

№02 июль 2015

# Forbes

A black and white portrait of Samvel Karapetian, a middle-aged man with grey hair, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is looking slightly to the right of the camera with a serious expression. The background is dark.

Рейтинг  
рантье

«Плюс кризиса —  
уходят конкуренты...»

*Самвел Карпетян  
и другие хозяева недвижимости России*

№26 в списке Forbes

**САМВЕЛ КАРАПЕТЯН** ВПЕРВЫЕ ПОПАЛ В СПИСОК Forbes в 2010 году с состоянием \$750 млн (№91). С тех пор девелоперу удалось кратно увеличить объем бизнеса, в 2014 году Forbes оценил состояние предпринимателя уже в \$4,3 млрд (№26). В чем секрет успеха Карапетяна? Если коротко: не кредитоваться в банках, ориентироваться не на объем бизнеса, а на маржу и принимать все решения единолично.

## **«Мы развиваемся в первую очередь из прибыли»**

**FORBES: Какой у вас прогноз для рынка недвижимости на 2015 год?**

**САМВЕЛ КАРАПЕТЯН:** Год будет тяжелым, но плюсы у кризиса определенно есть: уходят конкуренты, а кто остается, тот становится сильнее. Мы всегда принимали кризис как период для новых возможностей, мы останемся, и у нас все будет хорошо.

**После кризиса 2008 года с рынка ушли несколько крупных девелоперов. Они допустили какой-то системный просчет?**

Первое — это перекредитованность, второе — неэффективное управление, когда решения отдаются на откуп менеджерам. В «Ташире» все по-другому. Конечно, брать кредиты очень приятно — это самые легкие деньги, только вот возвращать их тяжело. У нас в компании тоже есть люди, которые этим хотят баловаться. Я их жестко пресекаю, потому что понимаю, как-во возвращать эти деньги и с процентами. Поэтому у нас применяется один подход: мы развиваемся в первую очередь из прибыли. Если не хватает, можем взять кредит, но это совершенно незначительная доля, абсолютно не влияющая на проект (до 10% от его стоимости). У меня принцип такой: не более пятой части наших объектов могут быть прокредитованы. Сегодня из 30 объектов коммерческой недвижимости кредитные обязательства есть только у пяти. У нас довольно комфортный долларовый кредит — \$700 млн — в одном из российских банков. Кроме того, всегда есть подушка безопасности — свободные средства, чтобы не занимать, если понадобится. Именно поэтому мы ни от кого никогда не зависели и не зависим, ни перед кем не отчитываемся, не просим реструктуризации, а спокойно и уверенно работаем. Риски минимальны, в худшем случае получим меньше прибыли. Такой бизнес-подход у нас был в 2008 году, уверен, что это актуально и сейчас.

**Вы считаете, что повторится ситуация 2008 года?**

Да, повторится ситуация 2008 года. Единственное отличие этого кризиса от того заключается в том, что он локальный, поэтому, на мой взгляд, будет короче.

**Но сейчас Россия попала под санкции.**

Я твердо уверен, что санкции не могут помешать развитию России. И мы должны опираться прежде всего на себя. Все эти ограничения вещь временная, их вводят, потом отменяют. Думаю, что нужно меньше поддаваться паническим настроениям и суетиться, а больше работать. Каждый должен заниматься своим делом. Мы не чувствуем на себе санкций.

**Но вы же не в вакууме живете: нефть дешевеет, рубль слабеет...**

С этим надо смириться и перестроиться под текущую экономическую ситуацию: быть более бдительными и продолжать идти вперед. Девальвацию рубля мы уже пережили несколько раз. Ну, девальвировался рубль. И что?

**Как что? Расчеты ведь в рублях.**

Ничего страшного я здесь не вижу. Есть временная паника, но она пройдет. Потом начнется инфляция, которая для бизнеса тоже новый толчок, кстати.

**У вас есть какой-то план «Б» на случай, если кризис затянется и затронет вас?**

Конечно, мы строим разные прогнозы и понимаем, что будет с нами, если доллар будет стоить, к примеру, 100 рублей, и готовы к такой ситуации. В этом случае мы будем больше зарабатывать в рублях, а в долларах — меньше.

**Ваши арендаторы уже просят снизить ставки?**

Да. В каких-то случаях идем на уступки, в каких-то — нет. Всем надо переформатироваться. Если мы поймем, что кризис затянется на годы, то будем перестраиваться на другой режим, снижать ставки.

**В каких случаях идете на уступки?**

В портфеле «Ташира» сегодня порядка 30 торговых центров. В наиболее успешных (их около 20) ставки не снижались. В таких суперуспешных центрах арендаторы могут позволить себе платить и по курсу 100 рублей за доллар. Что касается остальных, то переговоры ведутся. К примеру, привязали ставки к разным курсам валюты — от 40 до 50 рублей. Но, по моему личному наблюдению, половина тех, кто просит снизить ставки, объективно в этом нуждается. В остальных же случаях это обыкновенный шантаж.

---

## На чем зарабатывает «Ташир»

---



### **Как вам удается понять, шантаж это или нет?**

Это легко понять по выручке компаний. У «Ташира» практически в каждом сегменте торговли есть свои магазины, поэтому мы очень хорошо понимаем, какая у кого может быть выручка и прибыль. Эта информация помогает нам и в переговорах о ставках.

### **Кто-то уже отказывается от площадей?**

Из-за кризиса никто не ушел, пока идут жесткие переговоры по ставкам. Есть естественная ротация арендаторов: одни магазины закрываются, другие открываются. Так было всегда, даже на подъеме.

### **Кто из ваших арендаторов сейчас наиболее уязвим?**

В первую очередь это фэшн-ритейл. На них приходится около 80% выручки среднестатистического торгового центра. Первое время во всех кризисах именно этот сегмент получает первый удар, так как в кризис люди меньше тратят на одежду. Но при этом хотел бы обратить внимание, что выручка ряда компаний этого сегмента падает с начала года, преимущественно у российских брендов, а у международных — наоборот. После одежных компаний проблемы начинаются, как правило, у продавцов электроники.

### **«Для нас главный показатель бизнеса не оборот, а рентабельность»**

#### **Вам интересны проекты конкурентов, которые могут оказаться в сложном положении?**

Мы, естественно, очень внимательно изучаем рынок. Сейчас нельзя допускать никаких осечек, надо забивать голы. Если говорить о наших проектах, то на текущий момент мы не рассматриваем сегмент гостиниц и офисов как ключевой. В целом же наши интересы не изменились: коммерческая недвижимость с хорошим расположением. Мы намерены продолжать развитие в области жилья класса бизнес и бизнес-плюс.

#### **Почему не стали заниматься жильем экономкласса, ведь такие квартиры продаются лучше?**

Жилье экономкласса продается без маржи, а в сегменте бизнес и бизнес-плюс маржа довольно высокая. К тому же жилье экономкласса в первую очередь страдает от кризиса. У нас другой подход: пусть объемы будут меньше, зато будет прибыль. Для нас главный показатель эффективности бизнеса не оборот, а рентабельность. Наша маржа — это святое.

### **Почему вы вообще заинтересовались жильем?**

Мы никогда от него и не отказывались. На текущий момент у нас порядка 500 000 кв. м жилой недвижимости, мы будем и дальше увеличивать долю в этом сегменте. Во-первых, у нас есть инвестиционные средства, которые в таком объеме реализовать в коммерческой недвижимости просто невозможно. Во-вторых, нам нужен быстрый оборот наличности, а его может обеспечить только жилье.

### **Вас не пугает экономический спад? Будете корректировать планы по жилищной застройке или по-прежнему планируете инвестировать \$1,5 млрд в стройку в Сколково?**

Нет, не пугает. Никакие проекты мы замораживать не будем, даже, наоборот, собираемся увеличить темпы. В кризис можно строить дешевле, и мы хотим воспользоваться ситуацией

и запустить побольше проектов. По Сколково планы немного изменились. Планировали построить примерно 700 000 кв. м, но получили ГПЗУ только на 400 000 кв. м (и еще под землей 200 000–300 000 кв. м), поэтому инвестиции будут меньше в два раза — где-то \$700–800 млн.

Кроме того, у нас запускается интересный проект по строительству элитного жилья на участке 1,7 га на Краснопресненской набережной в Москве, который принадлежит Мосэнерго. Планируем инвестировать \$250 млн. Всего будет построено 45 000 кв. м и еще 15 000 кв. м отреставрировано (на участке находится объект культурного наследия — электростанция фабрики «Трехгор-

ная мануфактура», которая будет сохранена. — Forbes). Мне кажется, за два года удастся все построить.

### **Какие еще проекты хотите начать в кризис?**

Сегодня нужны короткие проекты. При больших сроках начинаются проблемы, кредиты опять же, которые обслуживаешь пять или 10 лет, и в итоге всю маржу получают банки. Мы не беремся за проект, если строить нужно дольше трех лет, хотя даже таких долгих строек у нас не было до сих пор.

### **Какие проекты в других отраслях вам интересны?**

Мы получили «зеленый коридор» на поставку товаров из Китая. Это очень большой проект, над которым мы трудились три года. Наши партнеры — китайские госкорпорации. Сей-

---

Мне нравится роскошь,  
но я никогда не  
зацикливался на ней  
и не делаю из нее кукла

---

час идет первый эксперимент. С марта будем наращивать объемы.

### **Что будете возить?**

Все, что можно. У нас же есть розничный формат «Наш дом». На этой базе будем развивать китайский проект по всей России. Плюс будем для других импортеров ввозить, обеспечим логистику и электронную растаможку, которая дает оперативность и полностью исключает серые схемы. Это актуально для страны, потому что сегодня политика государства направлена на исключение серых схем в бизнесе, и мы в этом плане очень вовремя в точку попали.

### **Как вы принимаете инвестиционные решения, с кем консультируетесь?**

Абсолютно по всем проектам решения принимаю сам, единолично. Это даже не обсуждается ни с кем! Могу послушать мнения, когда мне проект представляют, но решение принимаю только я.

### **Ошибки были?**

До сих пор все было безошибочно (улыбается). Не знаю уж, как дальше будет. Я очень быстро ориентируюсь. Посмотрел и сразу понял: наше или не наше, надо или не надо, на долгие переговоры время не трачу. Поэтому и партнеров у нас нет. Точечно в отдельных проектах могут быть, но в рамках группы никогда не было и не планируем. Тратить долгие месяцы на согласования с партнером я не склонен, это тормозит процесс. При моем подходе все бизнес-процессы внутри группы проходят максимально оперативно и, что главное, эффективно: принял решение, и начинаем развивать проект. Такой подход помог выстоять в 2008 году, даже выйти из кризиса с плюсом. Уверен, и сейчас сработает.

### **Вы на 100% погружены в дела компании?**

Я погружен абсолютно во все направления. У нас полностью ручное управление.

### **Насколько устойчива компания, если она зависит, по сути, от одного человека?**

Об этом можно судить хотя бы по тому, что «Ташир» превратился в огромную многопрофильную группу и продолжает развиваться и осваивать новые рынки. Единоличное управление в какие-то периоды очень важно, особенно в кризисные. Когда все идет хорошо, можно даже позволить топ-менеджерам принимать решения.

## **«Если не воруеть, то никто тебя в тюрьму не посадит»**

**Государство — один из главных заказчиков строительства. Какова доля госзаказа в вашей выручке?**

Примерно 30%, если считать «Газпром». Естественно, мы планируем ее наращивать. За эти годы мы создали себе хорошую репутацию.

**Известны случаи, когда подрядчики строительства государственных объектов оказывались в тюрьме. Не опасно работать с государством?**

Давайте посмотрим, кто оказывается в тюрьме. Люди берут у государства авансы, тратят, скорее всего, на какие-то собственные нужды, а потом не могут выполнить госзаказ. У нас такого быть просто не может: мы всегда выполняем все свои обязательства не только перед государством, но даже перед самым маленьким бизнесменом. Нельзя воровать у государства. Если не воруеть, то никто тебя в тюрьму не посадит.

**Как бизнесу строить отношения с властью на федеральном и на муниципальном уровнях?**

Знаете, сильно стараться выстраивать эти отношения тоже не нужно. Ты должен заниматься своим делом и тогда будешь востребован. Если у твоей компании репутация надежного партнера, то они сами к тебе обратятся. Судите сами, если у чиновников есть возможность выбрать между надежными и ненадежными людьми, понятно, кого они выберут. Нужно держать слово и выполнять обещания. Еще важно не загружать людей лишними просьбами. Вот и все.

**То есть тут не важны знакомства, чтобы кто-то кого-то с кем-то познакомил, за ручку привел, представил... Личные связи, симпатии, антипатии не играют роли?**

Бессмысленно отрицать, что личные симпатии играют определенную роль. Понятно, что если ты не понравишься человеку, то он не будет иметь с тобой дела. Иногда достаточно три слова неправильных сказать, и вопрос закрыт.

**А неправильные слова — это какие?**

Те, что произносишь, воображая свою излишнюю значимость.

**Нужно скромным быть?**

Да, и не только скромным, но и надежным человеком.

## ИНВЕСТИЦИИ В СТРОИ- ТЕЛЬСТВО В СКОЛКОВО



**\$200**  
**МЛН**

общий объем  
инвестиций  
компании «Ташир»  
в строительство  
торгового центра  
в Мытищах

**Вы работали с московскими властями при Юрии Лужкове, а сейчас работаете с мэрией Сергея Собянина. В чем принципиальные различия в системе взаимоотношений с инвесторами?**

Да, я работал с мэрией тогда и сейчас. Важно то, что именно сейчас появились правила игры. Городские власти очень четко определяют, на что способны инвесторы, и в рамках этого с тобой выстраивают отношения. Нынешняя мэрия определила пул инвесторов, которые способны вкладывать деньги и развивать экономику города.

**Но и при Лужкове был определенный пул инвесторов. В чем разница, в критериях?**

Тогда не было пула инвесторов, а были «проводники» этих инвесторов. Раньше было не важно, кто ты такой, если ты получил доступ к «трубе», то никого не волновало, что ты можешь, а что — нет.

**А у вас были какие-то «проводники» в бизнесе?**

Нет, лоббистов у меня никогда не было и не будет. Мы всегда точно решали вопросы. Если нужно решить вопрос, его самостоятельно решаю. С любым человеком. Если говорить про Москву, то сейчас «проводники» вообще отсутствуют, их на поле нет. Мэрия работает по четким правилам.

**Можете сформулировать эти правила?**

Правил много, но в первую очередь это надежность, платежеспособность, крайне важны сроки реализации проектов. Если тебе установлен срок за 2–3 года инвестировать и построить объект и ты это выполняешь качественно и в срок, значит ты надежный партнер для города. А дальше и город будет тебе помогать.

**Как устроен механизм градоземельной комиссии? Можно влиять на ее решения?**

Нет, абсолютно. Это то, что я называю «правильно выстраивать систему». Если заявка на проект оформлена правильно, то она будет рассмотрена. При положительном ответе все разрешения получаются автоматически.

**Чтобы удачно представить проект, нужно понять, чего хочет мэрия. Как вы это улавливаете?**

Анализирую. Мы постоянно оцениваем, что может быть перспективно для города в каждый конкретный период времени, и стараемся перестраиваться в этом направлении.



## **Вы узнаете пожелания мэрии не в личных беседах с чиновниками?**

Естественно, элемент личного общения присутствует и у меня, и у всех других девелоперов, но переоценивать его тоже нельзя. У мэра есть инвесткомитет, где постоянно обсуждаются интересные инициативы. И мы присутствуем в этом диалоге, но это ни в коем случае не означает, что можно делать все, что хочешь. Есть жесткие правила игры.

## **«Мои дети похожи на меня во всем»**

### **Вы не скрываете, что «Ташир» — армянская компания. Насколько сплоченная армянская диаспора в России, вы помогаете друг другу?**

---

Сегодня нужны короткие проекты. При больших сроках начинаются проблемы

---

Мы помогаем друг другу и поддерживаем, когда нужно, но главное — никогда не мешаем. Я горжусь, что я армянин, горжусь своей семьей, своими детьми и бизнесом, который создал. Мы маленькая, но очень гордая и мудрая нация. Никогда ни на кого не наступали, а наоборот, всегда старались и стараемся выживать, сохраняя при этом свою самобытность и уникальность. Времена, конечно, изменились, речь не идет о прямом физическом сохранении, но ситуации бывают разные. Наша сплоченность позволяет делать многое как в бизнесе, так и жизни. Все строится на доверии, поэтому нас никто никогда не обманывал и мы тоже. Никаких су-

дов не было никогда. Бизнесмены, которые за все эти годы выжили, они понимают, насколько в бизнесе важно слово. Другие просто не выжили.

### **Ваша компания полностью на ручном управлении. Это напряженный график. Не планируете передать управление менеджерам и отдохнуть?**

Честно говоря, пока нет. Хотя я думаю, что любой человек когда-то к этому приходит, и морально я к этому готов. Мне пока интересно заниматься бизнесом. Недвижимость — самое динамичное направление, ведь приходится постоянно создавать что-то новое, реальное, осязаемое, что может служить долгое время людям. Я получаю большое удовольствие от этого процесса.

### **Есть люди, которым вы могли бы передать дела?**

Есть, и они уже начинают управлять бизнесом. У меня двое сыновей, 16 и 22 лет и дочь, которой 22 года. Младший сын

---

**\$910**  
**млн**

годовой объем  
инвестиций  
«Ташира»  
в строительство,  
девелопмент,  
энергетику и др.

---

Есть, и они уже начинают управлять бизнесом. У меня двое сыновей, 16 и 22 лет, и дочь, которой 22 года. Младший сын учится в институте, а старший отвечает за управление коммерческой недвижимостью в компании. Дочка постепенно входит в семейный бизнес. Для меня было само собой разумеющимся, что мои дети войдут в бизнес. Это они знали, а главное, этого хотели. По-другому и быть не могло, никто из них даже абстрактно не представлял свое будущее в другом месте. Они изначально понимали, чем будут заниматься.

### **Вы их воспитывали в строгости?**

Думаю, что я их правильно воспитывал, с детства была создана соответствующая среда. Не баловал. Кроме того, есть фактор генов. Мои дети похожи на меня во всем. Я никогда не любил ночную жизнь, а работа, наоборот, меня вдохновляла. Я смотрю на них сейчас — они такие же.

### **А как вас воспитывали, из какой вы семьи?**

Отец всю жизнь отдал воспитанию детей. Он был педагогом и на должности директора школы более 50 лет преподавал математику, мама преподавала английский язык. Интеллигентная и очень трудолюбивая семья, я многое у них перенял. Родители создали для меня особую среду, с юных лет разъяснили, что главное в жизни — это быть порядочным человеком и держать слово.

### **Вы сейчас единственный владелец группы или ваши дети уже получают доли в бизнесе?**

Я единственный владелец группы с моими детьми. У нас семейный бизнес.

### **Но юридически это как оформлено? Есть записи в реестре?**

Они же только-только вышли на арену, поэтому очень скоро будут эти записи.

### **У детей уже что-то получается?**

Я бы сказал, что у них уже очень многое успешно получается. Первый проект сына — торговый центр в Мытищах (около 200 000 кв. м, инвестиции \$200 млн). Это исключительно его полноценный проект от момента проектирования и покупки земли до оперативного руководства. Вот и посмотрим, как он все реализует. Дочь управляет медиабизнесом и направлением в области индустрии развлечений. Под ее руководством сеть кинотеатров «Синема Стар» за последние годы вышла в лидеры кинопроката России. А кинотеатры, в свою очередь, обеспечивают большую посещаемость наших торгово-развлекательных центров.

Я бы сказал, что у них уже очень многое успешно получается. Первый проект сына — торговый центр в Мытищах (около 200 000 кв. м, инвестиции \$200 млн). Это исключительно его полноценный проект от момента проектирования и покупки земли до оперативного руководства. Вот и посмотрим, как он все реализует. Дочь управляет медиабизнесом и направлением в области индустрии развлечений. Под ее руководством сеть кинотеатров «Синема Стар» за последние годы вышла в лидеры кинопроката России. А кинотеатры, в свою очередь, обеспечивают большую посещаемость наших торгово-развлекательных центров.

**В какой момент вы себя почувствовали богатым человеком?**

Такого момента не было. У меня нет яхт или раритетных картин. Конечно, мне нравится роскошь, но я никогда не заикливался на ней и не делаю из нее культа. Все просто: нравится самолет — купил. Но не ради того, чтобы сказать, что он у меня есть. Главное в другом, и это наполняет меня больше — я занимаюсь своим делом. Для меня гораздо важнее не провалиться нигде, не стоять на месте и понемногу, но упорно двигаться вперед.

**У вас были ошибки в бизнесе? Есть решения, которые вы, уже имея опыт, изменили бы?**

Откровенных ошибок не было. Если говорить, что бы я скорректировал, то не связывался бы с гостиничным бизнесом. Рентабельность в этом сегменте либо очень маленькая, либо ее нет. Нам принадлежит сеть отелей «Москва-Сити». Это современные высококлассные гостиницы, однако они не приносят такую прибыль, ради которых стоило бы инвестировать серьезные средства. Я ожидал других результатов, когда мы начинали работать в этом направлении. Убыточных гостиниц у нас нет, но рентабельность в целом невысока.

**Не собираетесь избавиться от этих активов?**

Продавать не будем, для меня гостиничные проекты — это проекты для души. Во многих регионах России наши гостиницы подчас являются чуть ли не единственными по уровню сервиса и звездности, с их открытием стал активнее развиваться туризм — как внутренний, так и международный. Для нас это важно. **Ф**