

34: Кризис:
замешан западный цемент
**CRISIS MIXES UP WESTERN
CEMENT**

78: Ритейл: остаться в живых
RETAIL: SURVIVAL

172: Диверсификации
девелоперских активов
**DEVELOPER'S ASSET
DIVERSIFICATION**

202: **EXCLUSIVE: CRE SOUTH**
Инвестиции: время выжидать?
INVESTMENTS: TIME TO WAIT?



48: Алексей Панфилов: «Ни
в одной концепции мы
не ошиблись» / ALEXEI PANFILOV:
"OUR CONCEPT WAS RIGHT!"



88: Нуждаются ли отели
в спасении? /
DO HOTELS NEED SPA TREATMENTS?

Государство спешит на помощь
THE STATE AS A RESCUE RANGER



Алексей Панфилов:

журналист:
Екатерина Крылова

фото:
ФПК «Гарант-Инвест»

❖ 12 ноября ФПК «Гарант-Инвест» отметит 15 лет с того момента, как ее основал Алексей Панфилов – в настоящем президент компании. Сегодня это крупный диверсифицированный холдинг, занимающийся инвестиционно-банковской деятельностью, девелопментом, ритейлом. Интервью проходит в офисе компании – четырехэтажном особняке в центре Москвы. Здесь есть даже музей, где экспонируются всевозможные грамоты, кубки и другие награды, полученные за все эти годы. Большой кабинет с массивной деревянной мебелью. Г-н Панфилов просит секунду подождать и что-то увлечено редактирует. «Тяжело писать свою биографию...» – поясняет он.

«Мы и сегодня открываем новые объекты»

– Алексей, вы уже проходили кризис 98-го года. Были ли вы готовы к кризису сегодняшнему?

– К такому масштабу кризиса, по-моему, не был готов никто. И мыльные пузыри сдулись очень существенно. Мы же занимаемся реальной экономикой, и в этом плане к кризису более готовы.

– В преддверии годовщины компании напрашивается следующий вопрос. Как вы начинали бизнес?

– Свой официальный день рождения – 12 ноября – мы считаем от даты получения лицензии коммерческим банком «Гарант-Инвест». Именно его инвестиционная деятельность и привела к созданию нашего, сегодня ставшего уже крупным, холдинга. А ведь началось все с очень маленьких размеров, то

есть классический частный бизнес без участия властных структур, без участия в приватизации, в бюджетных деньгах. Собственно говоря, в начале нас всего было 3 человека. Причем это не три партнера, а я и еще 2 подчиненных.

Активную инвестиционную деятельность мы начали где-то в середине девяностых. Когда все занимались ГКО и всевозможными спекуляциями, мы стали осваивать, как тогда это модно было называть, реальный сектор экономики. Я считаю, что в этом и была наша отличительная черта – не спекулятивные или какие-то разовые сделки, а именно серьезная инвестиционная деятельность на долгие годы.

– А каковы были источники стартового капитала?

– Стартового капитала практически не было. Я и мои люди окончили институт, получали стипендию, были какие-то собственные накопления. Ну вот, пожалуй, и все. Поэтому начинали мы не благодаря, а вопреки экономической теории, то есть без стартового капитала вообще, просто на голом энтузиазме...

– Мне кажется, вы что-то не договариваете...

– (Улыбается.) Ну на самом деле начинали с того, что, конечно же, налаживали связи в деловом мире, сразу же позиционировали себя как компания с серьезной репутацией. Пусть с маленькими деньгами, но зато те люди, которые умеют держать свое слово, пришли в этот бизнес надолго и не шарахаются из стороны в сторону. Даже

первые зарплаты, первую аренду офиса мы делали из заемных денег, хотя опять же этого нельзя по экономической теории делать, но я помню, как мы заняли какие-то \$50 тыс. и на них и начинали развиваться. Вот, собственно говоря, так появились первые кредиторы, инвесторы, вкладчики. Банк «Гарант-Инвест» – не розничный, он не работает с населением, поэтому его нельзя назвать крупным. Но зато благодаря тому, что банк занимается финансированием реальных проектов, нам удалось привлечь хороших клиентов и заемный капитал. Причем привлекали различными способами. Это был не один гранд-кредитор, скажем, Сбербанк или какой-то зарубежный банк. Мы работали с различными программами, в том числе и с вексельными. Наша компания была



одной из первых, кто стал работать с вексельными программами на рынке коммерческой недвижимости. С одной стороны, это были короткие деньги, с другой – они шли на финансирование реальных проектов. До сих пор у нас функционируют 6 таких вексельных программ. «Галерея Аэропорт», один из первых наших ТЦ, во многом был профинансирован именно за счет них.

– Расскажите подробнее об этих программах...

– Собственно говоря, вексель еще издревле считался на Руси способом привлечения денег. Причем раньше в Российской империи можно было любому человеку выписать вексель. До революции это был основной способ займа денег для коммерческих предприятий либо личных нужд. Поэтому мы тоже достаточно активно развивали этот инструмент. Были и есть целые программы, когда годовые деньги могут быть вложены в проекты, длинные по окупаемости. Например, на этапе строительства торгового комплекса «Галерея Аэропорт» у нас не было залогов, и получить какие-то коммерческие кредиты было сложно. При этом проектное финансирование было тогда не развито вообще. Надо было где-то найти средства. Срок строительства проекта, условно говоря, год, а после этого уже начинается возврат инвестиций, появляется денежная масса от аренды, плюс гарантийные платежи, предоплата арендаторов. Но самое главное, появляется залоговая масса. В «Галерею Аэропорт» было вложено \$16 млн. – из них чуть больше половины составили вексельные программы, остальная часть денежных средств – уже другие инструменты, в том числе банковские вклады, длинные коммерческие кредиты. Но после того как объект построен и получает свидетельство о собственности, осуществляется второй этап финансовой сделки – рефинансирование. Вот на это банки идут с большим удовольствием: под уже существующий денежный поток и обеспечение в виде собственности, которая оценивается, соответственно, в \$40 млн. (на момент рефинансирования. – Прим. ред.), дают 30 млн. на 10 лет. Из них мы уже спокойно можем погашать все вексельные программы, тем более что банк «Гарант-Инвест» обеспечивает гарантии по этим программам. В общем, рефинансирование – это самые дешевые и длинные деньги, поэтому, как только комплекс построен, мы сразу начинаем замещать короткие деньги длинными. Но по-прежнему продолжаем работать с вексельными программами, хотя и в значительно меньшем объеме. Это «короткие» и дорогие деньги, но они очень интересны нашим вкладчикам, потому что позволяют иметь не просто вклад в банке, а вексель юридического лица, входящего в состав ФПК «Гарант-Инвест», который владеет и управляет ТЦ.

– Как вы считаете, в связи со сложной ситуацией сегодня не станет ли этот инструмент вновь основным? Какие еще инструменты вы будете использовать для финансирования своих проектов?

– Основным он, конечно, не станет. Но использовать его будут более часто, т. е., например, проектное финансирование от банков будет получить сложнее. И я думаю, появится больше проектов с долевым участием инвесторов.

– Ваш собственный банк является вашим основным кредитором?

– Банк сегодня работает по нескольким основным направлениям. Одно из них – private banking и второе – инвестиционная деятельность. За 15 лет мы инвестировали и в производство, и в промышленность, в 90-х годах имели даже собственный мясоперерабатывающий завод. Но с течением времени мы поняли, что в нашей стране работает только крупная промышленность. Мало и среднего бизнеса в производстве давно нет, прибыльны только гиганты, только конвейер. Поэтому мы из промышленности ушли и сконцентрировались на инвестиционной деятельности. Одна из основных функций у банка – это организация финансирования. Именно банк организывает все кредиты от других банков, готовит всю документацию. Мало того что банк «Гарант-Инвест» полностью обеспечивает все потребности корпорации «Гарант-Инвеста», а это примерно около \$100–120 млн. ежегодно, он еще организывает синдицированные кредиты, проектное финансирование, рефинансирование. Подобные услуги по организации финансирования банк оказывает и своим клиентам.

– Вы рефинансировали все свои проекты? Где?

– Да. Мы строим новые объекты и где-то надо брать новые деньги, а рефинансирование – это самые дешевые деньги, особенно если работать с зарубежными банками. За последние годы у нас было несколько зарубежных кредиторов. Самый крупный – «Райффайзенбанк». А также Международный инвестиционный банк, «ОТП банк» (Венгрия), «Ризтуму банк» (Латвия), казахские банки – Москоммерцбанк и Казкоммерцбанк.

– Как кризисная ситуация отразилась на ваших займах?

– Несколько повлияла. Хотя вот в мае и июне мы подписали два новых соглашения как раз с «ОТП банком» и с «Райффайзенбанком». Конечно, банки за счет кризиса сейчас манипулируют ставками, поднимают их. Но на самом деле идет просто некий переговорный процесс, отчасти торг за процентные ставки. Мы, в свою очередь, тоже боремся. Где-то ставки, конечно, поднимутся, но незначительно.

❖ Биография Алексея Панфилова:

Панфилов Алексей Юрьевич родился 14 мая 1972 года в Москве. В 1995 году окончил МГТУ им. Баумана по специальности «Электронное машиностроение». В 1997 году получил второе высшее образование по специальности «Финансовый менеджмент» в Высшей школе экономики (государственный университет). В 1993 году основал и по настоящее время является президентом финансово-промышленной корпорации «Гарант-Инвест». Г-н Панфилов также является председателем совета директоров коммерческого банка «Гарант-Инвест», советником заместителя мэра Москвы, членом московской городской избирательной комиссии, заместителем председателя контрольно-ревизионной службы при МГИК. Автор многих статей по экономическим и финансовым вопросам, инвестиционной деятельности на рынке недвижимости. Соавтор нескольких книг по экономике и финансированию девелоперской и инвестиционной деятельности.

Хочу подчеркнуть, что у нас очень прозрачная структура собственности, нет никаких офшоров, все объекты зарегистрированы на московские компании. Везде акционером выступает коммерческий банк «Гарант-Инвест», как правило – на 100%. Например, собственником ТК «Галерея Аэропорт» является ООО «Монитор Тайм», 100% долей которого принадлежит банку «Гарант-Инвест». Компания выиграла конкурс на землю, была заказчиком строительства, сейчас управляет Торговым Комплексом. Уже пять лет мы проходим аудит по международным стандартам, в том числе поэтому имели доступ к западным деньгам. Три года нашим аудитором была компания PricewaterhouseCoopers, потом продолжил BDO International. Также мы ежегодно проводим и переоценку наших активов при участии таких компаний, как Colliers International, Jones Lang LaSalle. Их оценки принимаются аудиторами и, соответственно, ежегодно идет и полный аудит и переоценка.

– Что сегодня представляет собой компания?

– Сегодня у нас в штате около 2 тысяч сотрудников, я уж не говорю про внештатных. Это 15 предприятий, каждое из которых занимается своей деятельностью. В принципе всю нашу работу можно условно разделить на четыре блока. Первый – это инвестиционно-банковская деятельность, куда входит коммерческий банк «Гарант-Инвест», управляющая компания инвестиционными фондами – структура, занимающаяся управлением ЗПИФами.

Второй блок – девелопмент, это то, чем мы занимаемся последние 8 лет. Большая часть наших проектов в области коммерческой недвижимости – около 70% – это торговая недвижимость, остальное – офисная. Сейчас мы активно развиваем сегмент mixed-use, это наше будущее. Также занимаемся управлением коммерческой недвижимо-

стью и ритейлом – развиваем сеть «Мой магазин».

Девелопмент – наш основной приоритет, т. е. управление проектами на всех стадиях. Причем все эти стадии мы обеспечиваем собственными подразделениями. Приглашаем только архитекторов и специалистов на работы, связанные с прокладкой коммуникаций. Два года назад мы даже купили 75% акций строительной компании – Ассоциации «Стройсервис». Это крупная генподрядная организация с большим количеством людей, с большим объемом техники. Сегодня она выполняет как наши, так и сторонние заказы. Например, недавно мы открыли пансионат для Центрального банка России в Адлере – и он не уступает пятизвездочному отелю в Дубае и внешне, и по сути.

Есть и своя служба заказчика. На ней лежит функция получения согласований. Я считаю, что это самый сложный этап в девелопменте, по крайней мере, в Москве. Строить-то многие научились, собственно говоря, в этом ничего сложного нет, а вот дойти до этапа выхода на площадку удается не многим. У нас есть 16 человек, которые с утра до вечера получают разрешения, согласования – такой вот непривычный труд. В прошлом году я вручал премию руководителю службы заказчика за получение более тысячи согласований за год исключительно по нашим собственным объектам. Только представьте – 1042 подписи и печати, различных разрешений, согласований. Это более 60 структур в Москве, с которыми надо все согласовать и получить разрешения на всех этапах девелопмента – начиная с оформления земельного участка. В среднем на один объект требуется не менее 160 согласований.

– В чем секрет этого руководителя? У него какая-то фамилия особая? Связи?

– Секретов особых нет. Дело, наверное, в том, что у нас уже есть имя в

меценатство. Проиллюстрирую на примере. Мы строим ТЦ в жилом массиве. Одно дело – просто коробку поставить, другое – благоустроить территорию вокруг: разбить сквер, установить фонтан, поставить скамейки, обустроить спортивную или детскую площадку, то есть сделать public place. Даже если тебе это не навязано городом, это нужно делать. Когда мы получаем участок, мы сначала делаем рядом детскую или спортивную площадку, а потом возводим ТЦ. Тогда у людей заранее формируется другое отношение к объекту, и они потом с удовольствием идут в наши магазины. И это будет самый лояльный покупатель.

Часто мы не просто строим спортивную площадку, мы ее потом содержим, спонсируем детскую команду, организуем турниры. А вот около «Ритейл Парка» мы создали и передали городу в дар шикарный «Детский парк чудес» с деревянными теремами, различными каруселями. Самое интересное, что мы там сделали, – это мини-зоопарк, где живет около 40 животных. Причем животные не экзотические, а российские – гуси, утки, овцы, ежики, зайцы, свиньи и т. д. Я могу сказать, что этот парк привлекает посетителей больше, чем якорные арендаторы. Конечно, это финансовые затраты, но они окупаются сторицей хорошим отношением людей.

– Большая часть ваших проектов относится к сфере торговой недвижимости, а офисами вы занялись недавно. Почему?

– Недавно мы занялись конкретно офисами класса А, а вообще офисными помещениями мы занимались давно. У нас много недвижимости в Москве, есть несколько офисных зданий, которые мы сдаем в аренду. Вообще на сегодняшний день в сумме у компании 26 земельных участков, 12 из них уже с построенными объектами. В настоящий момент мы ведем шесть строек в Москве. Остальные площадки находятся в стадии проектирования и получения разрешений.

Но сейчас, как я уже сказал, мы строим действительно объект класса А. Там есть некоторые новшества, которые в Москве еще никто не делал. Это будет классический mixed-use комплекс, совмещающий четыре функции: офисную – основная по объему площадей, торговую – полтора этажа, отдельно мы выделяем функцию питания, потому что у нас она преобладает над торговой. Четвертая функция – event-площадка. Это будет зона для проведения различных мероприятий. Она у нас сделана в виде площадки на крыше – летом там будет стоять шатер, где будут проводиться выставки, распродажи, коктейль-вечеринки – все что угодно. Помимо мероприятий мы также будем использовать площадку под летнее кафе-террасу и как зону релаксации для офисов, когда сотрудники смогут

спуститься на несколько минут, посидеть на мягких диванах, покурить, почитать и т. п. Здесь также будет зона Wi-Fi.

По опыту мы знаем, что торговля не очень хорошо себя чувствует в подобных центрах, поэтому мы специально сделали упор на питание. В районе метро «Тульская» работает огромное количество людей, и в принципе функция питания есть только в торговом центре «Ереван Плаза». Нам кажется, что всех потребителей они не обеспечивают. У нас будет 3 ресторана и кафе. Причем все это очень хорошие и популярные бренды.

Внутри ТЦ планируется общественная досуговая зона – это некая центральная площадь, живая улица со скульптурами, фонтаном, лавочками. Здесь можно будет посидеть, почитать газету, кого-то подождать, назначить деловую встречу, свидание.

Хочу отметить, что в здании будут применены уникальные технологии. Например, фасад из гнутого камня и стекла. Также это уникальная система увлажнения воздуха, с возможностью регулирования уровня влажности в смежных комнатах. Комплекс будет сдан до конца этого года. Сейчас он находится на стадии отделки.

– Вы сказали, что ведете сейчас шесть строек и еще восемь проектов находятся в стадии проектирования. Скажите, будут ли как-то замедлены темпы их развития?

– На сегодняшний день мы не остановили ни одной стройки. Что будет дальше, покажет развитие кризиса. Если он больше расти не будет, мы закончим все вовремя.

– Многие свои комплексы вы называете по принципу местоположения. Это такая традиция? Нет ли сложностей с их регистрацией?

– Да, действительно, это такая традиция. У нас все названия связаны с местоположением объекта, кроме, пожалуй, «Ритейл Парка». Многие западные девелоперы выбирают такую же стратегию. «Галерея Аэропорт», ТЦ «Коломенский», ТЦ «Пражский Град». Даже все новые наши проекты мы называем по этому принципу. Например, название проекта на метро «Каширская», где мы строим ТРК «Москворечье», аналогично названию улицы и району, где он расположен.

Все наши названия зарегистрированы именно по классу объектов недвижимости, по классу торговых центров. Единственная наша проблема в том, что нас пытаются копировать. У нас на эту тему были разбирательства. Например, в Пензе появился «Ритейл Парк». Пришлось официально обращаться в различные государственные структуры. Или еще пример с комплексом «Москворечье». Мы запатентовали это название, хотя комплекс еще не построили, а в Интернете увидели

рекламу объекта с таким же названием. Пришлось проходить ту же самую процедуру.

– А почему «Ритейл Парк» так и остался «Ритейл Парком»?

– Мы хотели подчеркнуть особенность формата. Ведь он первый и пока единственный в России представитель формата ритейл-парк. Если посмотреть последние классификации, последние справочники международных ТЦ, то они уже выделили ритейл-парки в отдельный формат, даже профессиональные награды отдельно вручают. В нашем ритейл-парке 85% занимают «якоря», остальное – это галерея и рестораны, и в этом мы, правда, отошли от классической концепции, где часто «якоря» занимают все 100%.

– Алексей, проекты, которые уже есть в вашем активе и находящиеся на стадии строительства, очень разноразмерные. Нет ли у вас планов по редевелопменту или реконцепции уже построенных объектов?

– Каждый девелопер выбирает для себя свою собственную стратегию. Мы кроме всего прочего девелопер многоформатный. В отличие, например, от многих зарубежных девелоперов и ритейлеров. У них есть формат, он здорово работает, они его за многие десятилетия отточили, что замечательно, и теперь его и делают. Но мне кажется, что одноформатные девелоперы или ритейлеры это все-таки вчерашний день, все равно надо идти в несколько форматов, что мы и делаем. У нас есть и форматы классических торговых центров, есть форматы районных ТЦ. В будни там поток людей больше, чем в торговых центрах. Ведь эти магазины рассчитаны на ежедневные покупки. А в «Ритейл Парке», например, основная выручка формируется в выходные дни.

– Другими словами, диверсифицируете бизнес?

– Это диверсификация, но она все равно ограниченная. Мы, например, вообще не занимаемся жильем. Жилая функция может появиться в составе mixed-use комплекса, но так как это не основной наш профиль, то скорее всего мы будем делать ее не сами, а с каким-то партнером. Такая же ситуация и с гостиничной функцией. Мы не занимаемся складской недвижимостью. Наши сектора – это торговые и торговоразвлекательные центры, mixed-use комплексы, офисная недвижимость.

Мы делаем форматы, которые популярны. У нас за пятнадцать лет нет ни одного незавершенного проекта. И нет ни одного объекта, где нужно было бы делать редевелопмент, реконцепцию. Конечно, какие-то минимальные ошибки на уровне проектирования и строительства были сделаны. Но в целом все наши объекты очень успешные. c|R|e

Москве. Многие девелоперы грешат тем, что, как бы это помягче сказать, пишут определенные гарантийные письма, а потом эти обязательства перед городом не выполняют. Обещают дорогу, школу построить, что-то там заасфальтировать, высадить деревья... Но ничего не делают или делают крайне плохо. Соответственно отношение к ним в городе меняется в различных инстанциях, таких примеров масса. Многие быстро всходили на пьедестал, но потом начинали «хулиганить». А многие были просто завязаны на какого-то одного конкретного чиновника. Этот чиновник переехал в другой регион, и компании уже нет на рынке Москвы.

– Ваша компания не зависит от конкретных чиновников?

– Мы работаем с городом, уважаем городские законы. По большому счету для «Гарант-Инвеста», конечно, было бы хорошо, чтобы нынешний мэр и его команда были на постах как можно дольше, потому что действительно у нас хорошее деловое отношения с властями Москвы. Мы получаем различные призы, благодарности, грамоты, начиная с лучшего благоустройства города и заканчивая социальными проектами. Никогда «Гарант-Инвест» не зависел от какого-то одного или нескольких чиновников. И отношение к компании формируется не одним, двумя людьми, это не какие-то приватные отношения с этими руководителями, как у некоторых девелоперов, это деловые отношения между инвестором и городом, и мы вкладываем большие деньги в социальную сферу и много делаем для столицы.

– Компания ведет активную социальную деятельность?

– Да, у нас большое количество работы по разным направлениям: с ветеранами, с детьми, с деятелями культуры, в сферу нашей деятельности входят спорт, благотворительность,



Alexei Panfilov:

author:
Ekaterina Krylova

photography:
FPK Garant-Invest



❖ On November 12, FPK Garant-Invest will celebrate the 15th anniversary of its founding by Alexei Panfilov, currently the President of the company. Today, it is a large, diversified holding involved in investment banking, development, and retail. The interview took place in the company's office, a four-story house in the very center of Moscow. Mr. Panfilov asked me to wait a second as he was editing something with a flourish: "It's hard to write a biography privately... They're including me in the presidential fund," he explained...

“Not a Single Concept of Ours was a Mistake!”

Our first question relates to the company's anniversary. Alexei, please tell us what happened fifteen years ago, how did you start the business?

Well, our official birthday is November 12, this is the date the Garant-Invest Commercial Bank obtained its license. Our investment activities led us to the creation of a holding, which, I should add, is quite large nowadays. And it all started on a very small scale, that is, a classic private business without government

participation, with no privatization deals or budget funds. As a matter of fact, at the very beginning there were only three of us, not even three partners, just me and two employees.

We got actively involved in investment activity somewhere in the mid-nineties, when everyone was into T-Bills and all kinds of speculation that one could possibly imagine. We were involved in what was then fashionable to call the real sector of the economy. I think this was our distinguishing feature – not

speculative or one-off transactions, but serious investment activity over many years.

And what were the sources of startup capital?

There was hardly any startup capital. My employees and I graduated from the institute, received a research grant, and we had some of our own savings. That was about it. So we started not because of economic theory but in spite of it, that is, without any startup capital at all, just pure enthusiasm...

It seems that you're holding something back...

Well, actually we started by establishing contacts with the business community and positioned ourselves right away as people and as a company with a serious reputation. Not just money, but these were people who knew how to keep their word, had been in business for a long time already, and didn't rush this way and that. We even paid the first wages and rented the first office with borrowed money, although, again, you should never do this according to economic theory. But I remember how we borrowed something like 50 thousand rubles and started expanding on this since. As a matter of fact, this was how the first creditors, investors, and depositors appeared here in Russia. Garant-Invest Bank isn't a retail bank; it doesn't work with the public or with individuals, and therefore, it's not large. But even so, because the bank is involved in financing real projects, we managed to attract borrowed capital. And we did it in different ways. There wasn't just one big creditor, say, Sberbank, or some foreign bank. We worked with various instruments, including bill programs. We were one of the first to start working with bill programs on the commercial real estate market. On one hand, this was short money, and on the other - we were financing a number of real estate projects. So far today we have 6 of these bill programs in operation. One of our first shopping centers, Airport Gallery, was mainly financed through this kind of program.

Tell us about the bill programs in more detail...

Actually, since ancient times, bills have been considered a means of attracting money in Russia. Formerly, in the Russian Empire anyone could write out a bill and thus borrow money. Before the 1917 revolution, this was the main means of borrowing money for commercial enterprises or for personal needs. Therefore, we've also been quite active in advancing this instrument. There were and are entire programs where the money can be invested in projects with a long payback period. For example, when Airport Gallery was under construction, we had no collateral, and it was difficult to obtain any commercial credits. And at that time, project financing was not developed at all. We had to find funds somewhere. The project construction period was about one year. Payback of investments began after a year as the first financial gains were from rents plus guarantee payments and tenants' prepayments. But the most important thing was that a money supply appeared. A total of \$16 million was invested in Airport Gallery, and bill programs made up a little more than half of this, while the remaining funds were other instruments, including bank deposits and long commercial loans. But after the project was completed and received a certificate of ownership, the second stage of the financial transaction was refinancing. The banks were quite happy to do this: they gave us \$30 million for 10 years against current cash flows and security in the form of property valued at \$40 million (ed. note: at the time of refinancing), respectively. Out of this, we were

able to peacefully retire all the bill programs. Refinancing is generally the cheapest and the longest possible money; so, as soon as the complex was built, we immediately started to replace short money with long money. But as before, we worked with bill programs, although in a much smaller volume. This is short, expensive money, but it's very interesting to our depositors, because it allows them to not just open a bank account, but also a bill of a legal entity that is part of FPK Garant-Invest, which owns and manages the shopping center.

Is your own bank your main creditor?

The bank presently operates along several major business lines. One of them is private banking which our bank prefers as of today. Investment activity is a second major business line. In these 15 years, we've got experience of investing in both production and industry, and in the 1990s we even had our own meat packing plant. But with time, we realized that only large-scale industry works in this country. There haven't been any small and medium manufacturing businesses for a long time; only the giants are profitable, only a production line. Therefore, we got out of industry and concentrated on investment activity. One of the bank's main functions is arranging financing. It's our bank that arranges all credits from other banks and prepares all necessary documents. Moreover, Garant-Invest Bank fully provides for all of Garant-Invest Corporation's needs, which are about \$100-120 million annually. The bank also arranges syndicated loans, provides project financing, and refinanc-

ing. The bank also provides similar services for arranging financing for outside clients.

Have you refinanced all your projects and where?

Yes. We're building a new project and we have to get new money source somewhere. Refinancing is the cheapest money of all, especially if you refinance in foreign banks. We have a number of foreign creditors. The largest is Raiffeisen Bank. There is also the International Investment Bank, OTP Bank of Hungary, Ripl Bank of Latvia, and Kazakh banks – Moscommerzbank and Kazcommerzbank.

How has the world crisis situation affected your credit policy?

There has been some effect, although in May and June we signed two new agreements with OTP Bank for \$45 million and with Raiffeisen Bank for \$23 million. Of course, because of the crisis, the banks are manipulating rates and raising them. But actually there is just some process of negotiation going on; in part, you could even call it bargaining for interest rates. In turn, we're also fighting. Of course, rates are rising, but not that significantly.

I want to stress that we have a very transparent ownership structure; we have no offshores, and all properties are registered at Moscow companies. Garant-Invest Commercial Bank appears everywhere as a shareholder, often to 100%. For example, 000 Monitor Time owns Airport Gallery, in which Garant-Invest

Bank owns a 100% stake. The Company won the land tender and was the customer for the construction.

We've been doing audits according to international standards for five years now, among other things, so we had access to Western money. PricewaterhouseCoopers was our auditor for three years, followed by BDO International. We also revalue our assets annually. Companies like Colliers International and Jones Lang LaSalle do the valuation for us as well. Their valuations are accepted by the auditors, and thus each year we have our assets and financials restated.

What is your company today?

Today we have 2,000 employees on staff, not to mention the nonstaff employees. These are 15 companies, each of which is involved in its own activities. In principle, all of our activities can be arbitrarily divided into four blocks. The first is investment banking, which includes Garant-Invest Commercial Bank and a management company for investment funds – a structure that manages private mutual funds.

The second block is development, which we've been doing for the past 8 years, since 2000. Most of our real estate projects, about 70%, are retail properties, and the rest are office real estate. At present, we're actively developing the mixed-use segment; it's our future. We are also involved in managing commercial real estate and retail – we're developing the Moi Magazin chain.

Development is our main priority today, i.e., project management at all stages. And we



have our own divisions to cover all of these stages. The only ones we hire are architects and some specialized work associated with laying service lines. We do all the rest ourselves. Two years ago we even bought a 70% stake in the construction company Stroyservice Association. This is a general contractor with a lot of people and equipment. Today, this company fulfills both our orders and outside orders. For example, we recently opened a nice big hotel for the Central Bank in Adler. It's as good as a five-star hotel in Dubai.

There comes our customer service. Its function is to obtain approvals. I think this is the most complicated stage of the development business, at least in Moscow. A lot of construction has started, and there is actually nothing complicated about this; but many are unable to reach the stage of entering the site. We have 16 people working day and night to get all necessary permits and approvals – this is not productive work. Last year, I gave head of customer service a year-end bonus for getting more than one thousand approvals in a year for our own properties alone. Imagine, more than 1,042 signatures and stamps and 1,042 different permits and approvals. This represents more than 60 structures in Moscow, with which we have to agree upon everything and obtain pre-development permits, starting with land registration. One development project requires nearly 160 approvals on average.

What is this person's secret? Does he have some special name? Connections?

There are no special secrets. The most likely is that we as a bank have a good name in Moscow. Many developers, to put it mildly, commit the sin of writing specific guarantee letter and then default on their obligations to the city. They promise to build a road or a school, to pave something there, plant trees...but they don't do anything. Thus, the attitude towards them in the city varies in various circles, and there are many such examples. Many of them rose quickly but then started to behave like hooligans in their relations with the city. And many of them were closely tied up with some particular bureaucrats. Let's say, these bureaucrats have transferred to another region, and this is why this company is no longer on the Moscow market.

Does your company depend on specific bureaucrats?

We work with the city, and we understand municipal powers. Of course, it would be good for Garant-Invest if the Mayor and his team stay on the job as long as possible, because all Moscow government departments have really good relations with us. We've received various prizes, awards, and diplomas, starting with best city improvements and ending with social projects. But on the other hand, I hope Garant-Invest does not depend on one or another bureaucrat. The attitude towards the company isn't formed by one or two people; there is no private relationship with these officials, as there is with other developers. Again, this is the way we relate to municipal orders. We invest a lot of money in social work.

Is the company actively involved in social work?

Yes, we do a lot of work along various lines: with veterans, children, culture, sports, charity, and the arts. I have a very good example. We're building a shopping center in a housing development. It's one thing to simply put up a box. It's quite another matter to not only landscape the grounds, but also to lay out a square, install a foun-

Biography of Aleksei Panfilov:

Aleksei Yuryevich Panfilov was born in Moscow on May 14, 1972. He graduated from Bauman State Technical University in 1995 with a degree in Electronic Engineering. In the same year, he studied financial management at the Sedicom International Management and Business Center in Eindhoven, Holland and trained at ABN AMRO Bank. In September 1994, he founded ZAO A.P. Trust Co. offering consulting, financial and investment, and management services. In 1997, he received a second degree in Financial Management at the Higher School of Economics (state university). In 1993, he founded, and is currently the president of Garant-Invest Financial and Industrial Corporation. Mr. Panfilov is also chairman of the board of directors of Garant-Invest Commercial Bank, advisor to the deputy mayor of Moscow, a member of the Moscow City Electoral Commission (MCEC), and deputy chairman of the audit service under the MCEC. He is the author of numerous articles on economic and financial issues and investment activity on the real estate market. Coauthor of several books on economics and financing of development and investment activities.

tain, set up benches, build a sports field or children's playground, that is, build a public place. Even if this isn't forced on you by the city, you should still do it. When we acquire land, we first build a playground or sports field nearby and then build the shopping center. Then people have a different attitude towards the project ahead of time and then happily go to the store. And they will be the most loyal customers.

Often we don't just build a sports field; we then maintain it, sponsor a children's team, and organize tournaments. For example, we built a wonderful children's fantasy park with wooden towers and different merry-go-rounds near Retail Park and donated it to the city. The most interesting thing we have made there was a mini-zoo with about 40 animals, not exotic ones, but Russian – geese, ducks, sheep, hedgehogs, rabbits, pigs, and so on. I can say that this park attracts more visitors than the anchor tenants, never mind loyalty. Of course, these are financial expenses, but they are paid back by loyalty.

Most of your projects are concentrated in retail properties, but you have recently started building offices. Why?

We recently got involved in Class A offices, but we've been concerned with office premises for a long time. We have a lot of real estate in Moscow; we lease several office buildings. To date, we have 26 lots, some of them – 12 – are built up. At present, we're working on six construction projects in Moscow. The other sites are at the stage of design and obtaining licenses.

But today, as I've already said, we're actually building a Class A facility. There are a number of innovations there that no one has done before in Moscow. It will be a classic mixed-use complex combining four functions: office – the largest amount of space; retail – one and a half floors; separate food service, because for us it takes precedence over retail.

The fourth function is an event area. This will be an area for holding different events. We built it as a space on the roof to protect against noise. A tent will be set up there in the summer for holding exhibitions, sales,

cocktail parties, whatever you want. Besides events, we will also use the space for a summer cafe and terrace and as a relaxation area for the offices, where employees can go for a few minutes and sit on soft couches, smoke, read, etc. It will also be a Wi-Fi zone.

We know that retailers don't feel very comfortable in these centers, so we put special emphasis on food service. A huge number of people work near Tulskeya metro station, and food service basically exists only in the Erevan Plaza. We don't think it can meet demand. We'll have 3 restaurants and cafes, and these will all be good brands.

Inside the shopping center, there will be a public leisure area – this will be a central area, a lively street with sculptures, a fountain, and benches. Here, you'll be able to sit, read the paper, wait for someone, schedule a business meeting, appointment, whatever you want.

I would like to mention that some unique technologies will be used in the building. For example, the front will be made of shaped stone and glass. There will also be a unique air humidification system, with the capability of regulating the humidity level of adjoining rooms. The complex will be commissioned by the end of this year.

You've named many of your complexes after their location. Is there such a tradition? Are there any difficulties in registering them?

Yes, there actually is such a tradition. All of our names are associated with the location of the facility, except maybe Retail Park. Many Western developers choose the same strategy. Airport Gallery, Kolomensky Shopping Center, Proletarsky Shopping Center... We also give names to all our new projects based on this principle. For example, the name of a project at Kashirskaya metro station, where we're building the Moskvo-rechye Shopping and Entertainment Complex, is similar to the name of the street and district where it's located.

All of our names are registered by class of real estate object and class of shopping center. Our only problem is that others are trying to copy us. We've been investigating this matter. For example, a

Retail Park has appeared in Penza. We've had to call various government structures, right up to the Ministry of the Interior, to officially request removal of the sign. And it was done. Another example is the Moskvo-rechye complex. We patented this name, although we still haven't finished building the complex, and on the Internet we've seen an advertisement for a facility with the same name. We had to go through the same procedure.

Why did Retail Park remain as Retail Park?

We just wanted to emphasize its unique format. It was the first, and so far the only representative of the retail park format in Russia. If you look closer at recent classifications and directories of international shopping centers, you will see retail parks and shopping centers separated from each other for a long time already. Anchor tenants occupy 85% of our retail park, and the rest is occupied by galleries and restaurants; and in this regard, we've moved away from the classic concept.

Alexei, the projects that are already to your credit and projects now under construction are of very different levels. Do you have any plans for redevelopment or reconception of projects already built?

Each developer chooses its own strategy. We're a multi-format developer, among other things, unlike many foreign developers and retailers, for example. They have a format, they do a good job, and they've perfected it over many decades, which is great, and they're doing it now. But it seems to me that one-format developers or one-format retailers are a thing of the past. You still need to go for several formats, which is basically what we're doing now. Definitely, we have classic shopping center formats and district shopping center formats. Traffic is heavier there on weekdays than in shopping centers. These stores are designed for a day-to-day shopping. But in Retail Park, for a change, most of the income is generated on weekends, according to our statistics.

In other words, you're diversifying your business?

Yes, we're diversifying our business, but this is not all. For instance, we don't build housing at all. Housing might appear as part of a mixed-use complex, but since this is not our core business activity, we will probably not do it ourselves, but with a partner. This is the situation with the hotels as well. We're not involved in warehouse real estate. Our sectors are retail and retail and entertainment centers, mixed-use complexes, and office real estate.

We build formats that are popular. We haven't had a single unfinished project in 15 years, thanks God. And there isn't a single property that would need reconception. Of course, we did make some minor mistakes at the design level, but on the whole, all of our projects are very successful, and I'm very happy about it. ©IRIe