженерии и электроснабжения. С одной стороны, это вопрос безопасности. С другой стороны, в каждом приобретённом объекте мы увеличиваем долю питания, а общепит требует серьёзного увеличения мощностей. В любом случае, менять всё, что связано с электроснабжением, необходимо: начиная с трансформаторной подстанции, заканчивая лампочками. Кроме того, сегодня активно внедряются энергосберегающие технологии — собственники не применяли их, когда вводили эти объекты, поэтому вложение в энергосбережение даёт дополнительный экономический эффект. Также

практически всегда мы обновляем фасады, подъездные пути, паркинг, улучшаем условия нахождения в объекте людей с ограниченными возможностями, увеличиваем остекление и многое другое.

Объекты, которые изначально ваши, вы тоже реновируете?

Сейчас, если ты не меняешься, ты погибаешь. Мы регулярно проводим реновацию собственных объектов. Например, в 2017 году мы реновировали три своих объекта, а в 2018 году — девять. Самый большой объект, который мы реновировали, — торговый центр «Ритейл Парк» на Варшавском шоссе. Мы меняли якорного арендатора: MediaMarkt ушёл из России, и мы его заменили на «Ашан». В отличие от MediaMarkt, который работал в двухэтажном формате, «Ашан» размещён в единой плоскости, на 6 000 квадратных метрах. Пришлось провести большой объём работ: перенести восемь единиц вертикального транспорта — эскалаторы, лифты, траволаторы. Это интересный опыт, ведь работали без закрытия объекта и по ночам, в том числе ночью устанавливали траволаторы. Реновация «Ритейл Парка» стоила несколько сотен миллионов рублей. В то же время реновация районных торговых центров под брендом «Смолл» стоит несколько десятков миллионов рублей. Все эти инвестиции окупаются за два-три года.

За счёт чего происходит такой быстрый возврат инвестиций?

Любая реновация подразумевает как увеличение арендопригодной площади, так и замену арендаторов на более эффективных, которые дают больший арендный доход. Плюс посещаемость реновируемых проектов растёт — благодаря этому мы получаем больший доход.

В покупаемых нами объектах речь идёт о возврате инвестиций за 5–8 лет. Когда мы покупаем объект, изначально нормирование денег на реновацию — это 20–25% от суммы покупки. Именно в такой модели это работает. Если сносить объекты, окупаемость получается очень долгая. Мы, как биржевой эмитент, конечно, не можем позволить себе такие риски.

А в какую сторону меняется tenant-mix?

Я бы сказал — в сторону социальных функций: питания, досуга, развлечений, обучения. Чем больше социальной функции в торговом центре, тем более лояльно к нему относятся люди. Очень хороша концепция семейного центра. По общественному питанию есть чёткое указание всем нашим инженерам в любую точку ТЦ подвести воду, канализацию и вентиляцию. Сегодня мы придерживаемся чёткой политики деконцентрации питания в ТЦ. Считаем, что концентрация питания на фуд-корте, как это было раньше, устарела, и на каждом этаже в разных местах должны быть точки питания.



Наши инвестиции в реновацию торговых центров окупаются за два-три года

Мы очень тяготеем к сфере услуг. Появился целый пласт арендаторов: всевозможные сервисы, страховые компании, нотариальные услуги, банки. В ТК «Галерея Аэропорт» якорную функцию, к примеру, выполняет в том числе и Сбербанк. Сейчас у нас 430 арендаторов. Мы регулярно отслеживаем потребительские тренды и видим тенденцию увеличения доли общественного питания, сокращение доли fashion. При этом доля обувного ритейла у нас на объектах не сокращается. Возможно, покупка одежды всё больше и больше уходит в онлайн, а обувь люди предпочитают мерить и покупать в магазинах. Вообще, сейчас опять появилась возможность выбора арендатора, пусть из двух или трёх на свободный слот, но это уже выбор.

Вы уже полностью перешли на процент от товарооборота?

Если честно, мы немного сопротивлялись этому процессу. Прежде всего, конечно, из-за непрозрачности доходов арендаторов. При переходе на новую контрольно-кассовую технику мы сегодня получаем отчёты о товарообороте всех чеков арендаторов, как и налоговая. Поэтому мы констатируем, что рынок «обеляется», дохо-

ды стали максимально прозрачны, а, соответственно, мы готовы работать с процентом от товарооборота. Но при этом мы всегда имеем высокий фикс. Арендаторы платят фиксированную аренду и доплачивают по результатам квартала всё, что выше этого фикса. Поэтому сегодня мы с арендаторами торгуемся «на берегу» и за фикс и его индексацию, и за процент с товарооборота.

При такой бизнес-модели и при понимании, что арендаторы выйдут через год или полтора на процент с оборота выше, чем фиксированная ставка, индексация фикса уже не столь важна. Мы за счёт такой арендной политики поменяли и собственное мышление, и мышление наших арендаторов. Теперь арендодатель и арендатор — это не организации, стоящие по разные стороны баррикад. Теперь мы на одной стороне и решаем вместе одни задачи, а именно — увеличение продаж. Мы очень заинтересованы помогать арендаторам — в частности, проводить совместные акции, потому что мы понимаем: с каждого проданного гамбургера или яблока мы получим свой процент. Пока диджитализация арендаторов и арендодателей плохо стыкуется. Но это как раз задача на перспективу.

Глобальные ритейлеры должны поверить, что мы не испортим их бренд, рекламируя его в торговом центре. Многие скептически к этому относятся, особенно иностранные компании. Но сейчас всё меняется: согласования в большинстве случаев стали проще, все понимают, что мы все работаем на конечного посетителя.

Как увеличилась арендная ставка за последние два года?

Могу сказать, что в среднем у нас произошёл рост на уровне 10% по всем ТЦ. Кому-то мы не повышаем арендную ставку, так как она изначально была высокая. Кому-то удаётся повысить и на 20%. Но это возможно прежде всего благодаря тому, что мы любим короткие договоры по «неякорным» арендаторам, и у нас всегда возникает моральное право проводить тендер на более высокую ставку, когда договор заканчивается.

Что можете посоветовать нашим читателям и рынку в целом?

Я уже 15 лет говорю, что нужно нести ответственность за всё, что ты делаешь. Перед инвесторами, арендаторами, посетителями и городом. Не только делать бизнес, но и улучшать городскую инфраструктуру и качество жизни. Если из нового, то слоган сегодняшнего дня — «Время меняться». Если ты не меняешься, у тебя нет шансов.

Текст: Александра Смержевская, Надежда Филина