



ВРЕМЯ ИГРАТЬ ВА-БАНК

БЕСЕДОВАЛ Михаил МОРОЗОВ

Афоризм «Кому война, а кому мать родна» приобрел новое звучание: финансовые катаклизмы стали неплохим фильтром для рынка. Некоторые компании, не выдержав проверки, исчезли, другие, напротив, укрепили свои позиции. Секреты успеха последних раскрывает **Андрей Рябинский**, председатель совета директоров группы компаний МИЦ, превратившейся из скромного агентства недвижимости в крупнейшую девелоперскую структуру.

» Вы стояли у истоков компании, являлись ее учредителем и до сих пор возглавляете. Расскажите, какой путь вы и ваша компания прошли за это время?

— Начнем с небольшого экскурса в историю. Мое профессиональное развитие началось с агентской работы. Я и моя сегодняшняя команда создали в 1999 году свое риэлторское агентство, назвав компанию «Московский ипотечный центр», потому что изначально планировали заниматься ипотекой. Сейчас мы — группа компаний МИЦ, которая сама проектирует и строит, у нас есть собственное

риэлторское направление — «МИЦ-Недвижимость», куда входит 12 территориальных отделений по Москве.

» Почему ипотекой, ведь она была не развита в то время?

— Это нас как раз и привлекало. Мы хотели над этим работать. Тогда брокерские сделки с использованием ипотеки были для нас основной деятельностью. Примерно через год мы увлеклись инвестированием в строительство жилья. Сначала у нас не было собственных девелоперских проектов,



СПРАВКА

АНДРЕЙ РЯБИНСКИЙ –

председатель совета директоров группы компаний МИЦ. Родился 17 июля 1973 года. В 1998 году окончил Российскую экономическую академию им. Г. В. Плеханова по специальности «Экономическая кибернетика». В 2010 году с отличием окончил факультет менеджмента Академии народного хозяйства при правительстве РФ с присуждением высшей профессиональной степени «DBA – доктор делового администрирования». На рынке недвижимости работает более 15 лет. Группу компаний МИЦ возглавляет с 1999 года. Под его руководством МИЦ расширяет сферы влияния и в настоящее время является девелоперской компанией полного цикла.

мы работали совместно с такими компаниями, как МСМ-5, ДСК-1, «Интеко». Работа в качестве соинвесторов длилась несколько лет, с 2001 по 2004 год мы реализовали 15 проектов в Москве. В 2004 году у нас появился первый девелоперский проект — комплекс из двух домов в Красногорске общей площадью 50 тыс. м². С этого все и началось.

»» Сложно было?

— Нет, нам не сложно двигаться вперед — тяжело стоять на месте. Мы воплотили первый собственный проект, понравилось, так что инвестиционно-девелоперскую составляющую сделали основным видом деятельности. Постепенно наращивали объем в этой сфере, но не забывали и о риэлторском бизнесе, из которого мы вышли. Сейчас в «МИЦ-Недвижимость», как я говорил, 12 отделений. На данный момент в компании работает около 2 тыс. человек. Структура управления выстроена следующим

образом: существует группа компаний, внутри которой есть крупные блоки. У каждого блока или направления есть свой руководитель. За каждым сотрудником закреплен определенный функционал, своя сфера ответственности. Важно, когда человек понимает, за что он отвечает. Помимо обязанностей я даю людям полномочия и считаю, что только так можно эффективно управлять. Надо уметь делегировать и требовать.

»» Как вы встретили кризис? Каковы были ощущения?

— Кризис для нас стал очень хорошей встряской. При этом было четкое убеждение, что кризис — это шанс, которым обязательно нужно воспользоваться. Поэтому из нескольких возможных моделей поведения в кризис мы выбрали, естественно, оптимизацию: сокращение затрат, сокращение штата, смена офиса. Но внутренне мы были направлены на прорыв. Наблюдая, что происходит вокруг, мы



«Нам не сложно двигаться вперед – тяжело стоять на месте. Мы воплотили первый собственный проект, понравилось, так что инвестиционно-девелоперскую составляющую сделали основным видом деятельности»

совершили ряд действий, которые позволили нам аккумулировать входящий денежный поток. Это очень важно в кризис, когда ни у кого нет денег и все сидят в активах.

»» Каким образом вам удалось этого добиться?

— В то время входящий денежный поток формировался за счет того, что мы продавали ниже себестоимости строительства. То есть уходили в убыток и делали это осознанно. Благодаря этому денежному потоку мы смогли покупать строительные активы, которые впоследствии помогли нам совершить этот прорыв. Мы выбрали достаточно агрессивную политику. Если проводить аналогии, например, с покером, то это была игра all-in, ва-банк. Но результат не заставил себя ждать. Мы выиграли. Сейчас ГК МИЦ — объективно крупная компания.

»» Что вы считаете своим основным конкурентным преимуществом? Сегодня

многие девелоперы делают акцент на какой-то социальной составляющей, скажем, на строительстве детских садов в жилых комплексах.

— Что касается конкурентных преимуществ работы в Московской области, то, по моему твердому убеждению, самое главное конкурентное преимущество — цена. Все остальное практически не имеет значения. Относительно детских садов и прочей «социалки», то, хотите вы того или нет, вас этим «нагрузит» администрация. Поэтому бить себя пяткой в грудь и кричать, что я крутой, потому что строю детский сад, по-моему, неправильно. Это обязательство, а не новаторство. Все, что связано с детскими площадками, технологическим новаторством, эстетическим самовыражением в строительстве, — это все фантазия и желание застройщика, как правило, не связанные напрямую с получением прибыли. Цена важна, но не все сводится к экономике. Есть вещи, которые делаешь не потому, что это выгод-



СПРАВКА О КОМПАНИИ

Группа компаний МИЦ – один из лидеров рынка недвижимости Москвы и Московской области – ориентируется на внедрение передовых технологий в области строительства и использует новые инвестиционные инструменты. Компания успешно реализовала крупномасштабные проекты в сегменте жилой недвижимости, обеспечив их развитой социальной инфраструктурой. На сегодняшний день в портфеле активов ГК МИЦ более 1 млн м² жилья. В структуре группы компаний функционируют подразделения, которые обеспечивают полный цикл работ – от разработки концепции застройки, строительства и сдачи объектов с последующей эксплуатацией до оказания комплексных услуг по продаже и покупке недвижимости во всех сегментах столичного рынка.

но, а потому, что хочется их делать. К этому приходишь не сразу. Сначала все делается ради денег, а потом приходит осознание того, что это не главное. И тогда возникает желание, чтобы дом, который ты строишь, был еще и красивым. Это уже вне материальной области.

» Насколько я знаю, в настоящее время ваш главный девелоперский проект, самый масштабный и известный, — это «Коммунарка».

— Этот проект действительно самый масштабный и известный, но уже не самый главный. В Железнодорожном мы сейчас реализуем очень крупный проект на 150 тыс. м² жилья. В Видном у нас выходит на рынок проект, где предусмотрено от 200 до 400 тыс. м² жилья. И будет еще несколько проектов, которые из суеверных соображений я не буду пока озвучивать. Скажу лишь, что мы сильно по ним продвинулись, и жилья в общей сложности там будет около 600 тыс. м².

» То есть с потенциальными объектами вы перевалили уже за миллион квадратных метров?

— За миллион мы уже перевалили однозначно.

» Если вернуться к «Коммунарке», то что, по вашим ощущениям, удалось, а что — не очень?

— По большому счету нам удалось все. Другое дело, что вести бизнес идеально невозможно. Мы для себя понимаем, где и какие допускали ошибки. Но главное, что мы их вовремя замечаем и не позволяем себе их повторять. Например, в жилом комплексе «Коммунарка» наши следующие дома будут значительно отличаться от первых: мы поменяли некоторых субподрядчиков, внесли определенные изменения в проект. Как я уже говорил, это изменения, которые влияют не на коммерческую составляющую, а скорее на эстетическую и эмоциональную. ■

«Все, что связано с детскими площадками, технологическим новаторством, эстетическим самовыражением в строительстве, — это все фантазия и желание застройщика, как правило, не связанные напрямую с получением прибыли. Цена важна, но не все сводится к экономике»