

## Алексей ПАНФИЛОВ, «Гарант Инвест»: «Время средних»



Президент ФПК «Гарант-Инвест» в юбилейном интервью рассказал о ключевых проектах корпорации и банка

Беседовал: Станислав КОМАРОВ

О том, с какими результатами подошла к своему 30-летию Финансово-промышленная корпорация и коммерческий банк «Гарант-Инвест», какие идеи и проекты будут реализованы в самом ближайшем будущем, рассказал Президент ФПК «Гарант-Инвест», Председатель Совета Директоров КБ «Гарант-Инвест» Алексей ПАНФИЛОВ в интервью главному редактору Национального банковского журнала Станиславу КОМАРОВУ.



**NBJ:** Алексей Юрьевич, коммерческий банк «Гарант-Инвест» является основателем и важнейшим бизнесом Финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест». В год своего 30-летия, коммерческий банк «Гарант-Инвест» чувствует себя уверенно и публично заявляет о существенном развитии бизнеса. В чём оно заключается?

**А. ПАНФИЛОВ:** Начнём с того, что мы – скромная организация (смеётся). Поэтому слово «существенное», я бы заменил на «постоянное». Да, это всегда поступательное развитие, но с определённой цикличностью. Безусловно, сейчас у нас новый цикл развития, и не только потому, что в этом году отмечается большая дата – 30 лет. Это было созидание с нуля, на основе частного капитала, без участия в приватизации, без каких-либо переименований. Как «Гарант Инвест» образовался, так он и растёт.

**NBJ:** Почему, на ваш взгляд, бизнес стал успешным?

**А. ПАНФИЛОВ:** Ещё в начале 90-х мы стали реализовывать стратегию, что банк не должен быть «один в поле воин», он – всё-таки часть финансово-промышленной корпорации. Мы были уверены, что банковский бизнес должен быть объединён с другими бизнесами в единый холдинг. Мы искали себя в разных направлениях – в 90-х годах у нас было даже своё производство, поэтому мы и называемся финансово-промышленная корпорация «Гарант Инвест».

Сегодня «Гарант Инвест» – это три основных направления: банк, коммерческая недвижимость, ритейл.

Ключевой бизнес – это, конечно же, коммерческая недвижимост. Но акционеры и топ-менеджмент всегда помнят, что именно банк создал корпорацию – он был материнской компанией. Все наши бизнесы находятся в России, они абсолютно прозрачны, а банк является неотъемлемой частью холдинга.

**NBJ: В ЦБ РФ, в самом банковском сообществе, в профильных ассоциациях все эти годы ведутся споры – должен ли банк быть связан другими бизнесами? Вопрос до сих пор открыт. Создание крупными игроками собственных экосистем – это ли не подтверждение правоты ваших тезисов?**

**А. ПАНФИЛОВ:** Ещё в начале своего пути, в 90-х, мы говорили о том, о чём сейчас заявляет Сбер. Мы – больше, чем банк. Описывая нашу холдинговую структуру, не хочу использовать слово «экосистема». Мы создавали холдинг, параллельно развивали банк, бизнес с коммерческой недвижимостью, ритейл, франчайзинг. Подчеркну: мы уже давно – более десяти лет – не используем деньги банка «Гарант Инвест» для реализации других своих проектов. Регулятор не приветствует подобные действия, мы это чётко понимаем. Корпорация финансируется через крупные банки: Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк, ПСБ.

Но самое главное – мы становимся публичной компанией. А это уже тема рынка капитала. На Московской бирже размещается уже 14-й выпуск наших облигаций. Мы погасили восемь выпусков, сейчас торгуются шесть. При этом 15 млрд руб. по облигациям мы уже вернули, сейчас у нас более 15.000 инвесторов.

**NBJ: Вы сказали об определённой цикличности в развитии компании. На какие моменты оно приходится?**

**А. ПАНФИЛОВ:** Как ни странно, но именно во время кризиса мы развиваемся быстрее. Эти периоды дают нам возможность быстро трансформироваться.

Мы – компактная структура, мы поворотливы, эффективны. Наше чёткое понимание: если скорость внутренних изменений в компании равна скорости изменения внешнего мира, то она всегда в тренде. Как только ты меняешься медленнее, чем остальной мир, – ты отстаёшь. Если умудряешься меняться быстрее, ты оказываешься в лидерах.

Этот сложный последний период также заставил нас меняться. Последствия ковида, локдауна для нас были больше, чем СВО. Локдаун ударил по нашему основному бизнесу – торговым центрам, потребительскому рынку. СВО же не нанесло такого урона потребительскому сектору, за исключением разве что ухода иностранных брендов из торговых центров. Но так как мы владеем и управляем относительно небольшими районными ТЦ, которые от них не зависели, то легко справились с ситуацией.

Сегодня мы реализуем новую стратегию – перепрофилируем наши ТЦ в комьюнити-центры, где доля торговли будет минимальной. Современный комьюнити-центр – это супермаркет, два десятка ресторанов и бизнес сферы услуг: фитнес, аптека, банкомат или отделение банка, салон красоты. С точки зрения коммерческой недвижимости, сейчас это лучший формат. При масштабном жилищном строительстве центры расположены как важные инфраструктурные проекты рядом с жильём. Это если говорить в целом о состоянии дел в ФПК «Гарант Инвест».

**NBJ: В юбилейный год «Гарант Инвест» увеличил инвестиции в развитие банковского бизнеса и кли-**

**ентского обслуживания. Что было предпринято в этом направлении?**

**А. ПАНФИЛОВ:** Признаюсь, как акционеры, собственники, топ-менеджмент банка, мы последние годы немного грустили – по тем данным, которые публиковались в отраслевых обзорах рынка и в СМИ, было видно, как росла доля госбанков в банковской системе страны. Рос не в целом банковский сектор, а шло перераспределение капитала в сторону банков с госучастием. Как ни напрягайся, но находить какие-то способы конкурировать с крупными банками возможности не было.

**NBJ: Слава Богу, сегодня есть чёткое понимание того, о чём говорите не только вы, но и Ассоциация российских банков. Стране нужны разные банки.**

**А. ПАНФИЛОВ:** Да. Большие, малые, средние, с базовой лицензией, универсальные, бутиковые и розничные. То же самое мы говорим о недвижимости. Нужны разные торговые, бизнес-центры.

**NBJ: Вы упомянули начало СВО, которое для всей банковской системы страны стало шоком, но, судя по всему, не для «Гарант Инвеста»...**

**А. ПАНФИЛОВ:** Как это ни парадоксально прозвучит, но после 24 февраля 2022 года началось наше время. Время средних, частных банков. Мы знаем хороший фильм про космонавтов – «Время первых». А я теперь говорю, у нас – ВРЕМЯ СРЕДНИХ.

МЫ, КОМПАКТНАЯ СТРУКТУРА, МЫ ПОВОРОТЛИВЫ, ЭФФЕКТИВНЫ. НАШЕ ЧЁТКОЕ ПОНИМАНИЕ: ЕСЛИ СКОРОСТЬ ВНУТРЕННИХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ РАВНА СКОРОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕГО МИРА, ТО ОНА ВСЕГДА В ТРЕНДЕ

Средних банков, средних торговых центров, средних ресторанов и магазинов. Средних прежде всего по размеру и ориентированных на средний класс. Уверен в этом на 100%. Например, раньше гипермаркеты были форматом розничной торговли номер один. Сейчас ими стали супермаркеты. С банками схожая ситуация. Сколько это время продлится, точно не скажу, но впереди у нас ещё много лет.

**NBJ:** Хотите сказать, что у банка началась вторая жизнь?

**А. ПАНФИЛОВ:** Недалеко от истины. Надо признать, как бы мы ни боролись за своих клиентов, как бы их ни удерживали, те, кого мы наработали в конце 90-х – начале 2000-х, всё-таки уходили в крупные банки. Красивая реклама, дорогой диджитал, информационные системы, много персонала, антураж, всё замечательно. А после начала СВО, те, кто от нас уходил, решили к нам вернуться, да ещё друзей с собой прихватить. Начиная с 25 февраля, к нам выстроилась очередь из VIP-клиентов. Люди переходили к нам на обслуживание несколькими волнами: кто-то это сделал уже весной, кто-то перешел через год, а кто-то в эти дни принимает решение вернуться к нам из конкретного банка с госучастием. История с санкциями, похоже, надолго.

**NBJ:** А вы сами не боитесь попасть под санкции?

**А. ПАНФИЛОВ:** Всё-таки у «Гарант Инвеста», как и у ряда схожих с нами по бизнесу банков, имеются минимальные санкционные риски. Говорю об этом абсолютно честно. Во-первых, напомним, существует банковская отчетность, в которой есть строка «Бюджетные средства». У нас в этой строке представлена цифра ноль. В банке «Гарант Инвест» клиентов с бюджетными деньгами нет. Во-вторых, исторически ВЭД не является нашей сильной стороной, обслуживание клиентов по внешнеэкономическому направлению всегда было

минимальным. Мы старались работать с российскими клиентами в рублёвой зоне. 99,9% наших транзакций находятся в ней. Именно поэтому я говорю о минимальных рисках.

**NBJ:** Но у состоятельных клиентов есть валюта. Видимо, с расчётом на то, что вы сэкономите её в «Гарант Инвесте», они и возвращаются к вам...

**А. ПАНФИЛОВ:** Естественно, мы работаем с валютными вкладами, но не только это их привлекает. Состоятельные люди всё равно тяготеют к сбережениям в валюте, они меняют валюту при хорошем курсе, кладут её в ячейку. Валютные операции у нас были всегда, но только не в виде обменного пункта, а для крупных клиентов.

Кроме того, на балансе банка мы имеем большой портфель ценных бумаг, он соизмерим с объёмом вкладов, среди них очень много так называемых замещающих облигаций: Газпрома, Лукойла, других компаний. Они номинированы в долларах, и на наших балансах висят как долларовые активы. У нас нет проблем с долларовыми вкладами, тем более, что ставка в долларовых вкладах существенно ниже, чем купон Газпрома. Клиенты банка через нас как профучастника фондового рынка могут покупать замещающие облигации. Они сами принимают решение, как выгоднее им хранить свои деньги. Мы только предлагаем им имеющиеся у нас инструменты.

**NBJ:** Перед встречей я изучил презентацию «Гарант Инвеста» и обнаружил в ней такую фразу: «импортозамещение швейцарских, британских, немецких и других европейских банков» на территории России». Громкое для рынка заявление! Что вы вкладываете в это понятие?

**А. ПАНФИЛОВ:** В год нашего тридцатилетия, думаю, мы можем себе это позволить (смеётся). В конце февраля 2022 года мы увидели вернувшийся спрос на наши услуги, наш сервис, наш формат и решили, что в банковский

бизнес «Гарант Инвеста» опять стоит инвестировать. Мы достаточно давно этого не делали, потому что не понимали, нужны ли рынку такие, как мы. И сегодня видим, что нужны. А раз нужны, то должны соответствовать.

Тем более мы всегда подчёркивали, что «Гарант Инвест» никогда не будет розничным банком, у нас никогда не будет отделений. У нас всегда был моно-офис. Мы не отвергаем розницу, у нас есть вклады, начиная от 1 миллиона рублей, но у нас нет вкладов 100.000 рублей. Такую сумму к нам не положишь. У нас 85% всех пассивов – это вклады от 10 миллионов рублей. Не как у некоторых, где миллионы долларов являются входом в private banking. В «Гарант Инвест» этот порог 10 миллионов рублей – вполне демократичная цифра.

Мы всегда были ориентированы на работу с состоятельными клиентами, конкурировали за них с крупными банками. Теперь конкуренция отпала сама собой – тем, кому нужны валютные вклады, пришли к нам из больших банков просто потому, что там они не могут разместить валюту.

Сегодня мы понимаем, что у «Гарант Инвеста» есть возможность конкурировать за деньги российских состоятельных клиентов со швейцарскими, британскими, немецкими – в целом, с европейскими банками.

Мы тридцать лет работаем с состоятельными клиентами. Среди них есть и клиенты из списка Forbes-100. Это долларовые миллиардеры. Они работают также с Лондоном, со Швейцарией. Их настроения мы достаточно хорошо знаем, видим и чувствуем.

И сегодня мы готовы громко заявить о том, что приступаем к импортозамещению, мы в начале большого пути. Мы хотим импортозаместить private banking Цюриха, Монте-Карло, Лондона, которые раньше были символом надёжности вложений.

**NBJ:** Про банк «Гарант Инвест» говорят, что он популярен на рынке высококлассного private banking,



**wealth management, family office, asset management, оказывает сервис, близкий к уровню зарубежных банков. Но одних заявлений про «импортозамещение» недостаточно, что конкретно будет сделано в этих сегментах бизнеса?**

**А. ПАНФИЛОВ:** Мы полагаем, что у состоятельных клиентов, конечно, не у всех, в голове должна засесть мысль, что российский банк в этом сегменте может работать не хуже европейского. Это главное, что мы хотим донести. Пусть пока мы только приближаемся к этому уровню, возможно, и наше сознание не готово воспринимать эту реальность, но посмотрите на живые примеры. Система быстрых платежей (СБП) у нас работает лучше, чем в Европе, в чём-то мы их уже обогнали. Банк «Гарант Инвест» – часть этой системы.

Что касается надёжности европейских банков, то в нынешней ситуации мировоззрение людей во многом изменилось. Они раньше были уверены, что держать деньги надёжнее в Швейцарии, теперь они так же уверены, что это самое небезопасное место.

Мы не хотим спорить, кто надёжнее – швейцарские или российские банки, но точно можем говорить о нашей устойчивости. Банк «Гарант Инвест» за 30 лет

успешно прошёл через несколько экономических кризисов – он устойчив. У нас устойчивая бизнес-модель, устойчивый бизнес, и мы предлагаем вкладывать нашим клиентам в него.

Теперь перед нами стоит задача обеспечения VIP-клиентов достойным сервисом. Всеми необходимыми цифровыми технологиями мы обладаем, ряд из них – лучше европейских. Отмечу при этом, что козырь банка «Гарант Инвест» – это работа глаза в глаза. Нашим клиентам больше нужны не цифровые решения, а личное общение. И это всегда было нашей идеологией.

**НВJ: Возникает вопрос, имеется ли в наличии у банка квалифицированный персонал?**

**А. ПАНФИЛОВ:** Когда мы говорим про бутиковость банка, – а мы таковым и являемся, – то в бутик нужно не так много сотрудников, тем более, что у нас один офис. Конечно, мы находим людей, воспитываем и обучаем.

Когда у собственников бизнеса – тысяча гипермаркетов, попробуй туда найти нужное количество персонала. Будет ли он соответствовать всем необходимым критериям, не уверен. Но когда у тебя один бутик, это реально сделать, главное – захотеть.

И мы захотели! Поэтому так громко заявляем об импортозамещении. Мы дадим понять состоятельному клиенту в России, что в Москве может быть обслуживание не хуже, чем в Монте-Карло. Быть не хуже европейских банков нам вполне по плечу.

Мы только начинаем реформировать наш персонал под эту задачу. Как говорил Карл Маркс, бытие определяет сознание. Для того, чтобы его подготовить, обучить и замотивировать, ему надо дать новое бытие, новый офис. VIP-клиент тоже должен прийти уже в новый офис. Под этим обновлением мы подразумевали не просто ремонт, кардинальное улучшение условий для сотрудников и клиентов. И сделали этот проект в коллаборации с подрядчиками нашей девелоперской компании. Офис мы не обновляли с 2007 года. Теперь здесь всё абсолютно новое: от туалетов до тумбочек сотрудников.

После кабинетной системы мы перешли на open space. Сначала я думал, что мы потеряем 5–10% своих сотрудников, но ничего подобного не случилось. Люди начали работать лучше, им стало удобнее, быстрее, «на ногах» многие вопросы решаются. Первый этаж нашего старинного особняка мы отдали под обслуживание клиентов. Бэк-офис перешёл на второй этаж.



С разделением на фронт- и бэк-офисы мы ушли от понятия «операционист».

Мы обратили внимание, что в крупнейших банках появился тренд перевода операционных залов в формат коворкингов, и этот опыт переняли. Теперь это пространство мы называем зоной обслуживания. Выбрали нечто среднее между коворкингом и кабинками, напоминающими первый класс Emirates или бизнес-залы первого класса в аэропортах. Своего рода корнеры, где работают уже не операционисты, а менеджеры по обслуживанию.

Менеджеры становятся универсалами. Если раньше специалисты отдельно занимались «физиками», «юристами», то сейчас они должны уметь работать и с теми, и с другими. Открывать пластиковые карты, вклады, брокерские счета и так далее. Мы даём людям возможность повысить свою квалификацию, соответственно, это и повышение зарплаты. 90% коллектива восприняло это очень позитивно.

И это только общая зона обслуживания, а ещё есть VIP-зона – это два разных пространства.

Мы разделили потоки, всё-таки Банк «Гарант Инвест» сосредоточен на работе с VIP-клиентами. Именно в этом сегменте мы хотим конкурировать с Монте-Карло. Это то, куда могут приехать достаточно богатые люди России на Bentley, на Ferrari, можно на велосипеде, на чём угодно.

**NBJ:** Как я понимаю, для них имеется отдельный вход?

**А. ПАНФИЛОВ:** Начнём с того, что в их распоряжении есть отдельная парковка со шлагбаумом. Если раньше вход в банк для такой категории клиентов осуществлялся по некоему условному пропуску, то сейчас – по номеру машины. Умная камера определит этот номер. Согласитесь, в самом центре Москвы на территории банка 21 машиноместо не в подземном, а в открытом паркинге для VIP-клиентов – это настоящая роскошь. Далее вход в банк происходит уже безо всяких пропусков для соблюдения конфиденциальности посещения нашего офиса.

Клиент сразу попадает в VIP-зону, которая сделана на манер VIP-зон аукционных домов Sotheby's и Christie's. Мы воспользовались их опытом, только у нас чуть офис компактнее, но смысл тот же. В этой зоне имеется пять звуконепроницаемых закрытых переговорных.

Если в нашей зоне обслуживания объявлена политика открытости, то в VIP-зоне – политика закрытости. Каждая переговорная в своем дизайне, в своем комплекте эксклюзивной мебели. Имеется отдельный VIP-туалет.

В VIP-зоне мы сделали ресторанное обслуживание. Оборудовали кухню, взяли в штат банка кофе-леди. Она работает с 9.30 до 18.30, её функции,

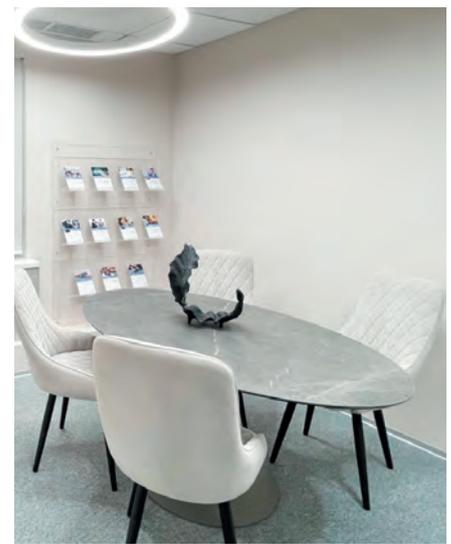
естественно, кофе, чай, но при желании клиента, она как официант подаст ему любое блюдо, которое мы оперативно закажем в одном из близлежащих ресторанов. Если статус VIP-клиента соответствующий, мы угощаем.

Вроде бы банальные, простые вещи, но они создают атмосферу, комфорт. Клиент должен понимать, что в Москве в пределах Садового может быть не хуже, чем в Европе, он получит такой же сервис. И это проект мы реализуем прямо сейчас.

**NBJ:** Что вы вкладываете в понятие «партнёрский банк»? И почему для банка «Гарант Инвест» «клиент – больше, чем клиент»?

**А. ПАНФИЛОВ:** Этот тезис больше относится к юридическим лицам, которые являются клиентами банка. Отчасти это некий клуб, в котором мы клиентов знакомим с клиентами. Цель этого знакомства – помощь в нахождении новых рынков сбыта своих услуг, новых поставщиков или инвесторов. Многие наши клиенты познакомились и подружились на наших мероприятиях, мы «коннектим» их друг с другом. Поэтому для нас они больше, чем клиенты – мы же как банк не обязаны этим заниматься.

У нас с партнёрами много различных совместных программ: социальных, маркетинговых, PR-историй.



Мы расширяем свою клиентскую базу благодаря тому, что наши клиенты приводят своих клиентов, и мы даём им хорошие бонусы, скидки, тарифы. По сути, работает модель «Приведи друга», только для юридических лиц.

Но есть и ещё один важный момент. У ФПК «Гарант Инвест» – большое хозяйство, большие бюджеты. Тендерный комитет, председателем которого я являюсь, при рассмотрении заявок на выполнение того или иного вида работ, оказания услуг, при прочих равных (цены, сроки) прежде всего отдаёт заказы клиентам банка «Гарант Инвест». Мы даём им ещё и заработать. Найди ещё другой банк, который даёт своим клиентам заказы по их профилю деятельности. Конечно, с отдельными, непрофильными для нас, отраслями мы не работаем. Но клиентам из строительного бизнеса, недвижимости, ритейла мы можем помочь.

**НВJ:** На мой взгляд, ваша бизнес-модель очень эффективна. Один бизнес поддерживает другой, обеспечивая синергетический эффект...

**А. ПАНФИЛОВ:** При этом, всё прозрачно и понятно. Регулятор, аудитор, рейтинговые агентства понимают, как построен наш бизнес, клиент понимает. У каждого бизнеса ФПК «Гарант Инвест» свое фондирование, свои бюджеты. Но в целом, это единый организм,

единые регламенты взаимодействия с клиентами-партнёрами.

Партнёрское направление мы будем продолжать развивать и на «физиков», на private banking. К нам приходят состоятельные люди, у всех есть свои бизнесы. Им тоже нужен сбыт своей продукции, деньги на реализацию стартапов, инвестиционных идей.

**НВJ:** Время, которое вы выделяете на управление всей корпорацией и банком, в связи с вашими планами и проектами перераспределилось?

**А. ПАНФИЛОВ:** Я опять начал больше времени уделять банку. Это зависит исключительно от спроса на бизнес, от нашей инвестиционной активности. Я уже говорил о том, что много лет не было инвестиций в банк «Гарант Инвест», соответственно, нет инвестиций – я не очень вовлечён в процесс. В 90-е годы я занимался только банком, корпорация ещё формировалась. Нынешнее время мне чем-то стало напоминать 90-е годы, когда я был погружён в большей степени в дела банка. Я вообще стал больше времени на работе проводить. Идут две большие стройки, перестраивается работа в банке, это мне нравится. Я люблю созидание.

**НВJ:** Спорт в этом помогает? Вижу у вас на стенах везде фото, где много

людей в спортивной форме с логотипом «Гарант Инвест», в том числе и вы...

**А. ПАНФИЛОВ:** Я много лет занимаюсь лыжным спортом, бегаю марафоны, последнее время увлекся триатлоном – участвую в Ironman. Сделал уже семь Ironman 70.3. Этим летом в июне – в Казахстане и в августе – в Германии. Бежал в форме «Garant-Invest Team», это наша корпоративная команда, которую мы создали к своему 30-летию. Это не спорт высоких достижений. Это команда сотрудников «Гарант Инвеста», членов их семей и нескольких наших VIP-клиентов по разным видам спорта.

Мы начали с Московского полумарафона. На первый старт вышло 11 человек. А в сентябре вместе с «Северсталью» были спонсорами и организаторами благотворительного забега с Фондом по борьбе с лейкемией. Серьёзное социальное мероприятие на Поклонной горе собрало более трёх тысяч участников, пять тысяч зрителей, прессу. В команде «Garant-Invest Team» на этот старт вышло уже 150 человек.

Я – капитан команды и регулярно занимаюсь спортом. Мой нормальный режим в год – шесть лыжных марафонов и три Ironman, плюс волейбол, футбол, теннис, гольф. Спорт позволяет мне быть в отличной форме, а значит, помогает и в бизнесе. **НВJ**