

## Серфинг на волне кризиса



Тем, что кризис это не только опасность, но и новые возможности, успокаивали себя многие игроки рынка недвижимости. На деле же реализовать подобный потенциал удалось единицам. Всего за три года группа компаний «Ташир» увеличила свой портфель девелоперских проектов до 4 млн 350 тыс. м<sup>2</sup>, то есть более чем в 2 раза. Поймает ли холдинг вторую волну?

Из окон кабинета вице-президента ГК «Ташир» Виталия Ефимкина открывается вид на жилые комплексы «Газойл Сити» и «Дирижабль». Это два из 19 проектов, в реализации которых холдинг участвовал с 2009 по 2011 г. «Мировой финансовый кризис мы встретили подготовленными, с умеренной долговой нагрузкой и серьезным запасом финансовой прочности, — рассказывает Виталий Ефимкин. — Это позволило нам чувствовать себя уверенно и извлечь максимум из сложившихся обстоятельств».

Кстати, это уже не первый кризис, из которого команда основателя Tashir Group Самвела Карапетяна выходит победительницей. Первый тест на профпригодность холдинг с отличием прошел еще в 1998 г.

### От Калуги до Ташира

В середине 1990-х годов группа предпринимателей во главе с Самвелом Карапетяном выкупила у калужского правительства акции оптового предприятия «Калугаглавснаб», на базе которого партнеры начали вы-

страивать бизнес. Задача перед инвесторами стояла не из легких: превратить дышащее на ладан предприятие в доходную компанию.

Для начала расширили сферу деятельности. Как вспоминают в компании, эпоха 1990-х налагала свой отпечаток и на стратегию, и на тактику: бизнесмены занимались буквально всем, начиная торговлей и снабжением и заканчивая покупкой разнопрофильных активов в Калуге и окрестных регионах.

Как говорит Виталий Ефимкин, компании очень помог кризис 1998 г.: все зависшие това-

**Полковникова Лариса Владимировна** — специальный корреспондент журнала «Экономические стратегии».

ры буквально улетали со складов в обмен на живые деньги. Вырученные средства немедленно пускались на приобретение других активов.

В 1999 г. Самвел Карапетян основал группу компаний «Ташир», назвав холдинг именем города, в котором он родился. Кстати, в свое время именно С. Карапетян стал инициатором переименования родного города из безликого Калинино в гордый античный Ташир.

В начале 2000-х годов «Ташир» был уже хорошо известен в Калуге и близлежащих регионах, однако предпринимательские амбиции основателя холдинга не позволяли ему довольствоваться ролью регионального деятеля. С. Карапетян принял решение о выходе на федеральный уровень и отправился строить Москву.

### Федеральный размах

Слово «строить» здесь ключевое. Именно с девелоперским проектом Tashir Group принялся покорять столицу. «У каждого времени есть своя „изюминка“, — говорит Виталий Ефимкин. — В 90-х годах это была торговля, а вот к началу 2000-х привлекательным бизнесом стал девелопмент».

Опыт в этой сфере у С. Карапетяна уже был. Свой первый проект в области недвижимости компания реализовала еще в 1998 г.: это был торговый центр в Калуге площадью 8 тыс. м<sup>2</sup>, совмещенный с гостиницей и рестораном. В 2011 г. на его месте открылся современный ТРЦ «Пассаж».

Выкупив небольшое предприятие на юго-западе Москвы, «Ташир» вывел его за пределы города, а на освободившейся площадке начал строительство торгово-развлекательного центра. Объем инвестиций в первый столичный проект составил 50 млн долл., а сегодня ТРЦ «РИО» на Большой Черемушкинской улице оцени-

вается в 250–300 млн долл. Комплекс был введен в эксплуатацию в 2005 г., а спустя два года у станции метро «Тулская» открылся следующий столичный проект группы — ТРЦ «Ереван Плаза», который обошелся девелоперу уже в 500 млн долл.

Двумя проектами экспансия Tashir Group в Первопрестольную не ограничилась. До кризиса холдинг успел ввести в строй бизнес-центр в Подколокольном переулке, бизнес-центр «Газойл Плаза» на улице Наметкина, а также — в самый разгар рецес-

## Мировой финансовый кризис мы встретили подготовленными, с умеренной долговой нагрузкой и серьезным запасом финансовой прочности.

сии — мегамолл «РИО» на Дмитровском шоссе, один из крупнейших ТРЦ столицы. Параллельно шло освоение регионов. Помимо Калуги и Москвы торгово-развлекательные центры холдинга появились в Ярославле, Туле и Коломне. Началось строительство ТРЦ в Санкт-Петербурге, Белгороде, Иванове, Вологде, Орле, Костроме, Тамбове, Липецке, Саранске, Смоленске и других российских городах.

### Сквозь кризис

Осенью 2008 г. на российском рынке недвижимости начались «заморозки». Одно за другим появлялись сообщения о приостановке развития проектов. Чтобы избежать банкротства, закредитованные девелоперы начали готовить свои объекты к продаже. «К продаже стали предлагать уникальные по соотношению цены и качества проекты, — рассказывает Виталий Ефимкин. — Раньше таких на рынке просто не было». Увидев перспективы, Самвел Карапетян принимает решение скорректировать стратегию развития группы компаний «Ташир». С конца 2008 г. основная инвес-

тиционная активность холдинга направляется на пополнение портфеля.

Первым проектом, в который вошла группа, стал недостроенный торговый центр «Тряпка» на Ленинградском шоссе. Инвестировал в ТЦ 50 млн долл., холдинг достроил его и открыл под своим брендом «РИО». Реализацию проекта осложнило наличие мощного конкурента по соседству — ТРЦ «Метрополис». Чтобы избежать пересечения аудиторий, в Tashir Group решили сделать из «РИО» на Ленин-

градке специализированный мебельный центр, однако сейчас руководство компании признает, что этот торговый комплекс не самый удачный в сети.

Зато каждое из последующих приобретений холдинга стало по-своему знаковым. ТРЦ «РИО» на 2-м километре МКАД (граница с городом Реутовым), долю которого «Ташир» выкупил у компании «Седьмой континент», стал одним из крупнейших моллов на востоке города. ТРЦ на Ленинском проспекте и ТРЦ на пересечении Шереметьевской улицы и Сушевского Вала отличаются прекрасным расположением, уникальным архитектурным решением и новым для торговых центров Tashir Group форматом (премиум-класса). Приобретя долю в многофункциональном рекреационном комплексе в ММДЦ «Москва-Сити», холдинг стал участником одного из самых амбициозных столичных проектов. А приступив к реализации жилых комплексов «Кронштадтский», «Дирижабль», «Газойл Сити» и «Газойл Парк», вышел на столичный рынок жилья.



## Группа компаний «Ташир»

Tashir Group – российский холдинг, основанный в 1999 г. предпринимателем Самвелом Карапетяном. На сегодня Tashir Group объединяет более 200 компаний, работающих в разных отраслях экономики, общая численность сотрудников холдинга превышает 30 тыс. человек.

Основа бизнеса группы компаний – девелопмент и управление коммерческой недвижимостью, при этом приоритетным направлением является торговая недвижимость. Среди реализованных Tashir Group проектов – московские торгово-развлекательные центры «РИО» на Дмитровском шоссе и Севастопольском проспекте, специализированный ме-



ТРЦ «РИО» на 2-м км МКАД (граница с городом Реутовым)



ТРЦ «РИО» на Большой Черемушкинской улице – первый построенный группой компаний «Ташир» торговый центр в Москве

ет ими. На сегодня открыто 19 торгово-развлекательных центров в Москве, Санкт-Петербурге, Ярославле, Калуге, Коломне, Туле, Белгороде, Иванове, Реутове и Ереване и 7 бизнес-центров в Москве, Калуге и Ереване. На стадии строительства находятся 11 торгово-развлекательных и один бизнес-центр; 10 ТРЦ проектируются.

В инвестиционном портфеле группы также ряд проектов гостиничной и санаторно-курортной недвижимости, логистические и складские объекты. Динамичное развитие девелоперских проектов Tashir Group базируется на прочном фундаменте собственного производства, снабжения и других структур, обеспечивающих сопровождение проектов на всех этапах.

бельный центр «РИО» на Ленинградском шоссе, ТРЦ «Ереван Плаза» на Большой Тульской улице, бизнес-центр Gazoil Plaza на улице Наметкина и бизнес-центр в Подколокольном переулке, где в настоящее время располагается центральный офис группы компаний. Кроме того, в активе холдинга целый ряд региональных проектов – торговая, офисная и гостиничная недвижимость.

По данным на конец 2011 г. Tashir Group построила 65 объектов коммерческой недвижимости общей площадью свыше 1 млн 750 тыс. и управля-



ТРЦ «Ереван Плаза»



## Самвел Саркисович Карапетян, президент Группы компаний «Ташир»



Самвел Саркисович Карапетян родился 18 августа 1965 г. в городе Ташир в Армении.

В 1986 г. окончил факультет машиностроения Ереванского политехнического института, а спустя 10 лет, в 1996 г., возглавил открытое акционерное общество «Калугаглавснаб», заложив тем самым основу будущего бизнеса.

В 1999 г. Самвел Карапетян создает Tashir Group. Под его управлением холдинг в 2004 г. выходит на московский рынок девелопмента коммерческой недвижимости и за 5 лет превращается в мощную многопрофильную компанию федерального уровня.

Самвел Карапетян имеет ученую степень доктора экономических наук. В 2001 г. Патриарх Алексей II наградил основателя Tashir Group орденом Святого благоверного князя Даниила Московского II степени.

В 2011 г. президент Армении Серж Саргсян подписал указ о награждении Самвела Карапетяна орденом Святого Месропа Маштоца «за существен-

ный вклад в дело защиты национальных интересов и долголетнюю и плодотворную деятельность во имя Армении».

В 2011 г. Самвел Карапетян стал лауреатом национальной премии «Человек года – 2011» за вклад в экономическое и культурное развитие регионов России.

«Для нас важно, чтобы объект был ликвидный, имел хорошее расположение — либо рядом с метро, либо на крупных трассах, — рассказывает вице-президент ГК «Ташир». — Важна высокая степень проработки: в основном мы покупаем недострой или полностью готовый к выходу на площадку проект. Кроме того, среди приоритетов высокий уровень доходности — от 20% и максимальный дисконт — от 50% от рыночной стоимости».

В общей сложности в 2009–2011 гг. группа компаний «Ташир» приняла участие в реализации 19 проектов, совокупный объем инвестиций в которые превышает 3 млрд долл. При этом реализация плановых проектов группы не была приостановлена. В 2009 г. холдинг ввел в эксплуатацию специализированный мебельный центр «РИО» на Ленинградском шоссе в Москве,

ТРЦ «РИО» в Белгороде и горнолыжный комплекс «Квань» в Калуге; в 2010 г. — ТРЦ «РИО» на 2-м километре МКАД, ТРЦ «РИО» в Туле, ТРЦ «РИО» в Иванове, бизнес-центр SK-Plaza в Калуге, гос-

### Раньше для нас Москва и регионы были одинаково важны, сейчас приоритет мы отдаем столице».

тиницу SK-Royal в Москве и гостиницу «Парк-Отель» в Калуге; в 2011 г. — ТРЦ «РИО» в Санкт-Петербурге, ТРЦ «РИО» в Ярославле, ТРЦ «РИО» в Вологде, ТРЦ «Пассаж» в Калуге, жилые комплексы «Газойл Сити» и «Дирижабль» в Москве, а также три жилых комплекса в Калуге.

#### Консервативная стратегия

Активно поглощать проблемные активы, не приостанавливая развитие текущих проектов, хол-

дингу позволила непопулярная у большинства российских девелоперов стратегия. В то время как основная масса компаний развивалась на заемные средства, «Ташир» строил на свои.

«До кризиса „Ташир“ часто критиковали за консервативную стратегию развития, выражающуюся, в частности, в низкой долговой нагрузке, — рассказывает Виталий Ефимкин. — На тот момент она составляла порядка 240 млн долл., что соответствовало 1/6 от оборота. Кризис продемонстрировал, что эта стратегия оказалась верной». Сейчас Tashir Group придерживается той же политики. На сегодня кредитный портфель холдинга не превышает 500 млн долл.,

пропорция по отношению к общему обороту компании сохраняется. Чаще всего группа использует механизм рефинансирования, исключением является одна из самых свежих сделок — приобретение и достройка ТРЦ на Шереметьевской улице. Для реализации этого проекта в сентябре 2011 г. «Ташир» привлек 80 млн долл. сроком на семь лет под 11% годовых, успев оформить сделку с кредитором до того, как рыночные ставки выросли до 14–15%.

Основные кредиторы группы — Райффайзенбанк и Сбербанк. При этом Райффайзен-

банк выступал организатором синдицированного кредита для холдинга даже в самом начале кризиса, когда банки приостановили финансирование девелоперов.

## Не только девелопмент

Доверие банков к холдингу объясняется просто. Группа компаний имеет четко прогнозируемые финансовые потоки, которые в несколько раз перекрывают долговую нагрузку. Сегодня в портфеле «Ташира» 19 действующих ТРЦ, 7 бизнес-центров и 7 гостиниц. Cash-flow, который холдинг ежегодно гене-

рирует, позволяет реализовать целый ряд крупных проектов.

Кроме того, сосредоточившись на девелопменте, холдинг не отказался от проектов в других сферах бизнеса. В состав группы входит свыше 200 предприятий, работающих в различных отраслях экономики. Среди них, в частности, заводы, выпускающие кирпич, железобетон, пластиковые окна, металлические двери и т.д. Они не только обслуживают интересы «Ташира», но и активно работают на рынке. Например, производитель алюминиевых композитных панелей «Алкотек» является одним из ли-

Инвестиционные проекты группы компаний «Ташир» за 2009-2011 гг.

№ п/п	Проект	Расположение	ГВА, м <sup>2</sup>	Продавец / партнер	Инвестиции, млн долл.	Стадия реализации
1	Специализированный мебельный центр «РИО»	Москва, Ленинградское ш., д. 25	32 000	ГК «Авеню»	50	Введен в эксплуатацию в 2009 г.
2	ТРЦ «РИО»	Москва, 2-й км МКАД (граница с Реутовым)	175 000	«Седьмой континент»	100	Введен в эксплуатацию в 2010 г.
3	ТРЦ на Ленинском проспекте	Москва, Ленинский просп., вл. 109	76 000	ГК «Авеню»	200	Строительство. Ввод в эксплуатацию в 2012 г.
4	ТРЦ «Европарк»	Москва, Рублевское ш., д. 62	86 000	Дойче Банк	60	Введен в эксплуатацию в 2005 г.
5	Многофункциональный рекреационный комплекс в ММДЦ «Москва-Сити»	Москва, Краснопресненская наб., ММДЦ «Москва-Сити», центральное ядро, участок 8а	70 000	«Согласие»	100	Строительство. Ввод в эксплуатацию в 2012 г.
6	ЖК «Газойл Сити»	Москва, пересечение улиц Наметкина и Херсонской	207 000	ГК «Авеню»	560	Первая очередь введена в эксплуатацию в 2011 г.
7	ЖК «Дирижабль»	Москва, ул. Профсоюзная, вл. 64-66	100 000	АКБ «Еврофинанс Моснарбанк»	150	Введен в эксплуатацию в 2011 г.
8	ЖК «Кронштадтский»	Москва, Кронштадтский бул., вл. 49 А	43 000	Физическое лицо	30	Введен в эксплуатацию в 2010 г.
9	Город-спутник «Газойл Парк»	Московская обл., Калужское ш., 14-й километр	600 000	Фонд семьи Владимира Груздева	В процессе согласования	Проектирование
10	ТРЦ на Шереметьевской улице	Москва, Шереметьевская ул., д. 8	75 000	«ОПИН»	220	Строительство. Ввод в эксплуатацию в 2012 г.
11	ТРЦ «РИО»	Москва, пересечение просп. Вернадского и ул. Покрышкина	100 000	«ПетероЭстейт»	150	Проектирование
12	ТРЦ «РИО»	Нижний Новгород, Московское ш., д. 12	100 000	Волго-окская инвестиционная группа	50	Строительство. Ввод в эксплуатацию в 2012 г.
13	ТРЦ «РИО»	Ростов-на-Дону, пр. Михаила Нагибина, д. 17	100 000	«Седьмой континент»	70	Строительство. Ввод в эксплуатацию в 2012 г.
14	Гостиница	Тула, ул. Советская, д. 29	17 000		45	Строительство. Ввод в эксплуатацию в 2012 г.



Мегамолл «РИО» на Дмитровском шоссе

дерев в этом сегменте на территории России.

Значима в структуре холдинга и доля ритейла. Tashir Group принадлежит сеть кинотеатров «Си-

## **Tashir Group объединяет более 200 компаний, работающих в разных отраслях экономики, общая численность сотрудников холдинга превышает 30 тыс. человек.**

нема Стар», сеть DIY-гипермаркетов «Наш дом», фастфуд-оператор «Корпорация „Гранд Фуд“», множество проектов в сфере fashion-ритейла, сеть автозаправок «Руспетрол» и др. А в октябре 2011 г. портфель пополнился необычным проектом: в мегамолле «РИО» на Дмитровском шоссе был открыт первый в Москве океанариум. Холдинг инвестировал в него 18 млн долл, но руководство группы уверено, что вложения окупятся — только за первый месяц работы океанариум посетили более 250 тыс. человек, и ажиотаж до сих пор не спал.

Среди наиболее перспективных направлений — энергетический

и финансовый блоки ГК «Ташир». В планах на ближайшие несколько лет — сравнить их долю в структуре бизнеса с долей девелоперских проектов. По мнению руководителей группы, подобная ди-

версификация сделает холдинг еще более устойчивым.

### **Москва VS регионы**

Кризис 2008 г. скорректировал не только инвестиционную стратегию Tashir Group, но и географическую. «Мы больше не ждем бурного развития регионов. Раньше для нас Москва и регионы были одинаково важны, сейчас приоритет мы отдаем столице», — говорит Виталий Ефимкин.

Из 19 приобретенных холдингом проектов лишь четыре базируются в регионах, остальные 15 — в Москве. Столичный портфель группы по сравнению с 2008 г.

вырос в 4,5 раза — с 460 тыс. м<sup>2</sup> до 2 млн. «Ташир» готов и дальше увеличивать его, если будут хорошие предложения.

«Москва по доходности к инвестиционным затратам выше на 50–70%, иногда в 2 раза. Отсюда разница в подходах: в столице мы активно ищем, а в регионах пассивно отсматриваем входящие предложения. В регионах нас интересуют теперь только единичные предложения: недострой с очень хорошей локацией — жилье и торговые центры», — поясняет вице-президент Tashir Group.

Сегодня около 50% портфеля холдинга (по квадратным метрам) приходится на Москву. К 2015 г. планируется довести долю столичных проектов (как по метрам, так и по инвестициям) до 70%. Похоже, дело лишь за хорошими предложениями.

В общей сложности в 2009–2011 гг. холдинг вошел в 19 проектов, совокупные инвестиции в которые превысят 3 млрд долл. (табл.)

ПЭС 12015/26.01.2012