

# гарантированная стабильность

за 15 лет своего существования банк «Гарант-Инвест» вырос в крупную финансово-промышленную корпорацию

О том, как это происходило, о накопленном опыте, о своих принципах и планах – председатель совета директоров банка Алексей Панфилов в эксклюзивном интервью гендиректору НБЖ В. Снегиреву.

## В 24 ГОДА ВСТАЛ У РУЛЯ

**НБЖ:** Давайте вспомним, как возник банк «Гарант-Инвест», кто стоял у его истоков, как формировался его капитал.

**А.ПАНФИЛОВ:** 12 ноября 1993 года «Гарант-Инвест» получил лицензию на осуществление банковских операций. Это был второй в России частный банк. Первым, если не ошибаюсь, лицензию получил Нелр Ролана Быкова. Наш банк – второй по хронологии в России, созданный исключительно физическими лицами. Основными акционерами стали преподаватели и сотрудники Института мировой экономики и международных отношений (ИМЭМО) и несколько молодых предпринимателей, в том числе и я. Можно сказать, это было некое товарищество. 203 профессора, академика и где-то около двух десятков бизнесменов.

Уставной капитал на тот момент был самым минимальным, около ста миллионов тогда еще неденоминированных рублей. Банк занимал место в середине третьей тысячи.

**НБЖ:** Среди учредителей были какие-то известные личности?

**А.ПАНФИЛОВ:** Никаких известных или одиозных лиц не было – ни среди клиентов, ни среди акционеров. Ни олигархов, ни публичных людей. Была интеллигенция. И на первых порах эти же

профессора и академики пытались управлять банком. Но опыта и знаний у них не было, и очень скоро банк оказался если не на грани банкротства, то совсем рядом. Все те люди считались весьма уважаемыми в научных кругах, но реальная и жесткая банковская жизнь начала 90-х оказалась им не по силам. Бизнес не развивался, клиентов было мало, имели место невозвраты по кредитам.

**НБЖ:** Кому пришла идея пригласить к управлению именно вас? Вы ведь тоже, как я понимаю, не были банкиром.

**А.ПАНФИЛОВ:** Да, я был тогда совсем юным предпринимателем. Работал в российско-итальянском совместном предприятии и параллельно учился в МГТУ имени Баумана.

Не знаю, почему выбор пал именно на меня. Возможно потому, что я был одним из активных участников нашего товарищества с ограниченной ответственностью. Сложились хорошие отношения с руководством, мне доверяли и, видимо, с какого-то времени начали меня выделять из всех других акционеров. Сотрудничество становилось все более тесным, и постепенно я вник в новое для себя дело.

В 95-м меня включили в состав правления, а 14 мая 1996-го, в день моего рождения, когда мне исполнилось 24 года, на общем собрании акционеров меня избрали председателем правления. Единогласно. И газета «Коммерсант» написала тогда, что я стал самым молодым руководителем банка в России. Уже потом получил профильное образование: в Высшей школе экономики изучал финансовый менеджмент.

**НБЖ:** Становление, наверное, не было гладким. Через какие трудности вам пришлось пройти в те годы?

**А.ПАНФИЛОВ:** Да, было нелегко. За нами не стояли ни государство, ни олигархи, ни западные деньги. Мы поднимались по классической частной схеме.

Основная проблема состояла в отсутствии собственного капитала. В те годы я говорил, что «Гарант-Инвест» развивается не благодаря экономической теории, а вопреки ей. С самого начала мы в основном работали на заемных деньгах. Это вклады, это депозиты, это различные кредиты. Нам доверяли.

Поднимались медленно, но стабильно. Только вверх. У нас за 15 лет не было ни одного падения. Все эти годы только вверх. Это показывают и формальные показатели.

Работа на заемных деньгах – а, как правило, это были достаточно короткие годовые деньги – заставила нас привыкнуть к очень жесткой финансовой дисциплине. Это сейчас у многих ситуация другая: огромная масса государственных средств, она развращает многих участников рынка, у них нет мотивации, нет борьбы за клиента, нет конкуренции. А мы очень активно боролись за клиента: предлагали лучший сервис, лучшие условия, индивидуальный подход... И это давало свои плоды.

Сегодня у нас доля заемных денег тоже достаточно велика, но мы совершенно спокойно себя чувствуем даже в условиях кризиса. Пятнадцатилетняя история научила нас четко управлять каждым вложенным рублем. Если бы существовал некий коэффициент или критерий управляемости каждого рубля, вложенного вкладчиком, то,





Панфилов Алексей Юрьевич родился 14 мая 1972 г. в Москве. В 1995 г. окончил МГТУ им. Баумана по специальности «Электронное машиностроение». С 1990 г. начал заниматься бизнесом. С мая 1996 г. – председатель правления, а с 2004 г. – председатель совета директоров коммерческого банка «Гарант-Инвест». Основатель и президент финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест» ([www.garant-invest.ru](http://www.garant-invest.ru)).

С 1999 г. по настоящее время является советником заместителя мэра Москвы в правительстве Москвы на общественных началах. Автор многих статей по экономическим и финансовым вопросам, инвестиционной деятельности. Соавтор нескольких книг по экономике и финансированию девелоперской и инвестиционной деятельности. Постоянный спикер самых престижных конференций, проводимых в России и за рубежом.





«Я не классический банкир. Много времени провожу на стройках».

я думаю, «Гарант-Инвест» в таких рейтингах был бы одним из лидеров.

#### **НБЖ: Как вы прошли дефолт 98-го года?**

**А.ПАНФИЛОВ:** Ни один платеж ни юридическому, ни физическому лицу не был задержан ни на день. Если посмотреть наши балансы, то увидите: осенью 98-го года, то есть сразу после дефолта, в «Гарант-Инвест» пришло очень много новых клиентов – из тех «проблемных» банков, которые пострадали.

#### **ЗАЧЕМ БАНКУ СТРОЙКИ?**

**НБЖ:** Правильно ли я понял, что до начала XXI века вы были обычным коммерческим банком со стандартным набором услуг, и вдруг в 2003 году начинается новый этап: вы инвестируете в недвижимость, начинаете развивать сеть магазинов? Почему выбрано именно такое направление в бизнесе?

**А.ПАНФИЛОВ:** Это не совсем так. Еще в 96-м году, когда я стал председателем правления, мы задумались о своем участии в реальном секторе экономики. Совершенно осознанно была выбрана такая стратегия. Первое: финансирование реального сектора экономики. Вто-

рое: максимально качественная работа с клиентами. Именно тогда было положено начало созданию финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест». Причем хочу обратить внимание на то, что мы создавали ее с нуля. Ничего не было приобретено на стороне, ничего не досталось от государства. Все наши бизнесы, весь «Гарант-Инвест» создавался с нуля.

Мы начали разрабатывать промышленную стратегию малых и средних производств продуктов питания. Исходили из того, что будущее должно быть за российскими продуктами, что долю импорта надо сокращать. Создали дочернее предприятие со стопроцентным капиталом банка – Химкинский мясоперерабатывающий комбинат, стали производить достаточно большой ассортимент колбас. Работали на качественном сырье, наша продукция пользовалась огромной популярностью – вплоть до того, что мы даже поставляли свою колбасу в Кремль. Затем создали еще оптовую и розничную компании – тоже со стопроцентным капиталом банка.

К сожалению, впоследствии пришлось химкинское предприятие закрыть. Увы, экономическая политика государства такова, что малые и средние производства нерентабельны. Сейчас на месте бывшего комбината реализуем девелоперский проект: там строится двадцатипятиэтажная жилая башня.

#### **НБЖ: Какую цель вы преследовали, создавая свои стопроцентные «дочки»?**

**А.ПАНФИЛОВ:** Жесткий контроль и эффективное управление. Опыт невозвратов кредитов начала девяностых годов очень дорого нам обошелся. Мы не могли себе позволить, работая на заемных деньгах, иметь невозвраты. За последние двенадцать лет в банке «Гарант-Инвест» нет ни одного невозвращенного кредита. Ни одного!

Но банк с самого начала занимался не только кредитованием собственных дочерних предприятий, тем более что по нормативам ЦБ мы ограничены соответствующими лимитами. Мы

также начали выполнять функции инвестиционного банка, который не только сам инвестирует, но еще и занимается организацией финансирования, то есть привлечением внешних денег в собственные дочерние предприятия. При этом мы уже лет двенадцать активно используем вексельные программы и коммерческие кредиты сторонних банков.

К сожалению, из-за многих скандалов с векселями-пустышками имидж этого инструмента был испорчен, хотя на самом деле история вексельного обращения в России берет свое начало с 1749 года. В Российской империи это был самый распространенный инструмент. Дворяне при покупках не чек выписывали, а вексель. Они таким образом брали займы. Насколько я знаю, векселя появились в России раньше акций.

И сегодня у нас работают различные вексельные и вексельно-инвестиционные программы. Все наши дочерние предприятия выпускают векселя, а банк занимается управлением этими процессами. И естественно, дает гарантии. Это очень нравится инвесторам, вкладчикам, они видят, что деньги идут в реальный сектор экономики. Да, под фиксированный процент, на фиксированный срок, но они знают, куда эти деньги пошли, знают и видят, как эти деньги работают. И при этом банк еще дает им гарантию и занимается всем финансовым сервисом.

Вот вы спросили: откуда изначально брались деньги? Конечно, получить кредиты было сложно, когда отсутствовали залоговые программы. Поэтому мы и использовали вексельные программы. Многие наши старые клиенты – те, которые с нами с 96-го года, – привыкли к этим векселям и до сих пор охотно ими пользуются. У нас сегодня работают шесть вексельных программ. Пять программ наших предприятий и шестая – это банковские векселя. Соответственно, вкладчик сам может выбирать: воспользоваться ему векселем торгового центра «Галерея Аэропорт» или векселем банка «Гарант-Инвест».



**НБЖ:** Но вернемся к вашим производственным делам. Итак, вы закрыли мясопереработку, отказались от оптовых продаж. Что же осталось?

**А.ПАНФИЛОВ:** Остался розничный проект. Наша сеть «Мой Магазин» включает сегодня 15 супермаркетов и на сто процентов принадлежит банку. Десять лет назад мы жестко реструктурировали наш холдинг, оставив три направления: банковско-инвестиционный блок, ритейл и коммерческая недвижимость.

**НБЖ:** Реализуя свои строительные проекты, вы выступаете как девелоперы?

**А.ПАНФИЛОВ:** Принцип все тот же. Мы создали дочерние компании, капитал которых на сто процентов принадлежит банку. Банк осуществляет инвестиционную функцию. Ни одного стороннего инвестора нет, только мы. Там задействованы вексельные программы, есть внешние кредиты, но с точки зрения капитала – на сто процентов весь бизнес принадлежит банку. Таким образом, «Гарант-Инвест» и его капитал обеспечен реальными активами, цена которых в десятки раз выше балансовой стоимости. Поэтому мы двумя руками за то, чтобы как можно быстрее ввели международную систему финансовой отчетности и рейтинги делали бы по МСФО.

Могу привести пример. Капитал банка по российской системе бухгалтерского учета – четыреста с чем-то миллионов рублей, а по МСФО с учетом рыночной стоимости наша капитализация – около одиннадцати миллиардов рублей. Есть разница?

**НБЖ:** Скажите, чем ваши торговые центры отличаются от большинства других?

**А.ПАНФИЛОВ:** Во-первых, начав наше девелоперское направление, мы взяли за основу такой девиз: «Пришло время создавать лучшее». Мы стали строить свои объекты по самым строгим международным стандартам. Первый наш торговый центр «Галерея Аэропорт» выиграл все мыслимые и немыслимые призы: «Луч-

ший торговый центр Москвы», «Лучший торговый центр России», «Лучший инвестиционный проект в Москве»...

Вообще, индустрии торговых центров – пятьдесят лет. И там сложилась определенная практика определения лучших. Она учитывает множество факторов. Не только удачное месторасположение, как думают многие. Это и арендаторы, и архитектура, и качество строительства, и пешеходные потоки... Торговый центр строить намного сложнее, чем жилье или офисы.

Зачем это надо банку? Приведу пример все с тем же торговым центром «Галерея Аэропорт». Мы вложили в строительство (включая и вексельные программы, и займы) около 16 миллионов долларов. В год он давал вначале около пяти миллионов долларов чистой прибыли, сейчас дает семь-восемь миллионов, потому что арендные ставки растут. А его рыночная стоимость сегодня – 60 миллионов.

Далее. Мы организовали с одним западным банком рефинансирование и, заложив этот комплекс, взяли под него ипотечный кредит на десять лет – это около сорока миллионов долларов, не связанных, чистых денег. То есть, вложив шестнадцать, мы имеем актив

в банке «Гарант-Инвест». Поэтому во семьдесят процентов арендаторов в шести торговых центрах – это наши клиенты.

**НАДО ЛИ НАМ БОЯТЬСЯ КРИЗИСА?**

**НБЖ:** Сказался ли мировой финансовый кризис на вашей текущей деятельности? Какие коррективы пришлось внести в тактику и стратегию?

**А.ПАНФИЛОВ:** Впрямую мы кризис экономически пока на себе не ощутили. На нашу ликвидность он не повлиял, потому что наш портфель ценных бумаг был небольшим. Мы не берем западные кредиты под залог акций, как это делают другие банки. У нас есть заимствования за рубежом, но они сделаны под недвижимость и под арендные платежи. Выстроен график погашения арендными платежами, поэтому мы ни деньгами вкладчиков, ни деньгами «Гарант-Инвеста» не рискуем.

**НБЖ:** Но ведь все говорят о том, что как раз самые большие потери может понести строительный рынок, который явно перегрет. А вы сильно интегрированы в строительство.

**за последние двенадцать лет в банке «Гарант-Инвест» нет ни одного невозвращенного кредита. Ни одного!**

в шестьдесят, который закладывается, получается сорок миллионов на десять лет под ставки – 7-8% годовых.

В «Галерея Аэропорт» есть обменный пункт КБ «Гарант-Инвест», операционная касса, организован прием различных платежей.

Еще один важный аспект. Выбирая арендаторов, мы отдаем предпочтение тем, кто при равных арендных ставках готов открыть счета и обслуживаться

**А.ПАНФИЛОВ:** Обычно под недвижимостью люди имеют в виду все: квартиры, коттеджи, торговые центры, офисные помещения... На самом же деле этот рынок достаточно строго диверсифицирован. Я вот полжизни потратил на лыжные гонки. Так вот, есть лыжи беговые, есть горные, есть водные. И тот, кто хорошо освоил беговые лыжи, не обязательно встанет на водные. Так же можно сказать и о недвижимости.





«Много бегаю. Зимой – на лыжах. Летом – кросс».

Я хочу сказать, что в каких-то сегментах строительного рынка кредитование, безусловно, сократится, а в каких-то изменений практически не будет, кризисные явления обойдут их стороной. Сейчас много спекуляций по поводу кризиса, все пытаются завесить планку.

**НБЖ: Но если покупательная способность населения упадет, то, возможно, и не потребуется столько торговых центров?**

**А.ПАНФИЛОВ:** Еще как потребуется. Есть статистика: мы по числу современных торговых центров отстаем от развитых стран примерно в десять раз. Резервы роста огромные. Из-за кризиса он может быть лишь отложен на несколько месяцев.

**НБЖ: Многие также считают, что у нас слишком много банков и кризис в этом смысле сыграет роль санитара – основательно почистит рынок. Вы согласны с такой точкой зрения?**

**А.ПАНФИЛОВ:** Много банков или мало – это только рынок может определить. Скорее всего, их число действительно

сократится. Точно так же, как станет меньше девелоперов, ритейлеров, лопнут какие-то мыльные пузыри в других отраслях. Предприниматели задумаются о качестве своего бизнеса, о стандартах продукта, который они производят. Качественные банки испытают неприятные моменты в связи с кризисом, но не упадут, не потеряют своих клиентов. Я уверен, что лично мы не потеряем ни одного клиента, возможно, даже приобретем новых.

**НБЖ: Как это случилось десять лет назад?**

**А.ПАНФИЛОВ:** В том числе и так. Вкладчики, на мой взгляд, обратят внимание на реальный сектор экономики, на те банки, которые работают с этим реальным сектором, а не только на фондовом рынке. Многие, придя к нам сегодня, говорят: вот, мы на фондовом рынке потеряли и теперь хотели бы знать, сколько нужно времени, чтобы восстановить наши вложения. Они приходят к нам, потому что верят – нам, нашей репутации, нашему слогану: «Ваши гарантированные инвестиции».

От нас практически не уходят клиенты. Те, кто пришли в 96-м году, все с нами. Уходит тот, кто хочет где-то поспекулировать. Кому мало двенадцати процентов в рублях. Ему кто-то где-то предложил пятнадцать. А я считаю: не надо сюрпризов, мы это уже проходили в 90-х годах, хватит. В «Гарант-Инвесте» все стабильно и надежно. Так выстроен бизнес – на долгосрочную перспективу.

## МЫ СТРОИМ БИЗНЕС С ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЛИЦОМ

**НБЖ: Скажите, как вы понимаете социальную ответственность бизнеса?**

**А.ПАНФИЛОВ:** Для нас это не пустые слова. Мы изначально были социально ориентированы – такие у нас акционеры, такие партнеры, такое воспитание. Одними из первых в банковской среде мы стали делать социальный отчет с перечнем реальных дел. Причем в эту дея-

тельность вовлечен не только банк, а все структуры холдинга. Например, приступая к сооружению какого-то объекта, мы первым делом строим рядом детскую площадку – новую, хорошую, современную. Это правило. И мы делаем так всегда. Например, около торгового центра «Ритейл Парк» построили и подарили городу замечательный детский парк чудес. Это уникальный проект: деревянное зодчество, а главное – мини-зоопарк. Причем животные там не какие-то экзотические, а наши, российские. Ведь центр находится на месте бывшей деревни Чертаново, и мы решили напомнить детям о том, что здесь когда-то жили индюшки, утки, овцы.

Кроме того, каждую субботу во всех наших комплексах проходят детские утренники. Люди уже привыкли к тому, что они досуг у нас проводят, а не только шопинг делают. Активно помогаем деятелям культуры, ветеранам. Во всех наших магазинах принимается социальная карта москвича. Нам очень приятно, что «Галерея Аэропорт» стала официальной площадкой Северного административного округа по проведению праздников: День города, День Победы. Каждый год мы делаем для ветеранов шикарный концерт, организуем стол.

Мы не просто финансируем какие-то спортивные или культурные программы – мы их сами и организуем. С нашим участием издано много книг. Это тоже социальная деятельность.

**НБЖ: Я слышал, что сотрудники вашего банка руководствуются корпоративным кодексом. Что это такое?**

**А.ПАНФИЛОВ:** Корпоративный кодекс – это наша идеология, наша конституция. Написан он был еще в 97-м году, и в основе кодекса – наши подходы к ведению бизнеса, наши принципы, наши взгляды на жизнь. Все, о чем я уже говорил выше: стабильность, надежность, высокое качество, управляемость каждым рублем. Прошло 11 лет, но и сейчас мы понимаем, что в этот документ практически не надо вносить существенных корректив.



Это как конституция Америки, в которую крайне редко вносятся поправки. Наш кодекс при приеме на работу получает каждый сотрудник, изучает его и затем им руководствуется. Есть даже специальные тесты на знание корпоративного кодекса в рамках аттестации.

**НБЖ:** Что отличает вашу кадровую политику? Расскажите о том, какой климат царит в коллективе.

**А.ПАНФИЛОВ:** Может быть, это громкие слова, но мы строим бизнес с человеческим лицом. И это правило для каждого, кто в нем участвует. Постоянный и надежный персонал. У нас практически нет понятия временной работы, нет понятия team management – то есть команды, собирающейся под какой-то отдельный проект. В корпорации работают почти две тысячи человек. При приеме к нам наша кадровая служба не рассматривает резюме от людей, которые раз в два года меняют работу. Таких даже на собеседование не приглашают.

Ценим тех, кто приходит работать, не глядя на часы. Мы иногда сравниваем себя с шахтерами в забое. Все две тысячи работников имеют соцпакет. Пять уровней соцпакета. Второе: у нас очень много уникальных корпоративных мероприятий. Они всегда совмещены с делом – сначала деловая часть, потом спорт, отдых. Мы очень много уделяем внимания спорту. Три раза в год проходит корпоративный день спорта, раз в два года проводим спартакиаду ФПК «Гарант-Инвест». В этом году в такой спартакиаде в 25 соревнованиях приняли участие более тысячи сотрудников.


**НБЖ:** Скажите, трудно вам, выпускнику технического вуза, давалась банковская наука?

**А.ПАНФИЛОВ:** Она всем трудно давалась. Я очень благодарен своим родителям за то, что они меня подвигли на учебу в МГТУ имени Баумана. Кстати, родители до сих пор там преподают. Папа – завкафедрой – более тридцати

лет работает на одном месте, мама руководит подготовительными курсами около двадцати лет. Возможно, они что-то и упустили, но зато не шарахались, четко шли своей жизненной дорогой. Это для меня очень важно. Бауманский университет – это отличная школа, и я всем своим друзьям рекомендую первое высшее образование получать именно там. Уровень интеллекта, который Бауманский дает сегодня, намного выше, чем дают гуманитарные вузы.

**НБЖ:** Каковы ваши увлечения? Как вы проводите свой досуг? Много ли внимания вы уделяете семье?

**А.ПАНФИЛОВ:** Я не классический банкир, а президент финансово-промышленной группы, поэтому много времени провожу на стройках. У нас сейчас семь строек идет параллельно. Вот только что, прямо перед нашим с вами интервью, сапоги поменял на ботинки. С утра был на стройке. И завтра буду на стройке. А каждую субботу – объезд объектов, день совещаний на стройках. Зато в воскресенье – спорт. Много бегаю. Зимой – на лыжах, летом – кроссы. На горных лыжах катаюсь. Регулярно участвую в международных лыжных марафонах в Швейцарии.

Жена занимается дизайном, шестилетняя дочь в этом году пошла в школу, в нулевой подготовительный класс. Сейчас дома все разговоры вокруг этого. 

КСТАТИ...

При финансовом участии банка «Гарант-Инвест» был создан целый ряд предприятий. Компания «Монитор-Тайм» занималась девелопментом торгового комплекса «Галерея Аэропорт», а теперь управляет им (открыт в мае 2003 г.). «Гарант-Инвест Недвижимость» управляет строительством многофункционального торгово-развлекательного комплекса рядом с м. «Каширская». Компании «Гарант-Трейд М» и «Гарант-Трейд» созданы для развития торговой сети магазинов шаговой доступности (сегодня сеть «Мой магазин» включает 15 универсамов). «ГарантСтройИнвест» на Варшавском шоссе построила и управляет ТЦ «Ритейл Парк». В 2005 г. было построено несколько районных торговых центров, в 2006 г. введен в эксплуатацию ТЦ «Коломенский», в 2007 г. ТК «Пражский Град». Тогда же ФПК расширила свое присутствие на рынке недвижимости за счет строительной ассоциации «СтройСервис» и новой компании «Гарант-Инвест Девелопмент». К 15-летию будет открыт Торгово-Деловой Комплекс «Тульский» с одним из лучших офисных центров Москвы, торговой галереей и 4 ресторанами.



«Уверен, что мы не потеряем ни одного клиента, возможно, даже приобретем новых».