



# Алексей ПАНФИЛОВ, КБ «Гарант-Инвест»: В противовес бездушным платёжным системам мы предлагаем клиентам человеческий подход с высоким уровнем компетенции

Беседовал: Станислав Комаров

Один из старейших российских банков КБ «Гарант-Инвест» (АО) стабильно работает на российском рынке с 1993 года. Насколько уверенно чувствует себя кредитная организация в условиях глобальной трансформации всего финансового сектора, с какими вызовами приходится сталкиваться акционерам и топ-менеджменту компании, и какова её стратегия развития на перспективу в интервью главному редактору NBJ Станиславу Комарову рассказывает основатель и глава Финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест», Председатель Совета Директоров Банка Алексей ПАНФИЛОВ.

## «БОЛЬШЕ, ЧЕМ БАНК»

**NBJ:** Алексей Юрьевич, в последние годы в российском банковском секторе происходят тектонические изменения. Количество игроков на рынке уменьшается, происходит массовая диджитализация всех банковских бизнес-процессов. Пандемия COVID-19 тоже внесла свои коррективы. В этой атмосфере турбулентности у вас есть свой рецепт успеха? И чем, на ваш взгляд, отличается банк «Гарант-Инвест» от других кредитных организаций?

**А.ПАНФИЛОВ:** В течение многих лет слоганом «Гарант-Инвеста» является фраза «Мы не только банк». Наша финансово-промышленная корпорация развивает сразу три направления: банковская и инвестиционная деятельность, девелопмент

и управление коммерческой недвижимостью, ритейл. Эта синергия даёт возможность крепко стоять на ногах и, что самое важное, клиенты доверяют нам больше, когда знают, что мы больше, чем банк.

На протяжении многих лет меня спрашивают: если бы «Гарант-Инвест» был только банком, не было недвижимости, ритейла, выжил бы он? Всегда отвечаю честно: сомневаюсь, нам было бы очень тяжело. У нас нет сверхкапиталов, раздутых балансов, нет широкой сети. Мы классический средний банк. Но в структуре нашей корпорации есть направление коммерческой недвижимости: мы владеем 16-ю объектами, из которых 13 – это торговые центры в Москве. Высококласные, небольшие по размеру, расположенные у метро, неплохо пережившие пандемию. Наш любимый – это ТК «Галерея Аэропорт» на площади Эрнста Тельмана.

Изначально бизнес по недвижимости был дочерним – банк «Гарант-Инвест» его породил. Но уже более десяти лет он выведен в отдельную компанию с теми же акционерами, что и у кредитной организации. Надо признать: «дочка» по своим размерам переросла материнскую компанию. И сегодня для нас это флагманский основной бизнес. Сразу хочу подчеркнуть: следуя чёткой политике Центробанка, банк «Гарант-Инвест» уже многие годы не кредитует дочерние бизнесы акционеров.

Были времена, когда меня спрашивали, как дела у банка. Я им говорил, приходите в «Галерею Аэропорт», и вы увидите, что оттуда толпы довольных людей выходят с сумками, оставив у нас деньги, – значит, всё в порядке.

**NBJ:** Получается, что сейчас «Гарант-Инвест» – это некая экосистема наподобие той, что создал Сбербанк?

**А.ПАНФИЛОВ:** Любопытно, что у Сбербанка и Банка «Гарант-Инвеста» день рождения в один день – 12 ноября. Нам импонирует, когда крупные структуры не боятся изменений. Сам факт того, что

Сбербанк превратился в холдинг Сбер, можно только приветствовать. Но... Пусть это не прозвучит громко и самонадеянно, к диверсификации своего бизнеса мы приступили гораздо раньше. Понятное дело, что капитализации наших компаний несопоставимы. Но выстраивание этой модели было нашей идеологией многие годы.

Кстати, долгое время считалось, что банковский бизнес должен быть отделён от других бизнесов. Эта идея поддерживалась регулятором, профильными ассоциациями. Сбербанк показал, что можно быть зонтичным брендом, объединённым в единую экосистему.

**NBJ:** Вы внимательно смотрите за тем, что происходит у лидеров рынка?

**А.ПАНФИЛОВ:** Естественно, мы анализируем деятельность маркетмейкеров. Более того, по линии нашего холдинга являемся крупными заёмщиками Сбербанка и ВТБ. Как клиенты Сбера тонко чувствуем, что происходит там внутри. И Сбербанку, и ВТБ очень благодарны за прошлый год. За их лояльное отношение к нам в период пандемии, за кредитные каникулы, за перенос выплат как по процентам, так и по телу кредитов. Они дали вздохнуть нашему бизнесу по недвижимости. За счёт этого мы предоставили скидки арендаторам, а те сохранили свои бизнесы.

Непосредственно как банк «Гарант-Инвест» мы просто обязаны поблагодарить Центральный банк, Эльвиру Набиуллину и ее команду. В разгар пандемии они выпустили реальные документы с реальными регуляторными послаблениями для банков, по резервам, по расчёту капитала, по возможности тех же самых кредитных каникул для наших заёмщиков. Центральный Банк реально защитил нашу отрасль. Хотя не скрою, бывает, что мы критически смотрим на действия регулятора.

**NBJ:** В последнее время много говорится о кризисе доверия к

банковской системе страны. Но пандемия показала, что даже в самый сложный период клиенты не стали массово забирать свои деньги со счетов. Для «Гарант-Инвеста» это показатель?

**А.ПАНФИЛОВ:** На мой взгляд, кризис доверия продолжается на протяжении долгого времени. По сравнению с 90-ми отношение к частным банкам в целом резко ухудшилось. И в этой ситуации нам надо было сохранить клиентскую базу, которая наработана за двадцать семь с половиной лет. Коронакризис показал, что у нас лояльная клиентская база, она никуда не убежала, не было существенного оттока вкладов.

Да, в прошлом году нашим клиентам было тяжело. Но не потому, что они испугались. Они держат у нас свои накопления, и в пандемию им приходилось «съедать» часть своих сбережений. Это было очень болезненно и дискомфортно для них.

Эта ситуация как лакмусовая бумажка высветила, что уверенность в банке «Гарант-Инвест» возникла из-за того, что у нас есть и другие бизнесы. Эти бизнесы понятны, они в Москве, их можно пощупать.

Я заметил ещё одну важную деталь – многие клиенты так и не научились смотреть на банковские балансы. Более того, уверен: 90% клиентов крупных, агрессивно рекламирующихся банков не знают, что у этих кредитных организаций с отчётностью, с оценкой рисков. Это с одной стороны. С другой – клиенты с каждым годом становятся грамотнее и умнее. Их скорее волнует бизнес-модель банка, его стратегия развития и понимание того, на чём зарабатывает кредитная организация, которой они доверяют свои финансы.

Я в своё время спрашивал у клиентов, какое у них сложилось мнение о «Гарант-Инвесте». Выяснилось, что, с их точки зрения, мы небольшая, но очень надёжная организация с долгосрочной стратегией.

«ГЛАЗА В ГЛАЗА»

**NBJ:** В банке «Гарант-Инвест» основное направление – это private banking. Вы подчеркиваете, что это ваш отличительный продукт, ваша миссия. Расскажите об этом подробнее. Ниша в России стала очень конкурентной, игроков в ней прибавилось.

**А.ПАНФИЛОВ:** Private banking многие занимались и раньше, просто меньше об этом рассказывали публично. Банковская система России давно интегрирована в мировую, поэтому мы можем анализировать, как она развивается в других странах и интерполировать отдельные элементы в наши условия. В «Гарант-Инвесте» – и мы этого не скрывали – всегда смотрели на опыт Швейцарии и перенимали его.

Там есть два крупных банка – UBS и Credit Suisse. В этих банках есть отделения private banking. Бывает, что в одно здание банка заходят и туристы в шлёпанцах, чтобы 100 евро поменять, и туда же заходят VIP-клиенты. Только внутри эти потоки разделяются. К примеру, первые остаются на первом этаже, вторые – поднимаются на второй. Иногда двери с улицы в отделение находятся рядом. Private banking – один вход, розница – другой. При этом в Швейцарии есть ещё 500 банков, из которых 300 специализируются только на private banking.

Эта страна была и остаётся Меккой классного банковского сервиса. Вопрос даже не в отказе от банковской тайны, а в создании комфортных условий для клиентов. Из трёхсот названий банков про большую часть мы и не слышали. Они не находятся на первых улицах крупных городов, на вторых, на третьих, – туда туристы и не заходят. Особнячки, заборчики, рядом стоят Bentley, Ferrari, Mercedes-Benz, гуляют дамы с собачками.

И это люди, которые приходят туда не 100 евро поменять, а совершенно с другими задачами. Прежде всего – управление капиталом. Банк «Гарант-Инвест» ориентируется на таких



клиентов. В Москве наш особняк-офис находится на Колобовском переулке. Да, это центр города, но это не Тверская улица, где даже фасады домов ориентированы на розничный бизнес.

Нас очень устраивает этот переулочек, тихо и спокойно. С учётом мощного развития информационных технологий, ухода в digital и онлайн считаем, что у классического private banking появится дополнительная клиентура. Так мыслим не только мы, так мыслят и другие банки.

**НВJ:** А что вы сами думаете о цифровых трендах в банковском бизнесе?

**А.ПАНФИЛОВ:** Если раньше банкиров ассоциировали с бухгалтерской профессией, то сейчас их сравнивают с айтишниками. Это гонка технологий, бешеная конкуренция и тотальная трансформация платёжных сервисов. Вкладываются безумные деньги, создаётся огромное количество различных платформ. Появляются онлайн-банки

**С УЧЁТОМ МОЩНОГО РАЗВИТИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, УХОДА В DIGITAL И ОНЛАЙН СЧИТАЕМ, ЧТО У КЛАССИЧЕСКОГО PRIVATE BANKING ПОЯВИТСЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ КЛИЕНТУРА. ТАК МЫСЛИМ НЕ ТОЛЬКО МЫ, ТАК МЫСЛЯТ И ДРУГИЕ БАНКИ**

для самозанятых, курьеров, таксистов, студентов. Борьба идет даже не за часы – за минуты на проведение платежа, открытие счёта. В моём понимании, эти банки в большей степени работают на клиентуру, которая раньше вообще не пользовалась банковскими услугами, была в тени и расплачивалась только наличными. Банки им не были нужны. Эту большую армию: средний класс и ниже, – кредитные организации затащили в более прозрачную историю, предложив им расплачиваться не наличкой, а с помощью карточки или смартфона. И это хорошо для банков с такой миссией. Но это вообще не наша аудитория!

**НВJ:** Тогда какова ваша стратегия в этой бурной реке трансформаций?

**А.ПАНФИЛОВ:** Мы чувствуем себя комфортно, в эту битву не лезем и не собираемся. Новые технологии найдутся в сфере расчётно-кассового обслуживания, или, как сейчас говорят, платёжного сервиса. А «Гарант-Инвест» никогда не стремился зарабатывать на РКО. Комиссионный доход не является для нас значимым. У нас нет обширной клиентской базы, чтобы на этом зарабатывать. Наш основной бизнес – это управление деньгами клиентов.

Нередко мы о себе заявляем, как о банке второго счёта для клиента. Все свои текущие, бытовые платежи он проводит через платёжные системы розничных банков. Мы же вкладываемся в технологии, связанные с управлением его деньгами. Исходя из этого, строим и корректируем свою стратегию. Наш private banking начинается от 10 миллионов рублей. Это не самые большие цифры по рынку. Средний чек по family office на семью у нас порядка 50 миллионов рублей.

В моём понимании, если клиент размещает в банке десятки и сотни миллионов рублей, он ни сегодня, ни завтра не будет доверять смартфону или iPad проведение подобных операций. Ему всё равно необходимо прийти к сотруднику банка и поговорить с ним, что называется, тет-а-тет. Мы для себя придумали ещё одно определение: «Гарант-Инвест» – это банк «глаза в глаза». И сохраним за собой нашу привилегию оставаться такими. Пусть большие банки уходят в платёжные системы, занимаются разработкой чат-ботов. Но если там случается какой-то сбой, не найдёшь, с кем поговорить. Для наших VIP-клиентов такая ситуация неприемлема.

Необходимо понимать: цифровизация банковского рынка несёт определённые неудобства состоятельным людям. Скажу больше: каким бы прекрасным ни был искусственный интеллект, его не везде можно применять. Нашим клиентам необходимо выслушать профессиональное экспертное мнение, ознакомиться с аналитическими материалами. Внутри банка имеется своя экспертиза, мы предлагаем им собственные прогнозы цен на нефть, курс доллара, оценку состояния фондового рынка. В начале каждого года встречаемся со всеми VIP-клиентами, обсуждаем планы на год, обмениваемся мнениями, и мы видим эффективность подобных мероприятий.

**NBJ:** Какие тренды вы отмечаете на рынке private banking?

**А.ПАНФИЛОВ:** Конечно же, трансформация коснулась и private banking. Ещё пять лет назад 90% наших состоятельных клиентов держали деньги на депозитах. А сегодня идет переток денег со вкладов на фондовый рынок. По моим ощущениям, в 2021 году будет уже паритет – 50% на 50%, перспективы на последующие годы: 90% – на фондовом рынке, и только 10% – на классических депозитах.

Мы наблюдаем, как по-разному клиенты из сегментов «средний класс плюс» и «випы» переходят на фондовый рынок. Первые это делают достаточно быстро, открывают брокерские счета, начинают давать нам указания на приобретение тех или иных ценных бумаг.

Тем не менее, «Гарант-Инвест» сам по себе консервативный банк, поэтому мы очень активно работаем и с консервативной VIP-аудиторией, среди которой немало клиентов в возрасте. Рассказываем им, что такое фондовый рынок, какое на нём налогообложение, делаем для них методички, памятки. Даже приходится разъяснять, что такое облигации. Со времён СССР некоторые воспринимают это слово с негативным оттенком. Мы видим свою миссию в распространении финансовой грамотности в рамках private banking, бесплатно консультируя многие состоятельные семьи.

Замечу: Президент страны, Банк России уже начали проявлять обеспокоенность по поводу сложных финансовых продуктов на фондовом рынке, чтобы не получить новую версию «обманутых дольщиков». Для нас такая позиция тоже имеет свои плюсы: мы никогда не специализировались на неоднозначных продуктах, никогда не писали ничего мелким шрифтом, перед нами никогда не стояло задачи получить комиссионный доход.

Мы предлагаем своим клиентам классические продукты на фондовом рынке, где облигации в приоритете. Наши клиенты привыкли к фиксированной доходности, они живут на проценты, формируя у нас накопления за многие годы. Эти проценты идут на их жизнь, на учёбу детей,

на бытовые нужды. Им очень важно получать проценты не в конце срока, а как минимум, ежеквартально. Являясь профессиональным участником фондового рынка, как брокеры получаем от них указания на приобретение ценных бумаг с ежеквартальным купоном. Конечно же, имеем заявки и на покупку акций. Вся необходимая инфраструктура в банке для этого создана.

Озвучу ещё одну тенденцию: мы наблюдаем за перетоком денег клиентов на фондовый рынок с депозитов, а на самом фондовом рынке видим, что клиентов больше интересуют ценные бумаги компаний эмитентов с госучастием. Вероятно, есть в этом некий перегиб, потому что и реальный сектор, и частный бизнес тоже должны фондироваться, развиваться и выходить на серьёзный уровень прозрачности и открытости к рынку. Но приходится констатировать, что этим эмитентам всё сложнее конкурировать с компаниями с госучастием.

Думаю, что в 2021 году в private banking, как минимум, 90% наших усилий будет сосредоточено на продуктах и сервисах именно на фондовом рынке.

**NBJ:** Россия находится далеко позади западных фондовых площадок?

**А.ПАНФИЛОВ:** Отнюдь. Наша профильная ассоциация НАУФОР очень активно развивает этот рынок. В ЦБ и на Московской Бирже всё делается на высоком международном уровне. Наш фондовый рынок очень быстро догоняет западные площадки, осваивает новые финансовые инструменты.

Приведу один пример. Как эмитент в сфере недвижимости ФПК «Гарант-Инвест» разместил уже второй выпуск «зелёных» облигаций на Московской Бирже. Сегодня всего шесть эмитентов на всю страну, которые это сделали. Более того, мы вообще были первыми, кто выпустил «зелёные» облигации в недвижимости. И их успешно продавали своим клиентам Газпромбанк, ВТБ, другие крупные банки. Выясняется, что «зелёные» облигации начали приобретать

физические лица в private banking. Это новая реальность – состоятельные люди начинают задумываться, что важно не просто что-то профинансировать, получив при этом хороший доход, но ещё и вложиться в правильное дело.

В «зелёных» облигациях очень высока прозрачность целевого использования денег, они не могут никуда пойти, кроме как на экологические цели. Даже с учётом того, что ставка купона по ним ниже, их всё равно покупают. Это и коммерческая, и социальная история одновременно.

**НВJ:** ФПК «Гарант-Инвест» задумывается и о своей социальной функции?

**А.ПАНФИЛОВ:** Естественно. Для нас это философия нашего бизнеса уже более двух десятков лет. Мы начинали с меценатства, сейчас больше концентрируемся на экологической тематике. Свой отдельный благотворительный фонд ещё не создан, но запрос от клиентов на эту инициативу имеется. Именно они нам говорят: давайте делать социальные проекты. Пандемия закончится, и мы усилим свои активности по части социальных проектов на своих объектах с нашими партнёрами. Вместе начнем реализацию социальных, благотворительных и «зелёных» программ. Это касается и стратегии банка: мы не просто обслуживаем клиентов, в большей степени – они для нас партнеры.

Завершая эту тему, хочу отметить: мы внимательно следим за тем, в каких крупных платёжных сервисах или банках состоятельные клиенты испытывают неудовлетворенность и дискомфорт. Поэтому в противовес безликим, бездушным платёжным системам, предлагаем своим клиентам человеческий подход с высоким уровнем компетенции.

«ПРЕОДОЛЕТЬ КРИЗИС НЕДОВЕРИЯ»

**НВJ:** У вас есть видение будущего?

**А.ПАНФИЛОВ:** Я выскажусь только об экономике России и месте «Гарант-Инвеста» в банковской системе.

Первое. Давно наметился тренд, что Россия должна быть самодостаточна. Не нужно делать ставку на западные инвестиции, на приход длинных и дешёвых денег из-за рубежа. Надо оставить эту идею и находить деньги внутри страны. У Запада мы можем перенимать опыт и переносить его на российскую почву с учетом того, что не все бизнес-процессы работают у нас так, как у них.

Второе. Банк России планомерно шёл на снижение ключевой ставки. Это было очень хорошо для снижения затрат и популярности кредитов, потому что при ставках от 5% до 7% годовых бизнес будет реально развиваться, это поддержит нашу экономику. Ставки в 8–10% процентов бизнес уже охлаждают, а выше 10% просто пугают.

Одновременно меня настораживают высказывания ряда аналитиков, что изменение ключевой ставки – вещь цикличная, и после снижения начнётся рост. Это плохие разговоры, я всё-таки надеюсь, что ключевую ставку Банк России понижал не для того, чтобы потом начать её повышать. Этот тренд убьёт все позитивное в экономике.

Что касается развития банковской системы России, то опять сошлюсь на слова нашего Президента, который положительно высказался о деятельности банковской сферы, сыгравшей огромную роль в том, что российская экономика выстояла в пандемию. Это позитивный сигнал для банков и знак того, что стабильно работающий

финансовый сектор по-прежнему нужен, особенно в сложные времена. Я надеюсь, что в руководстве страны и регулятора всё-таки есть понимание, что и банки нужны разные.

Очень надеюсь, что наконец-то поменялась парадигма, что нет планового отзыва или плановой сдачи лицензий. А то люди уже стали привыкать, что каждый месяц в стране уменьшается количество банков. Думаю, в скором времени никто не будет обращать внимание, сколько в России банков. Будут лишь единичные случаи получения и отзыва лицензии.

Трансформация бизнеса и сознания людей в пандемию только ускорила, это как раз и даёт большой толчок для диверсификации банковского сектора. Кто-то будет работать без отделений, без людей, только как цифровой банк, кто-то – как мы – специализироваться на private banking, работать «глаза в глаза» и быть ближе к клиенту. Я думаю, и в будущем найдётся место и средним, и малым банкам.

На мой взгляд, прошлый год показал многие плюсы банковской системы, вернул к ней часть доверия всего общества. В России люди в пандемию не побежали снимать деньги и класть их под подушку. Это очень серьёзный факт, он отмечен многими. Важно, чтобы доверие к разным банкам: большим и маленьким, государственным и частным, только росло, – тогда кризис недоверия и коронакризис мы окончательно преодолеем. **НВJ**

**РОССИЯ ДОЛЖНА БЫТЬ САМОДОСТАТОЧНА.  
НЕ НУЖНО ДЕЛАТЬ СТАВКУ НА ЗАПАДНЫЕ  
ИНВЕСТИЦИИ, НА ПРИХОД ДЛИННЫХ И ДЕШЁВЫХ  
ДЕНЕГ ИЗ-ЗА РУБЕЖА. НАДО ОСТАВИТЬ ЭТУ ИДЕЮ  
И НАХОДИТЬ ДЕНЬГИ ВНУТРИ СТРАНЫ.  
У ЗАПАДА МЫ МОЖЕМ ПЕРЕНИМАТЬ ОПЫТ  
И ПЕРЕНОСИТЬ ЕГО НА РОССИЙСКУЮ ПОЧВУ**

