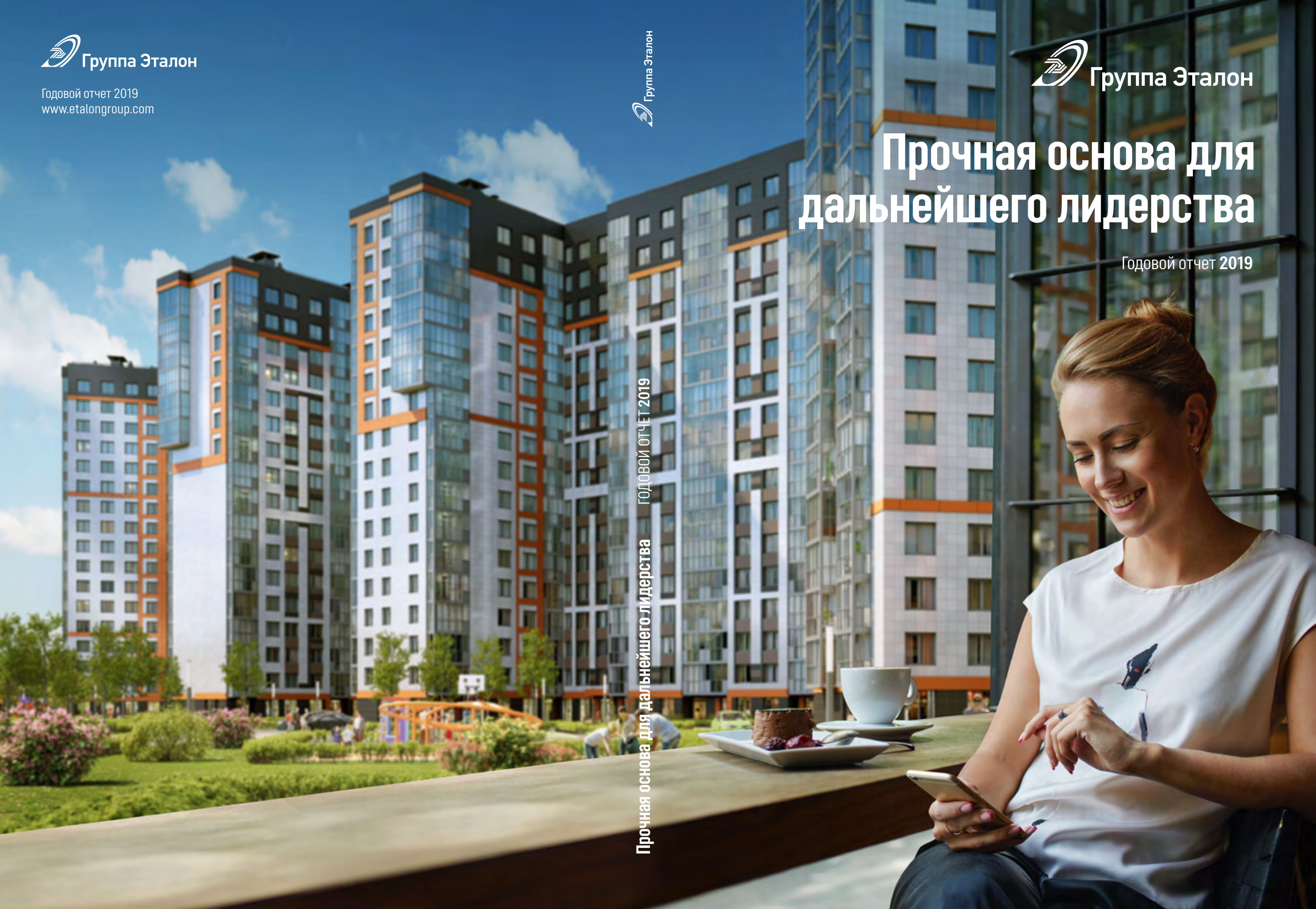


Прочная основа для дальнейшего лидерства

Годовой отчет 2019

Прочная основа для дальнейшего лидерства

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2019





Содержание

1. Вступление	
Результаты 2019 года	6
О Группе «Эталон»	10
Обращение председателя Совета директоров.....	14
Обращение исполнительного директора	16
2. Обзор и тенденции рынка	20
3. Стратегия.....	30
4. Портфель проектов	
Обзор портфеля проектов.....	42
Проекты комплексного развития территории	46
Проекты бизнес-класса	52
Проекты комфорт-класса.....	66
5. Операционные результаты	74
6. Финансовые результаты.....	84
7. Устойчивое развитие	
Введение	90
Взаимодействие с заинтересованными сторонами.....	96
Охрана труда и безопасность	100
Охрана окружающей среды	106
Сотрудники	112
Социальная ответственность.....	118
Корпоративное поведение	122
Управление рисками	126
Стандарты GRI	132
8. Корпоративное управление.....	138
9. Взаимодействие с акционерами.....	148
10. Финансовая отчетность	
Консолидированная финансовая отчетность.....	156

Вступление

Группа «Эталон», созданная в 1987 году, сегодня является одной из крупнейших и наиболее успешных корпораций в сфере девелопмента и строительства в России. «Эталон» обладает безупречной репутацией и сильной конкурентной позицией на рынке.

С момента основания Компания ввела в эксплуатацию 7 млн кв. м жилой недвижимости.

4 915

СОТРУДНИКОВ РАБОТАЕТ
В ГРУППЕ «ЭТАЛОН»¹

7

МЛН КВ. М ВВЕДЕНО
В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

№ 2

В РЕЙТИНГЕ САМЫХ
НАДЕЖНЫХ ЗАСТРОЙЩИКОВ
FORBES RUSSIA

¹ Численность сотрудников Компании на 31.12.2019.

Стремимся К НОВЫМ ВЫСОТАМ

ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ
УВЕЛИЧИЛИСЬ НА

+24%

77 713 2019
МЛН РУБ.

62 785 2018
МЛН РУБ.

ПРОДАЖИ
ВЫРОСЛИ НА

+13%

77 627 2019
МЛН РУБ.

68 731 2018
МЛН РУБ.



РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА

Результаты операционной деятельности

24%

рост денежных поступлений за 2019 год

- Компания установила новый рекорд по ключевым операционным показателям: реализовано более 630 тыс. кв. м недвижимости стоимостью 77,6 млрд рублей, денежные поступления выросли на 24% по сравнению с 2018 годом и составили 77,7 млрд рублей.
- Средняя цена недвижимости увеличилась на 13% и достигла 123 тыс. рублей за кв. м, цена за кв. м квартир выросла на 20% до 149 тыс. рублей.

46 млрд руб.

рекордные денежные поступления в Москве

- Денежные поступления и стоимость заключенных контрактов по московским проектам Группы «Эталон» в 2019 году стали самыми высокими за всю историю Компании: 46 млрд и 43 млрд рублей соответственно. Средняя цена за квадратный метр достигла 169 тыс. рублей для квартир и 143 тыс. рублей для всех типов недвижимости.
- Компания ввела в эксплуатацию рекордные 622 тыс. кв. м в 21 проекте — на 30% больше, чем годом ранее.

Ключевые корпоративные события

100%

доля владения московским девелопером «Лидер-Инвест»

- Группа «Эталон» консолидировала 100% акций московской девелоперской компании «Лидер-Инвест», а также получила полный контроль над проектом «ЗИЛ-Юг».
- АФК «Система» приобрела 25% уставного капитала Группы «Эталон» у ее основателя и стала крупнейшим акционером Компании.
- 3 февраля 2020 года Глобальные депозитарные расписки Группы «Эталон» допущены к торгам на Московской бирже¹.

№ 2

в рейтинге надежных девелоперов

- Совет директоров утвердил обновленную стратегию и уточненную дивидендную политику, а также запуск программы обратного выкупа глобальных депозитарных расписок Компании².
- Группа «Эталон» заняла второе место в списке 20 самых надежных девелоперов и вошла в ТОП-50 лучших работодателей по версии Forbes Russia.

Достижения в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды

- Проекты Botanica в Санкт-Петербурге и «Резиденция на Покровском бульваре» в Москве удостоены премии GREEN Awards: High Performance Buildings 2019.
 - Жилой комплекс «Крылья» одержал победу в номинации «Самый экологичный жилой комплекс бизнес-класса» в финале отраслевой премии Urban Awards 2019.
- За последние 4 года на строительных площадках Группы «Эталон» не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом.
 - Компания разработала веб-платформу на базе BIM-моделей для мониторинга охраны труда и техники безопасности, а также контроля объемов и сроков строительства.

1 После отчетного периода.
2 После отчетного периода, на заседании Совета директоров, состоявшемся 24 января 2020 года в г. Лимасол, Кипр.

622 тыс. кв. м

77,6 млрд руб.

В 2019 году Компания завершила строительство 622 тыс. кв. м в 21 проекте

Стоимость заключенных контрактов увеличилась на 13% год к году

84,3 млрд руб.

8,9 млрд руб.

Консолидированная выручка в 2019 году выросла на 17% и составила 84 330 млн руб.

EBITDA в 2019 году достигла 8 897 млн руб., превзойдя на 45% аналогичный показатель прошлого года

Основные операционные и финансовые показатели

	2019	2018	ИЗМЕНЕНИЕ ³ , %
Ввод в эксплуатацию, тыс. кв. м	622	479	30%
Продажи, млрд руб.	77,6	68,7	13%
Средняя цена, тыс. руб./кв. м	123	109	13%
Средняя цена (квартиры), тыс. руб./кв. м	149	124	20%
Денежные поступления, млрд руб.	77,7	62,8	24%
Консолидированная выручка, млрд руб.	84,3	72,3	17%
Консолидированная валовая прибыль, млрд руб.	20,1	17,1 ⁴	18%
EBITDA, млрд руб.	8,9	6,1 ⁴	45%



3 Изменение показателей рассчитано на основе точных (неокругленных) значений.
4 Пересмотрено в связи с изменением учетной политики в отношении капитализации финансовых затрат и существенного компонента финансирования.

Основные события

2019

1 квартал

Январь

- Совет директоров поручил управленческой команде изучить возможность приобретения других застройщиков для расширения земельного банка Компании.

152 тыс. кв. м первая очередь проекта «Галактика»

- Компания объявила о вводе в эксплуатацию первой очереди квартала «Галактика» в Санкт-Петербурге. Реализуемая площадь сданных объектов — более 152 тыс. кв. м.

Февраль

- Группа «Эталон» приобрела 51% акций АО «Лидер-Инвест» у ПАО АФК «Система».

- ПАО АФК «Система» вошла в капитал Группы «Эталон», выкупив 25% акций Компании у ее учредителя Вячеслава Заренкова.

Март

- Запущен первый этап интеграции «Лидер-Инвест», предполагающий оптимизацию организационной структуры объединенной компании, создание единой команды менеджмента и включение проектов «Лидер-Инвест» в сеть продаж Группы «Эталон».

2 квартал

Апрель

- Группа «Эталон» завершила строительство ЖК «Резиденция на Покровском бульваре».

Май

- Группа «Эталон» ввела в эксплуатацию ЖК «Счастье на Ленинском».

Июнь

- Компания завершила строительство жилых комплексов «Счастье в Олимпийской деревне», «Счастье в Царицыно».

100% доля в проекте «ЗИЛ-Юг»



- Группа «Эталон» приобрела 100%-ую долю в проекте «ЗИЛ-Юг», одном из крупнейших проектов редевелопмента территорий в Москве.

3 квартал

Июль

- Продолжилась интеграция «Лидер-Инвест». Компании поделились лучшими практиками, внедрили единый стандарт финансовой отчетности по МСФО, а также унифицировали иные стандарты и политику.

Август

- Группа «Эталон» выкупила у ПАО АФК «Система» остальные 49% акций «Лидер-Инвест», таким образом увеличив свою долю в компании до 100%.

Сентябрь

0,19 долл. США на акцию/ГДР

- Группа «Эталон» выплатила финальные дивиденды за 2018 год в размере 56 млн долларов США, или 19 центов на акцию/ГДР.

- Открыты продажи в ЖК «Счастье на Ломоносовском».

- Интеграция «Лидер-Инвест» успешно завершилась в соответствии с планом.



4 квартал

Октябрь

- Открыты продажи квартир в проекте на Черниговской улице в Московском районе Санкт-Петербурга.

- Компания оформила первые сделки с использованием счетов эскроу в двух столицах.

- Жилые комплексы Botanica и «Серебряный фонтан» от Группы «Эталон» стали победителями European Property Awards.



Ноябрь

- Введены в эксплуатацию ЖК «Счастье на Масловке», «Счастье в Лианозово», «Счастье на Волгоградке».

- Группа «Эталон» начала продажи в проекте Nagatino i-Land.

Декабрь

- Завершено строительство жилого комплекса бизнес-класса Fusion.

2020

Ключевые события после отчетной даты

Январь

- Группа «Эталон» подала заявку на листинг на Московской бирже.
- Совет директоров единогласно поддержал стратегию развития Группы «Эталон» до 2024 года, предполагающую значительную цифровую и технологическую трансформацию бизнеса при сохранении фокуса на развитии проектов жилой недвижимости, а также развитие комплементарных видов бизнеса.

12 РУБ. на акцию/ГДР минимальный гарантированный доход

- Обновлена дивидендная политика Компании: при сохранении базы для распределения в виде чистой прибыли по МСФО, а также диапазона выплат в 40–70% от чистой прибыли неизменными, установлен минимум для ежегодных дивидендных выплат акционерам — 12 рублей на одну акцию/ГДР. При этом Совет директоров вправе отказаться от дивидендных выплат за соответствующий отчетный период в случае, если соотношение показателя EBITDA к процентным платежам опустится ниже 1,5х.

- Кроме того, принято решение о запуске до конца 1 квартала 2020 года программы обратного выкупа до 10% от акционерного капитала Компании.

Февраль

- 3 февраля 2020 года ГДР Группы «Эталон» допущены к торгам на Московской бирже, что открыло возможности для расширения базы инвесторов.



О ГРУППЕ «ЭТАЛОН»

Группа «Эталон» основана в 1987 году и сегодня является одной из крупнейших и наиболее успешных корпораций в сфере девелопмента и строительства в России с прочной репутацией и сильной конкурентной позицией на рынке. Компания фокусируется на жилой недвижимости для среднего класса в Москве и Санкт-Петербурге, оказывает услуги по промышленному строительству и обслуживанию недвижимости. С момента создания Группа «Эталон» ввела в эксплуатацию жилые комплексы и здания площадью 7 млн кв. м.

Стремясь учесть требования наших действующих и потенциальных клиентов, мы диверсифицируем портфель проектов, выводя в продажу новые жилые комплексы класса комфорт и бизнес в разных районах двух столиц, претворяем в жизнь уникальные концепции, ориентированные на разные группы покупателей. Мы постоянно совершенствуем наш продукт в соответствии с последними достижениями и тенденциями в сфере жилищного строительства: устанавливаем новые экологические стандарты для наших комплексов, улучшаем планировочные решения,

инвестируем в современные технологии, такие как BIM-моделирование и «умный дом». Мы активно развиваем дополнительные сервисы для жителей построенных Компанией домов, внедряем цифровые решения в области контроля над издержками, повышения эффективности производства и продаж, а также планируем развивать альтернативные кирпично-монолитной технологии формы домостроения. Эти шаги позволят поддерживать разумную цену на недвижимость при сохранении высокого качества и рентабельности проектов.

Как мы управляем бизнесом



Группа «Эталон» контролирует работу операционных подразделений, отвечающих за ключевое направление бизнеса — девелопмент жилой недвижимости в Санкт-Петербурге и Москве. Мы ведем строительные работы, отвечаем за эксплуатацию объектов недвижимости, а также осуществляем промышленное строительство по контрактам внешнего заказа.

В сферу ответственности Группы «Эталон» входит общее управление и стратегическое развитие, установление стандартов и контроль исполнения, а также внедрение политик в масштабе всей Компании, в частности, ключевых показателей эффективности, новых процедур продаж и маркетинга.

Бизнес-модель: создание стоимости на каждом этапе реализации проекта

Вертикально интегрированный бизнес Группы «Эталон» позволяет создавать добавленную стоимость для наших клиентов и акционеров на каждом этапе девелопмента, от анализа и приобретения земельного участка до эксплуатации уже построенных объектов недвижимости. Жизненный цикл проекта обычно составляет

от трех до четырех с половиной лет и делится на три ключевые стадии: девелопмент, строительство и эксплуатация. На каждой стадии Группа «Эталон» стремится максимизировать возврат на инвестиции, а также создавать выгоду для покупателей, тем самым поддерживая лояльность бренду «Эталон».



НАШИ КОМПЕТЕНЦИИ	ЦЕННОСТЬ ДЛЯ КЛИЕНТОВ И ОБЩЕСТВА	ЦЕННОСТЬ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ
 Мы выбираем только те проекты, которые могут стать основой для создания качественного продукта и обеспечат высокую прибыль на инвестированный капитал.	Мы принимаем во внимание все особенности расположения проектов, включая инфраструктуру, транспортную доступность, экологическую составляющую, возможности проведения досуга.	Будучи одним из ведущих игроков на рынке недвижимости, мы имеем возможность выбирать проекты высокой степени готовности с внутренней нормой доходности выше 15%. Это позволяет нам создавать оптимальные условия для получения высокой доходности на капитал уже на самых ранних этапах реализации проекта.
 Мы обладаем уникальным опытом в проектировании благодаря собственному проектному бюро и научно-техническому центру, а также сотрудничеству с ведущими архитекторами.	Мы создаем экологичные и энергоэффективные проекты с использованием технологии BIM-моделирования, развиваем и обустроиваем прилегающую территорию.	Безупречная репутация позволяет нам оперативно согласовывать проектную документацию и приступать к строительству в кратчайшие сроки, а благодаря нашим передовым системам проектирования мы можем снижать затраты.
 Наша уникальная сеть региональных продаж охватывает 57 городов, мы инвестируем в IT-решения и постоянно совершенствуем свои методы продаж и маркетинга.	Мы поддерживаем двустороннюю связь с клиентами: предоставляем им исчерпывающую информацию и руководствуемся их отзывами в дальнейшей работе.	Мы способны сохранить и увеличить нашу рыночную долю несмотря на макроэкономические колебания и текущие изменения в отраслевом регулировании.
 Наш опыт в области управления проектами включает как сложные крупномасштабные проекты девелопмента целых жилых районов, так и проекты промышленного строительства.	Богатый опыт управления проектами позволяет нам обеспечить высокое качество, безопасность и своевременную реализацию всех наших проектов.	Мы поддерживаем стабильный доход на инвестиции и тщательно планируем ресурсы, необходимые для реализации конкретного проекта.
 Мы обладаем уникальным опытом строительства как жилых, так и промышленных проектов: в общей сложности Компания ввела в эксплуатацию 7 млн кв. м.	Мы гарантируем качество каждого проекта, постоянно контролируем безопасность на площадках, используя для этого BIM-технологии, обеспечиваем соблюдение сроков строительства.	Мы стремимся снизить затраты и увеличить доход на инвестированный капитал. Также у нас есть возможность быстро реагировать на изменения экономической ситуации, сокращая или увеличивая объемы строительства.
 Мы предлагаем покупателям стандартную и дизайнерскую отделку по индивидуальному проекту.	Мы постоянно следим за новейшими тенденциями в сфере дизайна жилья и помогаем клиентам выбрать готовые для заселения квартиры, что особенно важно для наших покупателей из регионов.	Предлагая клиентам квартиры с отделкой и меблировкой, мы можем привлечь более широкую аудиторию потенциальных покупателей, тем самым увеличивая спрос и обеспечивая стабильную и эффективную окупаемость нашей производственной деятельности.
 Наш портфель проектов включает 5,5 млн кв. м недвижимости и 24,9 тысячи парковочных мест.	Глубокое знание каждого проекта позволяет нам оказывать покупателям высококачественные услуги по обслуживанию и эксплуатации жилья. Широкий спектр сервисов и их цифровизация позволяют жильцам быстро и просто решать вопросы, связанные с обслуживанием дома.	Эффективное обслуживание объектов недвижимости и активное внедрение новых сервисов обеспечивает нам дополнительную выручку и поддерживает положительную репутацию наших проектов.
 Мы обладаем значительным и успешным опытом эффективного реинвестирования прибыли, которое обеспечивает устойчивый рост бизнеса.	Мы инвестируем в адаптацию и улучшение нашего продукта в соответствии с потребительским спросом.	Прибыль мы инвестируем в дальнейшее развитие, а также возвращаем акционерам в форме дивидендов.



Выбор наиболее прибыльных и устойчивых целевых сегментов

Мы фокусируемся на среднем сегменте рынка недвижимости — жилье улучшенного эконом-, комфорт- и бизнес-класса, — поскольку он соответствует 60–70% потенциального спроса в Москве и Санкт-Петербурге и, кроме того, отличается устойчивостью к макроэкономическим изменениям, высоким потенциалом роста и привлекательным уровнем рентабельности. В последние годы Компания стремится сбалансировать свой портфель, увеличивая присутствие в Московском регионе и наращивая долю про-

ектов бизнес-класса. С точки зрения географической экспансии в 2019 году важным для Группы «Эталон» событием стала консолидация и интеграция московского девелопера «Лидер-Инвест», внесшего значительный вклад в рост операционных показателей Компании по итогам года. Что касается проектов бизнес-класса в нашем портфеле продаж, в 2017 году их доля составляла всего 2% в натуральном выражении, в 2018 году — 7%, а в 2019 году — уже 18%.



ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Сергей Егоров

Председатель Совета директоров,
неисполнительный директор

Уважаемые акционеры,

В то время как я пишу это обращение, Группа «Эталон» вместе с остальным миром вступает в период неопределенности, но я рад сообщить, что Компания хорошо подготовлена к потенциальной экономической нестабильности.

Я не сомневаюсь, что Группа «Эталон» успешно пройдет этот сложный этап и продолжит динамичный рост, а мы используем это время для дальнейшего повышения операционной эффективности и совершенствования внутренних политик и процессов.

Я хочу подчеркнуть, что в условиях распространения вируса COVID-19 Совет директоров поддерживает все меры, принимаемые руководством Компании для обеспечения безопасности и здоровья стейкхолдеров. Группа «Эталон» попросила офисных сотрудников работать удаленно, если они имеют такую возможность. Руководство оперативно подключило дистанционные каналы продаж недвижимости и финансирования таких сделок: банки все активнее внедряют технологии, позволяющие получать ипотечные кредиты без посещения отделений банка, а в апреле 2020 года Группа «Эталон» запустила платформу онлайн-продаж. В то же время мы адаптировали технологические процессы, чтобы соответствовать всем требованиям безопасности. Это позволяет нам не закрывать наши строительные площадки, при том что строительные проекты Группы «Эталон» имеют решающее значение для ее успешной деятельности и ее репутации в качестве девелопера, реализующего проекты в срок.

Благодаря сильным результатам 2019 года Группа «Эталон» вступает в 2020 год с достаточным объемом денежных средств на балансе — 31 млрд рублей — и почти 400 тыс. кв. м готовых к продаже площадей в завершенных объектах. Кроме того, в течение этого года Компания ожидает получить 17 млрд рублей в форме платежей по заключенным с покупателями договорам рассрочки. После приобретения и успешной интеграции «Лидер-Инвест» в 2019 году мы укрепили свои позиции среди ведущих девелоперов жилья в Москве и Санкт-Петербурге, двух крупнейших и наиболее устойчивых с экономической точки зрения городах России.

Впечатляющие операционные показатели Группы «Эталон» в 2019 году были обусловлены как приобретением «Лидер-Инвест», так и органическим ростом числа проектов бизнес-класса в портфеле Компании. Сильные операционные результаты способствовали генерации рекордного объема выручки за год — 84,3 млрд рублей. После рассмотрения Советом директоров дивидендной политики мы утвердили целевой диапазон дивидендных выплат в размере 40–70% от чистой прибыли по МСФО, а также установили их минимальный уровень — 12 рублей на акцию/ГДР. В то же время в целях обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса Совет директоров может рекомендовать воздержаться от выплаты дивидендов, если соотношение показателя EBITDA к процентным платежам опустится ниже 1,5х.

После вступления в силу изменений в отраслевом законодательстве Группа «Эталон» внедрила необходимые системы и механизмы взаимодействия с банками для обеспечения плавного перехода к использованию счетов эскроу и проектного финансирования для будущих комплексов жилищного строительства. В то же время, благодаря нашему сильному финансовому положению и эффективному управлению строительным циклом, значительную часть текущих проектов нам разрешено реализовывать по старым правилам. Это означает, что мы сможем адаптироваться к новым механизмам регулирования в течение нескольких лет.

В условиях нового отраслевого регулирования и учитывая, что Группа «Эталон» стала лидером на рынке девелопмента жилья Москвы и Санкт-Петербурга, а доля более рентабельных проектов бизнес-класса выросла, Совет директоров Компании по-прежнему уделяет большое внимание цифровой и технологической трансформации производственных процессов. Новые технологии открывают большие возможности для Группы «Эталон» практически во всех направлениях деятельности. Сюда входят новые методы строительства, дальнейшее совершенствование систем мониторинга безопасности и повышение

эффективности проектирования за счет использования системы типового проектирования на основе технологии информационного моделирования зданий.

Мы также считаем, что цифровые технологии являются ключевым фактором развития нашего бизнес-направления, ориентированного на потребителя. Они способствуют развитию экосистемы, охватывающей широкий спектр услуг и возможностей для взаимодействия с потенциальными покупателями и владельцами квартир Группы «Эталон». Новые технологии продаж, такие как туры виртуальной реальности, дистанционное одобрение ипотеки и онлайн-продажи, открывают доступ к дополнительным каналам для привлечения клиентов. Кроме того, мы планируем в ближайшее время приступить к строительству одного из самых передовых городских районов мира — проекта «ЗИЛ-Юг». Этот современный квартал с развитой местной инфраструктурой, расположенный недалеко от действующего бизнес-кластера, станет уютным домом для новых жильцов.

Интеграция «Лидер-Инвест» помогла Группе «Эталон» стать одним из лидеров на наших основных рынках присутствия, тем не менее Совет директоров продолжает изучать возможности для выхода в новые регионы. В то время как такое решение будет подвергаться тщательному анализу и будет зависеть от рыночных условий, в качестве приоритетной формы географической экспансии мы рассматриваем партнерство с ведущим местным игроком, а также органическое расширение, возможное благодаря сильному финансовому положению и опыту Группы «Эталон» в развитии вертикально интегрированного бизнеса.

Трансформация бизнеса также нашла свое отражение в корпоративном управлении Группы «Эталон». В составе руководства и Совета директоров произошли некоторые изменения. Они помогли расширить наши возможности для достижения стратегических целей, поставленных Советом директоров, и показали, что в Группе «Эталон» талантливая профессиональная команда, которая поможет обеспечить дальнейшее развитие Компании.

Несмотря на изменения в управленческом составе, мы сохранили преемственность сильной корпоративной культуры Группы «Эталон», сохранили талантливую команду и высокие принципы корпоративного управления, соответствующие ожиданиям инвесторов. После проведения листинга Группы «Эталон» на Московской бирже в начале 2020 года Совет директоров и руководство уделяют особое внимание эффективному взаимодействию с растущим пулом миноритарных акционеров, включая индивидуальных инвесторов, в соответствии с требованиями наших биржевых площадок и принятыми нормами.

Мы также уделяем все больше внимания вопросам устойчивого развития, вопросам окружающей среды, развития общества и корпоративной ответственности в соответствии с глобальной тенденцией к более структурированной и подробной отчетности в этой области.

Группа «Эталон», как и многие другие компании, имеет давнюю историю реализации программ в различных областях: от создания социальной инфраструктуры до охраны труда, техники безопасности и развития персонала. Мы запустили процесс приведения нашей отчетности по этим вопросам в соответствие со стандартами GRI и стараемся смотреть на то, что мы делаем, через призму Целей ООН в области устойчивого развития. Мы только приступили к решению этой задачи, но Совет директоров и я в том числе поддерживаем усилия руководства по совершенствованию отчетности Группы «Эталон» в области устойчивого развития.

Все вышесказанное подчеркивает факт, что Группа «Эталон» — сильная компания, у которой есть большой опыт адаптации к меняющимся рыночным условиям и умение преодолевать сложные периоды. Я твердо уверен, что у Группы «Эталон» большое будущее и что вместе мы обеспечим значительный рост нашего бизнеса и повышение стоимости Компании для наших акционеров.

Геннадий Щербина

Исполнительный директор

Уважаемые акционеры,
В 2019 году Группа «Эталон» совершила крупнейшее за свою историю приобрете-ние, укрепившее позиции Компании среди ведущих застройщиков жилья в Москве, и тем самым успешно завершила транс-формацию бизнеса.

Компания добилась столь впечатляющих результатов в условиях при-нятия нового законодательства, которое изменит конкурентную среду в пользу крупных игроков. Я не сомневаюсь, что шаги по расширению нашего бизнеса,предпринятые нами в прошлом году, в течение многих лет будут приносить выгоду Группе «Эталон» и всем заинтересо-ванным сторонам.

Операционные и финансовые результаты

Группа Эталон достигла рекордных итогов за 2019 год. Наш объем продаж в 2019 году составил 630 тыс. кв. м, что соответствует выдаю-щемуся результату 2018 года, а значительный рост цены за квадрат-ный метр в годовом исчислении позволил Группе «Эталон» увеличить продажи в денежном выражении до 78 млрд рублей, что практически совпадает с прогнозом, представленным Компанией в начале года. Я очень рад, что денежные поступления в 2019 году достигли 78 млрд рублей, превысив установленное нами целевое значение.

Средняя цена выросла со 115,7 тыс. рублей за квадратный метр в 4 квартале 2018 года до 127,1 тыс. рублей в 4 квартале 2019 года бла-годаря нашей сбалансированной ценовой политике. Ее цель — способ-ствовать тому, чтобы Группа «Эталон» извлекла максимальную выгоду из перехода на новые отраслевые нормы, которые, как мы ожидаем, приведут к дальнейшему росту цен по мере того, как с рынка будут уходить мелкие игроки и сократится предложение. Повышение сред-ней цены также было вызвано увеличением доли проектов бизнес-класса в портфеле и ростом продаж в Москве за счет приобретения в отчетном году компании «Лидер-Инвест».

На фоне сильных операционных результатов выручка увеличилась на 17% в годовом исчислении, достигнув рекордного значения — 84 млрд рублей. Валовая прибыль за год вновь превзошла уровень предыдущих лет и составила 20 млрд рублей, превысив на 18% результат 2018 года. Валовая прибыль за 2019 год в нашем основном сегменте, девелоп-менте жилой недвижимости, выросла на 40%, до 22,4 млрд рублей, а валовая прибыль до распределения стоимости приобретения акти-вов (PPA) увеличилась на 3 п.п., до 31%. Эффективные меры контроля над затратами позволили снизить административные расходы, без учета разовых платежей на приобретение и интеграцию «Лидер-Инвест», на 335 млн рублей, несмотря на значительное увеличение размеров бизнеса. Мы существенно сократили прочие расходы, что способствовало росту EBITDA на 45% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, до 8,9 млрд рублей. В то же время EBITDA

1 Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.



ОБРАЩЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

до вычета эффекта PPA показала еще более динамичный рост, составив 11,9 млрд рублей, что соответствует рентабельности по показателю EBITDA на уровне 14%.

Мы существенно пополнили наш земельный банк за счет приобретения «Лидер-Инвест» и консолидации 100% доли в проекте «ЗИЛ-Юг». Общая стоимость активов Группы «Эталон» на конец 2019 года достигла 188 млрд рублей, или 10,3 доллара США на ГДР по курсу Банка России на 31 декабря 2019 года¹. Наш портфель проектов, включающий 33 проекта в стадии проектирования и строительства и непроданную недвижимость в завершенных комплексах с чистой реализуемой площадью 3,3 млн кв. м, оценен Colliers International в 176 млрд рублей. В оценку также вошел производственный блок Группы «Эталон», стоимость которого увеличилась на 25% по сравнению с прошлым годом и составила 12 млрд рублей.

Приобретение «Лидер-Инвест»

В прошедшем году Группа «Эталон» претерпела существенные изменения. Если раньше мы были крупной девелоперской компанией в Санкт-Петербурге, прочно утвердившейся в Москве, то теперь мы превратились в ведущего игрока на обоих рынках. Это стало возможным благодаря приобретению и полной интеграции «Лидер-Инвест» в течение 2019 года, а также завершению сделки по покупке 100% акций московского мегапроекта «ЗИЛ-Юг», насчитывающего 1,2 млн кв. м реализуемой площади.

Когда мы объявили о приобретении 51% акций «Лидер-Инвест» в феврале 2019 года, мы поставили перед собой цель достичь полной интеграции всех проектов и бизнес-процессов до конца года. Это была ам-

бициозная задача, но мы подошли к ее решению с четким пониманием всех аспектов, связанных с интеграцией: технических, финансовых, процедурных и человеческих.

Я рад сообщить, что нам удалось объединить две компании в установленный срок, при этом сохранить лучшие практики каждой из компаний и добиться значительной операционной синергии за счет устранения дублирующих функций, а также сочетания преимуществ развитой сети продаж Группы «Эталон» и внушительного, диверсифицированного портфеля проектов «Лидер-Инвест» в Москве. Сейчас, когда жилые комплексы «Лидер-Инвест» реализуются через сеть продаж Группы «Эталон», мы продвигаем все проекты под единым брендом Группы «Эталон». Завершившаяся полная интеграция двух компаний дает тот синергетический эффект, на который мы рассчитывали, когда объявляли о сделке.

Достижение стратегических целей

Наша новая стратегия, которая была утверждена Советом директоров в январе 2020 года, предусматривает продолжение работы по трансформации нашего бизнеса, обусловленной в значительной степени цифровизацией и онлайн-технологиями. Одним из приоритетов нашей деятельности станет дальнейшее повышение эффективности затрат, которое позволит Группе «Эталон» в итоге стать лидером по операционной эффективности на российском рынке девелопмента недвижимости.

Технологии изменят наш бизнес и в других областях, таких как совершенствование производственных процессов и взаимодействие с клиентами. Мы планируем изучить и начать применять новые материалы и методы строительства в дополнение к кирпично-монолитной тех-

нологии, которую мы используем сегодня. Например, мы реализуем проект «ЗИЛ-Юг» в соответствии с концепцией «умного города», которая предусматривает широкий спектр цифровых услуг для жителей, от доставки еды до оплаты коммунальных услуг и возможности участвовать в обсуждении местных проектов или инициатив.

Прогноз

Если говорить о 2020 годе, мы отдаем себе отчет в том, что это будет крайне нестабильное время для большинства предприятий во всем мире. На начало года остатки денежных средств на счетах Группы «Эталон» составляли 31 млрд рублей, при этом в течение года ожидаются поступления в размере 17 млрд рублей в виде платежей по договорам рассрочки. В то же время наш долговой портфель и график погашения задолженности останутся комфортными, и мы предполагаем, что стимулирующие меры со стороны государства поддержат спрос, как только закончится первоначальный период изоляции.

Заглядывая в будущее, я очень рад быть частью Группы «Эталон», генеральным директором компании, перед которой открываются блестящие перспективы. Сегодня мы стали лидером на основных рынках присутствия — в двух российских столицах, Москве и Санкт-Петербурге. В дальнейшем мы продолжим адаптировать наш продукт в соответствии с потребительским спросом, внедрять передовые цифровые технологии и исследовать новые методы строительства для непрерывного развития нашего бизнеса.

Спасибо за ваш интерес к нашей Компании, и я надеюсь, что в предстоящие годы мы вместе с вами будем строить будущее Группы «Эталон».

Обзор и тенденции рынка

За последние 20 лет стоимость квадратного метра
увеличилась БОЛЕЕ ЧЕМ В 10 РАЗ

Цены на недвижимость,
тыс. рублей за кв. м



- Москва
- Санкт-Петербург

Смотрим В БУДУЩЕЕ

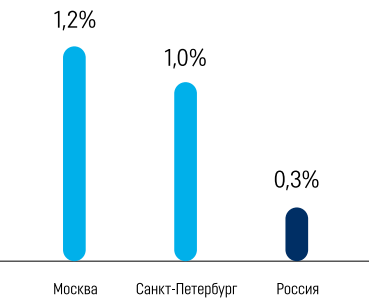


ОБЗОР И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА

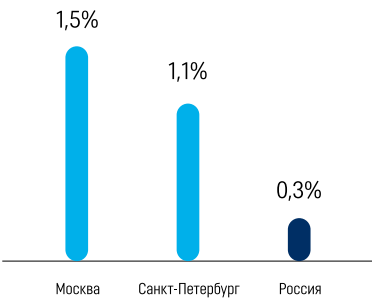
Согласно стратегии развития, Группа «Эталон» продолжит фокусироваться на рынках Москвы и Санкт-Петербурга как на наиболее перспективных. Москва и Санкт-Петербург исторически являются двумя ключевыми российскими регионами, в которых сосредоточена деловая активность. По темпам роста населения эти города сопоставимы с европейскими столицами, при этом уровень безработицы значительно ниже, что формирует устойчивый спрос на жилье.

Рост численности населения в Москве и в Санкт-Петербурге в 2010–2019 годах составил 1,2% и 1% соответственно, превысив средний уровень по России и многим крупным городам Европы. В то же время среднегодовой темп роста занятого населения в двух российских столицах существенно превзошел аналогичный показатель по стране в целом и составил 1,5% в Москве и 1,1% в Санкт-Петербурге. Безработица в Москве и Санкт-Петербурге по итогам 2019 года была на уровне 1,4%, что существенно ниже среднего значения по России, а также по большинству европейских городов.

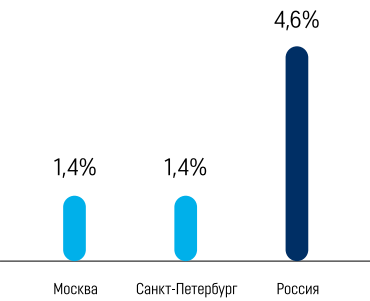
Темпы роста населения¹



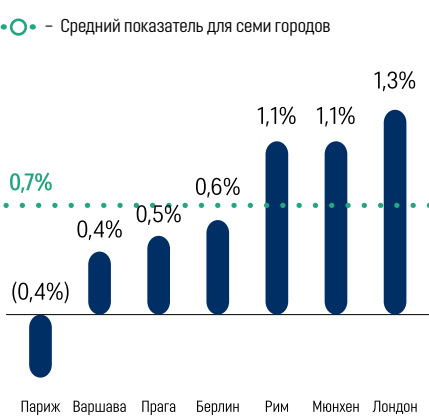
Темпы роста занятого населения¹



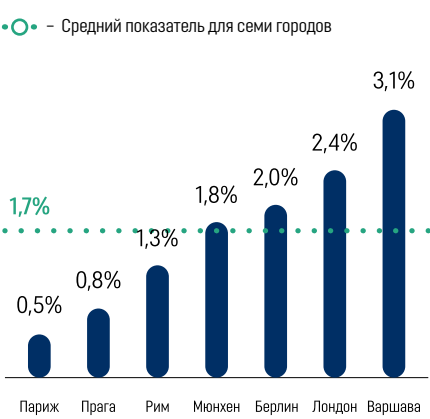
Уровень безработицы²



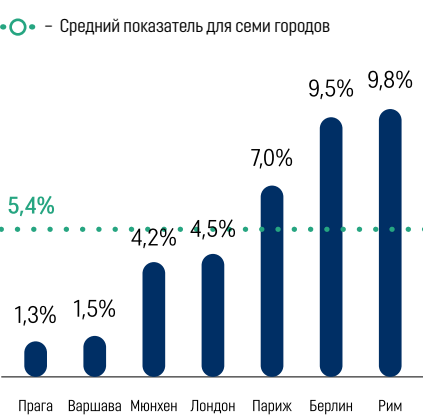
Темпы роста населения³



Темпы роста занятого населения³



Уровень безработицы⁴



¹ Совокупный годовой темп роста за 2010–2019 годы. Источник: Росстат.
² Уровень безработицы на конец 2019 года. Источник: Росстат.
³ Совокупный годовой темп роста за 2009–2018 годы. Источник: Национальные статистические агентства (CSO, ONS, DESTATIS, SOW, ISTAT, INSEE).
⁴ Уровень безработицы на конец 2018 года. Источник: Национальные статистические агентства (CSO, ONS, DESTATIS, SOW, ISTAT, INSEE).

Спрос

Сохраняющаяся потребность в улучшении жилищных условий, снижение процентных ставок и беспрецедентные меры по поддержке молодых семей в совокупности с увеличением инвестиционной привлекательности недвижимости будут поддерживать устойчивый спрос на жилье в ближайшие годы.

ПОТРЕБНОСТЬ В УЛУЧШЕНИИ ЖИЛИЩНЫХ УСЛОВИЙ

В настоящее время в России сохраняется потребность в улучшении жилищных условий населения. Несмотря на развитие жилого фонда за последние 20 лет, большая его часть построена до 1995 года⁵ и не соответствует современным стандартам комфорта, качества жилой среды и технического оснащения.

На сегодняшний день в структуре жилого фонда преобладает доля малогабаритных квартир. В среднем в России на 1 человека приходится 26 кв. м жилья. В ключевых регионах присутствия Компании — Москве и Санкт-Петербурге — этот показатель составляет 19 и 25 кв. м соответственно, что значительно ниже уровня европейских столиц.

Сегодня потребители уделяют особое внимание жилой среде

Жилая среда, сформированная в конце XX – начале XXI веков, уже не отвечает запросам современного покупателя. Сегодня спрос смещается в сторону более молодых покупателей, относящихся к поколению Y, в возрасте от 25 до 35 лет. Они рационально относятся к деньгам, ценят комфорт и функциональность. Миллениалы предпочитают квартиры с отделкой, эргономичными планировками, хорошей транспортной доступностью, а также наличием социальной и коммерческой инфраструктуры поблизости.

В отличие от предыдущего поколения, которое имело возможность приватизировать жилье, миллениалы вынуждены покупать его самостоятельно. Многие из них приобретают квартиру впервые, не имея значительных накоплений, и вынуждены финансировать покупку с помощью ипотеки. Молодые одинокие люди в основном выбирают малогабаритные форматы — студии и 1-комнатные квартиры. При этом те, кто уже успел приобрести первую квартиру и обзавестись семьей, стремятся расширить свою жилплощадь, приобретая двух- и трехкомнатные квартиры.

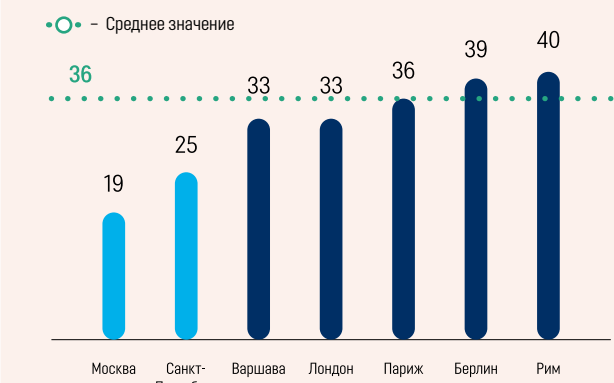
УВЕЛИЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ЖИЛЬЯ

Ипотека является основным инструментом финансирования покупки квартиры для большинства семей, с ее помощью совершается около 60% сделок. Доступность ипотеки во многом определяет уровень доступности жилья в целом. Ставки по ипотеке на протяжении последних лет постепенно снижались вслед за ключевой ставкой. На конец 2019 года средняя ставка по ипотеке достигла 9,0%, а в начале марта 2020 года обновила исторический минимум, составив 8,69%⁷.

Дополнительную поддержку спросу на жилье на протяжении последних лет оказывал рост зарплат на ключевых рынках, превышающий инфляцию. На конец 2019 года средняя зарплата составила 94 011 рублей в Москве и 63 157 рублей в Санкт-Петербурге, что в совокупности с низкими ипотечными ставками существенно повысило доступность жилья. В настоящее время по этому показателю столичные регионы России превосходят большинство европейских столиц.

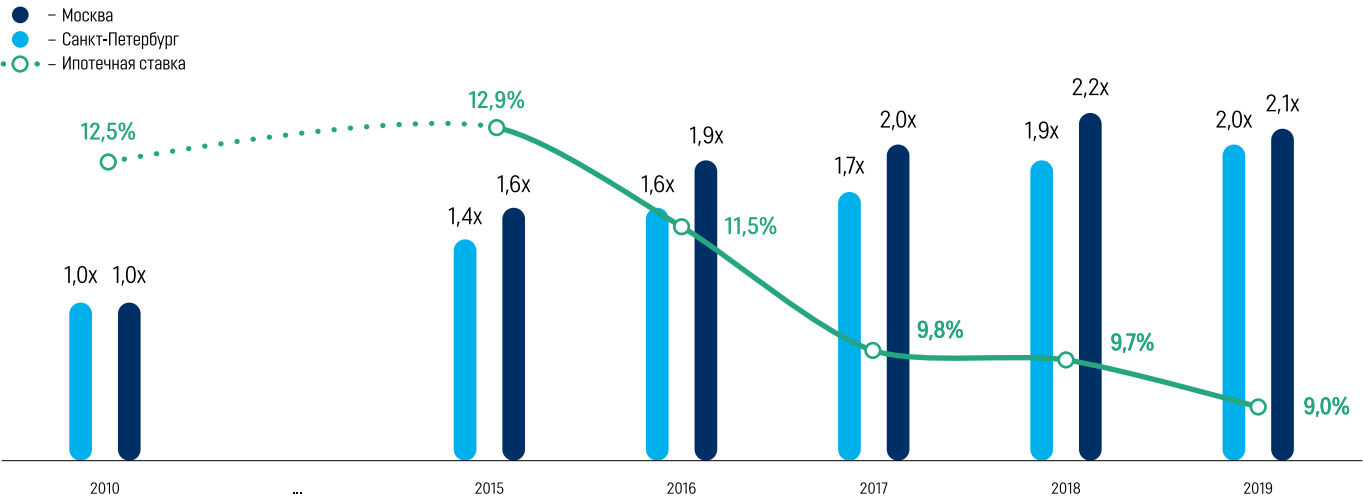
Сохраняющаяся потребность в улучшении жилищных условий обеспечивает устойчивую базу для роста спроса на жилье

Количество жилой площади на человека⁶, кв. м

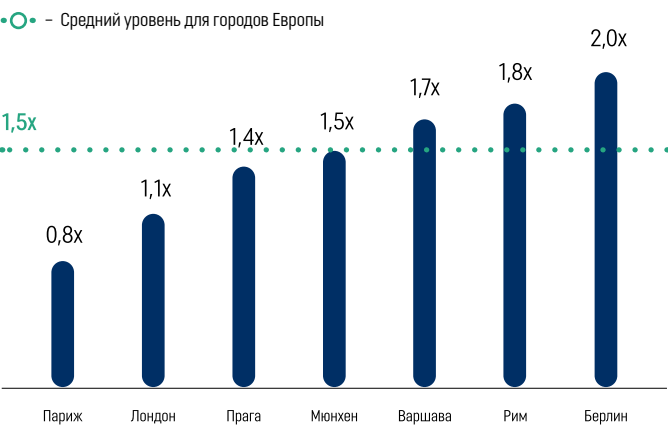


⁵ Источник: Росстат.
⁶ Источник: Росстат, национальные статистические агентства, Statistik Berlin-Brandenburg, Centre for Cities, ISTAT, SOW.
⁷ Средневзвешенная ставка процента по ипотечным кредитам, выданным гражданам РФ на приобретение жилья в течение месяца, по данным ЦБ РФ.

Доступность жилья и ставки по ипотеке¹



Доступность жилья в европейских столицах²



Семьи с детьми смогут сэкономить от 1 до 2 млн рублей на покупке квартиры, а также до нескольких миллионов на процентных платежах по ипотеке.

Дополнительную поддержку российским семьям в решении жилищного вопроса оказывает ряд государственных программ.

- Программа материнского капитала.** С 1 января 2020 года программа была продлена до конца 2026 года, а сама выплата увеличена до 617 тыс. рублей и стала выдаваться начиная с рождения в семье первого ребенка. Так, выплата за первого ребенка теперь составляет 467 тыс. рублей, а за второго — дополнительно 150 тыс. рублей. Если же первый ребенок был

Жилье становится более доступным благодаря снижению ставок по ипотеке, а также мерам государственной поддержки молодых семей

рожден до 1 января 2020 года, то выплата за второго ребенка составит 617 тыс. рублей.

- Региональные выплаты.** Помимо федеральной программы, также существует региональный материнский капитал, который выдается при рождении третьего ребенка. В Санкт-Петербурге его сумма составляет 160 тыс. рублей. В Москве предусмотрены единовременные выплаты молодым семьям при рождении ребенка, которые составляют 96 тыс. рублей на первого ребенка, 135 тыс. рублей — на второго, 192 тыс. рублей — на третьего и последующих детей³.
- Субсидии многодетным семьям.** С 1 января 2018 года до конца 2022 года семьи, в которых родился третий или последующий ребенок, имеют право на однократную субсидию от государства на погашение ипотеки в размере 450 тыс. рублей.

- Программа льготной ипотеки.** С начала 2018 года до конца 2022 года семьи, в которых родился второй или последующий ребенок, имеют право на получение ипотеки со льготной ставкой в размере до 6%. В настоящее время ведущие банки предлагают кредиты по ставке ниже 5%.
- Налоговый вычет.** Для стимулирования спроса на жилье государство однократно возвращает из суммы уплаченных нало-

гов 13% стоимости приобретенного жилья, которая ограничена 2 млн рублей на человека. Воспользовавшись вычетом, каждый из супругов сможет вернуть 260 тыс. рублей, суммарно 520 тыс. рублей. Дополнительно существует возможность получения вычета на сумму уплаченных процентов по ипотеке, которая ограничена 3 млн рублей, т.е. семья сможет вернуть до 390 тыс. рублей .

млн руб.	1 РЕБЕНОК	2 ДЕТЕЙ	3 ИЛИ БОЛЕЕ
ФЕДЕРАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ			
Выплаты	0,47	+0,15 (или 0,62, если первый ребенок родился до 2020 года)	+0,45
Налоговый вычет (жилье)	+0,52		
Налоговый вычет (проценты)	+0,39		
РЕГИОНАЛЬНЫЕ ВЫПЛАТЫ			
Москва	0,1	+0,13	+0,19 за каждого
Санкт-Петербург			+0,16
ИТОГО (МОСКВА)	1,47	1,76	2,40
ИТОГО (САНКТ-ПЕТЕРБУРГ)	1,38	1,53	2,14

Таким образом, семья, имеющая 1–3 детей, сможет сэкономить при покупке квартиры в ипотеку от 1,5 до 2,4 млн рублей в Москве и от 1,4 млн рублей до 2,1 млн рублей в Санкт-Петербурге. Дополнительно семьи с двумя и более детьми имеют возможность сэкономить за счет снижения платежей по ипотеке со льготной ставкой около 2,9 млн рублей в Москве и 1,7 млн рублей в Санкт-Петербурге⁴.

РОСТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В НЕДВИЖИМОСТЬ

Начиная с 2015 года ставки по депозитам последовательно снижались и достигли минимума в 4,7% на конец 2019 года⁵. При этом объем действующих вкладов, заключенных в течение последних лет, достиг 30,5 трлн рублей⁶. Окончание действия старых депозитов с более привлекательными ставками открывает возможность для частичного перетока средств в сектор недвижимости. Кроме того, на текущих счетах у россиян находятся 8 трлн рублей⁷, которые могут быть инвестированы в недвижимость уже в ближайшее время из-за отсутствия других инструментов с подходящим профилем риска и возврата на вложенный капитал.

На фоне снижения процентных ставок по депозитам инвестиции в недвижимость становятся все более привлекательными как для институциональных игроков, так и для частных лиц



1 Отношение средней заработной платы к среднему аннуитетному платежу. Источник: Росстат, ЦБ РФ.
2 Отношение средней заработной платы к аннуитетному платежу, который был рассчитан для кредита на квартиру площадью 60 кв. м с первоначальным взносом 15%, сроком кредитования 20 лет и средневзвешенной процентной ставкой на конец 2019 года. Источник: национальные центральные банки (Banque de France, Bank of England, Czech National Bank (CNB), Deutsche Bundesbank, Narodowy Bank Polski (NBP), Bank of Italy).
3 Согласно закону: 5 прожиточных минимумов на первого ребенка, 7 — на второго, 10 — на третьего и последующих детей; величина прожиточного минимума на 4 кв. 2019 года в Москве составила 19 233 рубля в месяц.

4 При покупке в ипотеку квартиры площадью 60 кв. м с первоначальным взносом 20% и сроком 20 лет, на основе цен на жилье и ипотечных ставок на первичном рынке на конец 2019 года.
5 Средневзвешенная ставка по депозитам до 1 года, включая депозиты до востребования, в рублях.
6 Объем депозитов на 31 декабря 2019 года. Источник: ЦБ РФ.
7 Источник: РБК, согласно обзору аналитиков «Альфа-банка».
8 Источник: ЦБ РФ.

Ключевые драйверы роста инвестиций в недвижимость:

- **Простота для непрофессионального инвестора.** Вложение денег в недвижимость является одним из наиболее простых способов инвестирования средств.
- **Страховое покрытие.** Страховое покрытие для квартир, купленных с помощью эскроу-счетов, составляет 10 млн рублей против 1,4 млн рублей по депозитам.
- **Налогообложение.** Доходы от вложения в недвижимость не облагаются налогом при соблюдении 3-летнего срока владения, в то время как доходы от депозитов в размере более 1 млн рублей будут облагаться подоходным налогом в размере 13%¹.

- **Надежность.** Недвижимость обладает низкими рисками обесценения и выступает в качестве защитного актива во времена экономической нестабильности.

- **Более высокая доходность.** Доходность от сдачи в аренду в среднем составляет 7,8%² годовых после уплаты всех налогов. Кроме того, растет в цене сама недвижимость: за последние 20 лет цена за квадратный метр в Москве и в Санкт-Петербурге выросла более чем в 10 раз³. К преимуществам аренды также относится возможность получения регулярного дохода, в то время как доход по депозитам начисляется в определенный срок.



1 Согласно внесенным Президентом РФ поправкам в Налоговый кодекс.
2 Источник: Аналитический центр ЦИАН.
3 Источник: Росстат.
4 Источник: Росстат, ЕРЗ, Дом.рф, данные по ключевым регионам Группы «Эталон» — Москве, Московской области и Санкт-Петербургу.

Предложение

Предложение на рынке продолжит сокращаться на фоне вступивших в силу поправок к отраслевому регулированию. Намечившийся в последние годы тренд на консолидацию отрасли усилится за счет ухода с рынка мелких и средних игроков, неспособных реализовывать свои проекты в новых условиях. Группа «Эталон», занимающая лидирующие позиции в Москве и Санкт-Петербурге и входящая в список системообразующих компаний России, сможет нарастить долю рынка и еще больше укрепить свое положение в ключевых регионах, потеснив более слабых и плохо капитализированных застройщиков.

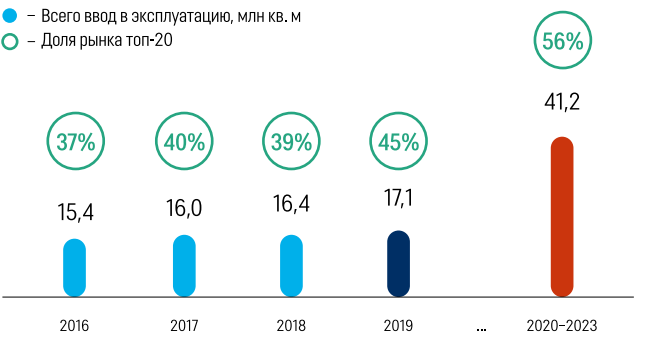
КОНСОЛИДАЦИЯ ОТРАСЛИ

За последние годы сформировался пул игроков, чьи объемы строительства постоянно увеличиваются. За последние четыре года доля 20 крупнейших игроков в регионах присутствия Компании выросла с 37% до 45%. В 2019 году суммарный объем ввода в эксплуатацию в Санкт-Петербурге и Московском регионе составил 17,1 млн кв. м, из которых 7,7 млн кв. м пришлось на топ-20 застройщиков.

В 2020–2023 годах суммарный объем предложения в регионах присутствия Группы «Эталон» может достигнуть 41,2 млн кв. м. При этом доля топ-20 застройщиков вырастет с текущих 45% до 56%. Так, вступившие в силу поправки в отраслевое регулирование только усилят тренд на консолидацию отрасли.

Переход на эскроу-счета и проектное финансирование повлечет за собой уход с рынка мелких девелоперов и консолидацию рынка крупными игроками

Топ-20 застройщиков усилят свои позиции⁴



ИЗМЕНЕНИЕ ОТРАСЛЕВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

Изменение отраслевого регулирования является важной вехой в развитии российского рынка недвижимости. Совершенствуя механизмы финансирования жилищного строительства, Россия перешла от схемы с использованием договоров долевого участия (ДДУ) к широко распространенной в мире модели использования эскроу-счетов, обеспечивающей высокую прозрачность, безопасность и надежность сделки. Для реализации новой модели был принят ряд изменений в закон о долевом строительстве (214-ФЗ), направленных на защиту интересов покупателей. Реформа строительной отрасли полностью изменила правила игры на рынке девелопмента жилой недвижимости и проходила в два этапа:

до 1 июля 2018 года	1 июля 2018 – 1 июля 2019	с 1 июля 2019 года
СХЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ		
• Средства у застройщика • Использование средств покупателей для финансирования строительства соответствующего проекта и накладных расходов по проекту	• Средства у застройщика • Использование средств покупателей в качестве финансирования строительства соответствующего корпуса в проекте • Ограничение на использование средств дольщиков для оплаты накладных расходов Требования к застройщикам для работы по ДДУ: • ввод более 5 тыс. кв. м • опыт работы более 3 лет • отчетность по МСФО	• Средства на эскроу-счетах в банке, предоставляющем проектное финансирование • Финансирование строительства за счет собственных средств и проектного финансирования Исключение: • строительная готовность объекта на 30% (15% для проектов комплексного освоения территории (КОТ)) на 1 июля 2019 года • более 10% площадей в проекте реализовано на 1 июля 2019 года
СТОИМОСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ		
• Высокая стоимость корпоративных кредитов (около 11%)	• Высокая стоимость корпоративных кредитов (около 10%)	• Возможность получения проектного финансирования со сниженной процентной ставкой (до 3–5% при 100%-м покрытии средствами на эскроу выборки по проектному кредиту)

Позатпный план реализации реформы, предполагающий действие старого механизма привлечения застройщиками средств граждан (ДДУ) параллельно с проектным финансированием через эскроу-счета до 1 июля 2019 года, позволил осуществить более плавный переход к новым правилам работы в отрасли и дал возможность участникам рынка подготовиться к изменениям.

ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ БАНКОВ

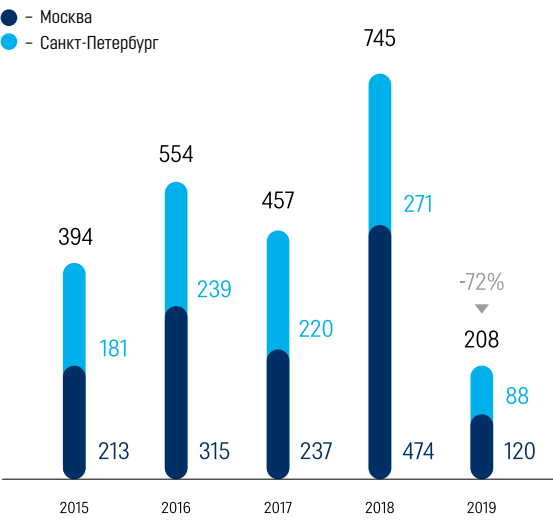
Возникающая с переходом на расчеты через эскроу потребность в привлечении проектного финансирования в значительной степени повышает роль банков в принятии решения о запуске тех или иных проектов. Все застройщики, претендующие на получение проектного финансирования, должны предоставлять банкам для тщательной оценки информацию об ожидаемых денежных

потоках проекта, а также его эффективности. Наиболее рискованные проекты, которые раньше девелопер мог реализовывать за счет средств дольщиков, теперь не смогут получить финансирование. Кроме того, мелкие и средние игроки, не имеющие кредитной истории, прозрачной структуры бенефициарного владения и не составляющие отчетность по МСФО, также не смогут добиться проектного финансирования и, как следствие, будут вынуждены уйти с рынка или искать альтернативные, более дорогие источники финансирования, что сделает их проекты неконкурентоспособными.

ДЛЯ ОТРАСЛИ

Изменение отраслевого регулирования в совокупности с увеличением роли банков будет способствовать дальнейшему сокращению объема предложения. Уже по итогам 2019 года количество выданных разрешений на строительство снизилось в 4 раза в Москве и в 3 раза в Санкт-Петербурге.

Количество выданных разрешений на строительство¹



За 2019 год количество мелких и средних застройщиков, оказавшихся под угрозой банкротства, составило 350², увеличившись на 77% по сравнению с 2018 годом.

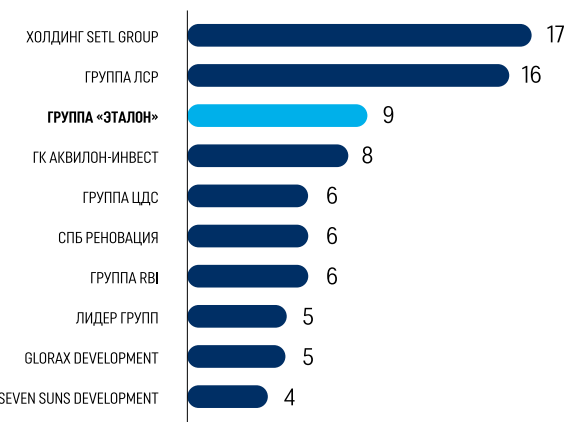
ДЛЯ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

Обладая более чем 30-летним опытом в реализации девелоперских проектов, ведущими позициями на рынке Москвы и Санкт-Петербурга, а также развитыми стандартами корпоративной отчетности и критериями оценки своих девелоперских проектов, Группа «Эталон» хорошо подготовлена к работе на изменившемся рынке.

№ 2 по количеству проектов в Москве³



№ 3 по количеству проектов в Санкт-Петербурге³



Около 40% проектов Группы отвечают утвержденным критериям, необходимым для реализации проектов без перехода на расчеты через эскроу. При этом оставшиеся проекты, за счет развитых партнерских отношений с банками, смогут получить достаточно выгодные условия проектного финансирования. По уже подписанным соглашениям при покрытии остатка по кредиту денежными средствами на эскроу на 100% процентная ставка проектного финансирования будет снижена до 3,5%, а при 170%-м покрытии и выше — до 0%, что положительно отразится на средней стоимости финансирования Компании.

Таким образом, переход на проектное финансирование не окажет негативного влияния на деятельность Группы «Эталон», в то время как многие мелкие и средние компании будут испытывать трудности с получением финансирования для своих проектов. Намечившаяся тенденция на консолидацию отрасли предоставляет Группе «Эталон» возможность усилить свое рыночное присутствие, а также создает предпосылки для расширения бизнеса как органическим путем, так и посредством сделок слияний и поглощений.

Баланс спроса и предложения

Снижение ставок по ипотеке и меры поддержки молодых семей в совокупности с консолидацией рынка и сокращением предложения создают уникальную ситуацию, позволяющую ведущим игрокам наращивать объемы строительства при сохранении привлекательных цен реализации недвижимости.

ТЕКУЩИЙ БАЛАНС СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Потенциальный спрос на жилую недвижимость в ключевых регионах присутствия Компании на конец 2019 года оценивается в 156 млн кв. м⁴. При ежегодном постепенном снижении ставки по ипотеке с 9% до 7% к 2023 году, даже без учета стимулирующих мер Правительства по поддержке молодых семей с детьми, возникнет дополнительный спрос на недвижимость в размере 88 млн кв. м. С учетом текущих объемов предложения, оцениваемых в 41 млн кв. м, а также ежегодных темпов продаж недвижимости в ключевых регионах присутствия, равных приблизительно 9 млн кв. м, текущего спроса достаточно для поддержания сопоставимых темпов реализации недвижимости на протяжении 23 лет после 2023 года при неизменных объемах предложения.

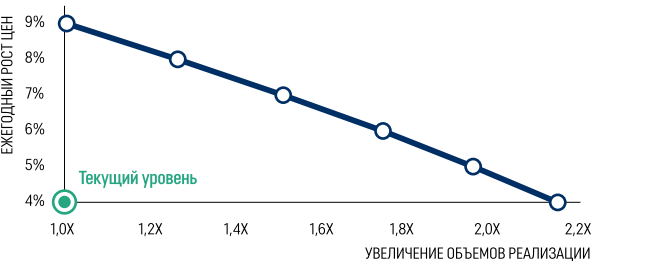


ДЛЯ ОТРАСЛИ

Текущий баланс спроса и предложения позволяет застройщикам удерживать цены на комфортном уровне не ниже инфляции, при этом ежегодное увеличение цен на 9% в ближайшие три года не приведет к существенному снижению спроса на жилье, что создает хорошие предпосылки для роста рентабельности девелоперских проектов.

При сохранении цен на недвижимость на уровне инфляции темпы реализации жилья могут быть увеличены в несколько раз, что позволит ведущим игрокам наращивать объемы строительства для удовлетворения спроса на жилье.

Сохранение баланса спроса и предложения при увеличении цен и объемов реализации⁵



ДЛЯ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

Возможность реализации более качественного продукта по более высоким ценам создает для Группы «Эталон» хорошие предпосылки для роста рентабельности бизнеса, а отсутствие избытка предложения в совокупности с эффективным управлением строительным циклом позволит наращивать объемы реализации недвижимости и усиливать присутствие на ключевых рынках.

ФАКТОРЫ 2020 ГОДА, СПОСОБНЫЕ ПОВЛИЯТЬ НА РЫНОК

В начале 2020 года произошел ряд событий, способных коренным образом повлиять на рынок девелопмента. Резкое снижение цен на нефть в совокупности с ограничительными мерами, направленными на недопущение распространения COVID-19, могут оказать значительное отрицательное влияние на экономику России и, как следствие, на уровень доходов населения и процентных ставок, что может негативно отразиться на спросе на недвижимость в среднесрочной перспективе. В то же время в долгосрочной перспективе спрос, обусловленный фундаментальной потребностью в улучшении жилищных условий, будет сохраняться. Стабилизирующим фактором выступает комплекс мер со стороны Правительства и ЦБ РФ, направленных на поддержку российской экономики. Центральный банк на заседании в марте 2020 года сохранил ключевую ставку неизменной и сообщил о возможности ее дальнейшего снижения в 2020 году, что является важнейшим фактором для дальнейшего роста спроса на жилье. Кроме этого, Правительством был сформирован перечень системообразующих предприятий. В него вошли 646 организаций из различных отраслей, в том числе крупнейшие строительные компании с объемом текущего строительства более 500 тыс. кв. м, включая Группу «Эталон». В случае ухудшения финансового положения таких застройщиков им может быть оказана дополнительная поддержка.

¹ Источник: Служба государственного строительного надзора и экспертизы Санкт-Петербурга; Комитет государственного строительного надзора города Москвы.
² Источник: Рейтинговое агентство строительного комплекса.
³ Источник: ЕРЗ; проекты в стадии строительства на 1 апреля 2020 года.

⁴ Данные по ключевым регионам Группы «Эталон»: Москве, Московской области и Санкт-Петербургу.
⁵ По оценкам Компании.

Стратегия

Постоянно совершенствуемся,
**ЧТОБЫ ОСТАВАТЬСЯ
ЛУЧШИМИ**



ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

ЦИФРОВАЯ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ
ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ

УСИЛЕНИЕ ПРИСУТСТВИЯ
НА КЛЮЧЕВЫХ РЫНКАХ

РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ
И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ



СТРАТЕГИЯ

Российский рынок девелопмента жилой недвижимости переживает период фундаментального преобразования. Группа «Эталон» после успешно завершившейся в 2019 году интеграции «Лидер-Инвест» вошла в этот период одной из наиболее подготовленных и создала задел для комфортного перехода на работу в новых условиях. Оценив ресурсы Компании и те вызовы, которые стоят перед отраслью, Совет директоров принял обновленную стратегию развития Группы «Эталон» до 2024 года. Новая стратегия предполагает значительную цифровую и технологическую трансформацию бизнеса при сохранении фокуса на девелопменте проектов жилой недвижимости, а также развитие комплементарных видов бизнеса.

Ключевые приоритеты стратегии

1. Повышение эффективности бизнеса

Повышение эффективности является важнейшим приоритетом Группы «Эталон». За счет полномасштабного внедрения цифровых решений в области контроля над издержками, повышения эффективности продаж и оперативного реагирования на изменения внешних условий, в сочетании с существенным упрощением структуры владения активами и пропорциональным размерам бизнеса сокращением административных расходов, Группа «Эталон» рассчитывает выйти в лидеры российского рынка девелопмента по операционной эффективности.

Среди приоритетных направлений цифровизации Группа «Эталон» видит наибольший потенциал во внедрении систем ERP для контроля над издержками, а также в развитии технологий динамического ценообразования и предиктивной аналитики, позволяющих максимизировать цену реализуемой недвижимости и получить конкурентные преимущества за счет лучшего понимания будущих потребностей клиента.

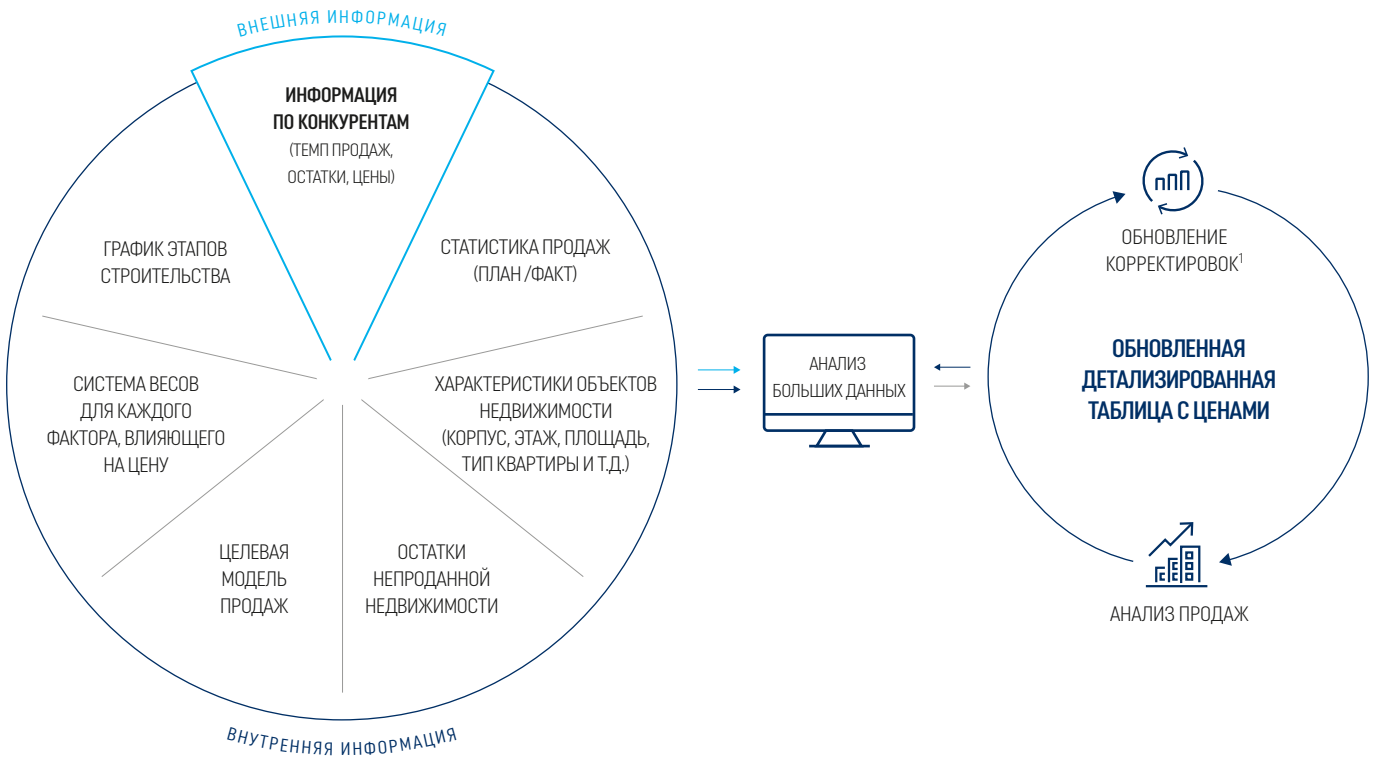
ДИНАМИЧЕСКОЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

Разработанная нами система динамического ценообразования представляет собой программный продукт, в основе которого лежат принципы анализа больших данных, позволяющие на базе внутренней и внешней информации моделировать различные

сценарии и добиваться более высокой рентабельности за счет достижения максимально возможной цены реализации при сохранении достаточных темпов роста продаж. На основе входящих данных программа анализирует выполнение плана, спрос, конкурентное окружение и по результатам анализа выдает рекомендации о соответствующем изменении уровня цен по каждой отдельно взятой квартире в жилых комплексах Группы «Эталон».

Разработка программного продукта проходит в несколько этапов: от реализации отдельных алгоритмов анализа и адаптации к существующим системам управления продажами до добавления новых алгоритмов и внедрения машинного обучения. Программа предполагает единое информационное поле для проектов Группы «Эталон» за счет обмена данными между системами продаж всех бизнес-подразделений холдинга. Таким образом, программа позволяет прогнозировать оптимальную цену на основе целого комплекса факторов:

- Минимальная цена
- Выполнение плана продаж
- Ценовая политика
- Вымывание ассортимента
- Время экспозиции
- Цены и ассортимент конкурентов

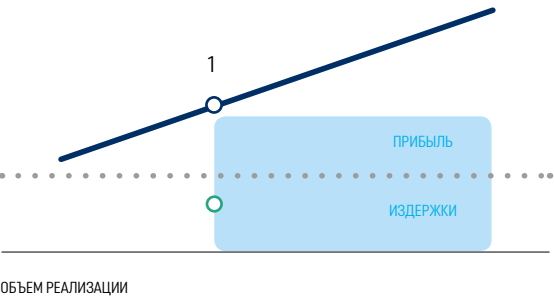


Система динамического ценообразования Группы «Эталон» в 2019 году прошла тестирование на проектах Компании в Московском регионе, что позволило по итогам 4 квартала значительно увеличить цену реализации, на 19% год к году, при сохранении

стабильных темпов продаж. На следующем этапе Группа «Эталон» планирует распространить полученный опыт на все регионы присутствия Группы «Эталон».

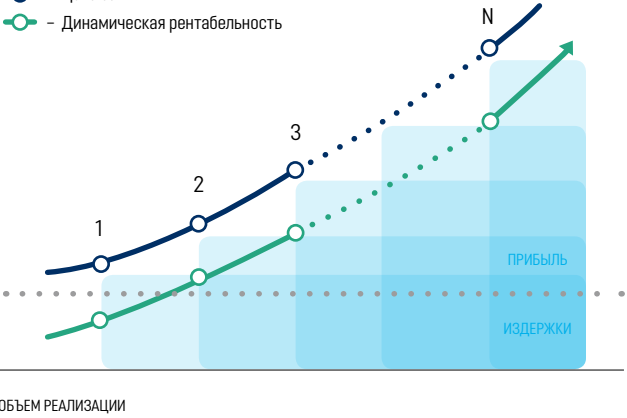
Статическое ценообразование (унифицированная ценовая политика)

- - Выручка
- - Цена за кв. м
- - Фиксированная рентабельность



Динамическое ценообразование

- - Выручка
- - Цена за кв. м
- - Динамическая рентабельность



1 Корректировочные коэффициенты для каждого показателя, влияющего на изменение цены.

ПРЕДИКТИВНАЯ АНАЛИТИКА

В соответствии с тенденциями развития рынка бизнес-анализа, Компания идет по пути активного освоения продвинутой аналитики, в том числе предиктивного анализа на основе больших данных. Предиктивная аналитика текущих и исторических данных позволит Группе «Эталон» прогнозировать дальнейшее развитие

ситуации на рынках присутствия и своевременно принимать управленческие решения, в том числе в отношении следующего продукта, который Компания сможет предложить клиенту (Next Best Offer).



Внедрение предиктивной аналитики позволит Группе «Эталон»:

- прогнозировать потребительский спрос в зависимости от сезонности, географии, ассортимента, а также конкурентного окружения
- выбирать для размещения проектов локации, которые будут наиболее востребованы
- оценить будущие потребности клиентов, в том числе ожидания относительно ключевых характеристик продукта
- прогнозировать будущие затраты, в том числе расходы на продвижение

Возможности предиктивной аналитики

ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА	ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОДУКТА	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЗАТРАТ	МАКСИМИЗАЦИЯ ЦЕНЫ	ОЦЕНКА ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ
• Прогнозирование спроса в зависимости от класса или расположения проекта • Сезонность спроса • Чувствительность спроса к изменению цены • Влияние конкурентного окружения на спрос	• Оценка оптимальных решений для нового продукта • Адаптация текущего продукта к потребностям потребителя	• Прогнозирование потребности в ресурсах • Оценка стоимости земельных участков • Оценка затрат на строительство • Определение оптимальных затрат на продвижение	• Анализ предельной цены • Определение допустимых дисконтов (акционных цен)	• Выявление наиболее лояльных групп покупателей • Оценка влияния принимаемых решений на лояльность • Оценка внутренней конкуренции для крупных проектов

2. Цифровая и технологическая трансформация производственных процессов

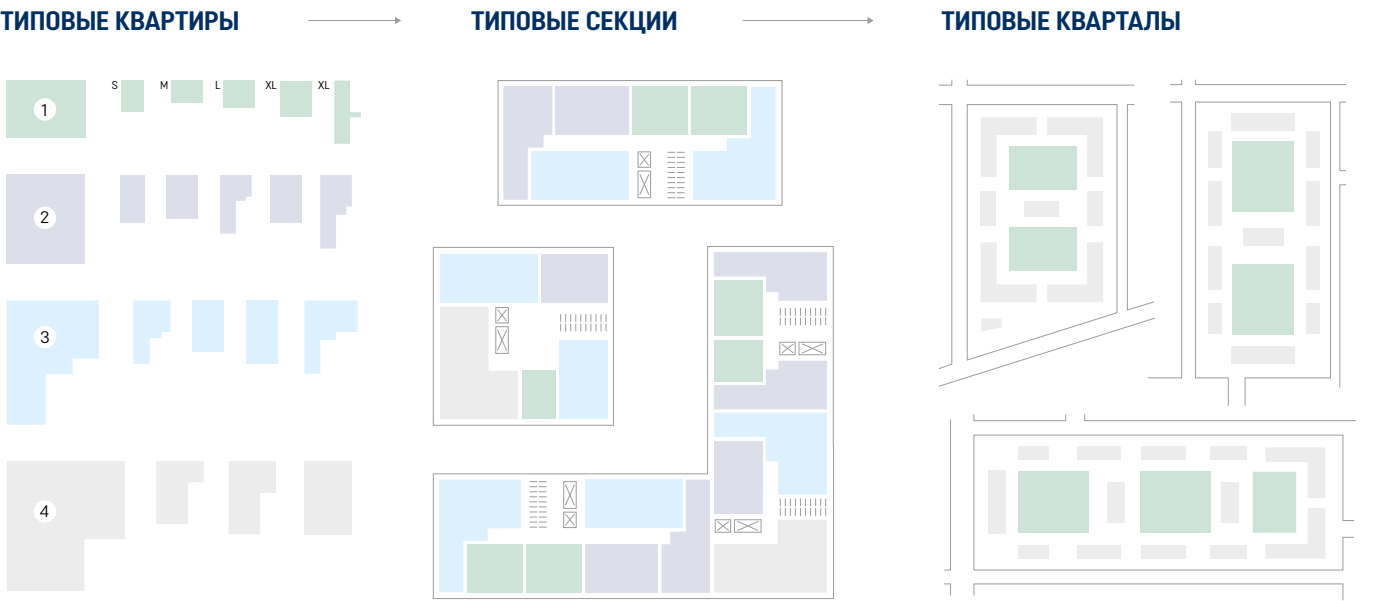
Несмотря на богатый опыт в области проектирования и строительства, в условиях развития инноваций и появления новых технологий мы видим большой потенциал для дальнейшего роста и повышения эффективности бизнеса в преобразовании наших производственных процессов. Для сокращения сроков получения разрешительной документации, а также повышения качества домостроения Компания планирует использовать цифровое сканирование земельных участков с помощью дронов, а также развивать систему типового проектирования на основе BIM¹. Группа «Эталон» намерена внедрять альтернативные кирпично-монолитной технологии формы домостроения, включая современные технологии префабрицирования и строительства из CLT-панелей², позволяющие существенно сократить издержки и/или сроки строительства, одновременно повысив качество выполнения строительных работ. Вместе с тем Группа «Эталон» не планирует отказываться от применявшейся ранее технологии кирпично-монолитного домостроения. При этом Компания будет стремиться к достижению оптимального соотношения между ценой реализации продаваемой недвижимости и себестоимостью ее строительства.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ТИПОВОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ BIM

Группа «Эталон» планирует развивать уже имеющийся опыт внедрения технологий BIM и создать на его основе систему типового проектирования, которая сделает процесс проектирования более эффективным, а также ускорит процесс согласования и получения градостроительной документации.

Такой подход сокращает время, затрачиваемое на создание проектов, и повышает их качество за счет многократного использования конструктивных узлов. Под узлом подразумеваются как фасадная панель или сантехнические помещения-кабины, так и целые типовые квартиры, из которых можно набирать, как в конструкторе, этажи и жилые здания. Технология BIM-проектирования позволяет создавать разнообразные решения на основе ограниченного набора типовых конструктивных элементов. Типовое проектирование позволяет быстрее получать разрешительную документацию по новым объектам, дает возможность команде технологов и проектировщиков оптимизировать заложенные в проект решения во время строительства и вносить соответствующие изменения в документацию, одновременно работая над сложными узлами и оценивать в реальном времени стоимость принимаемых конструктивных решений.

Важной составляющей для создания системы типового проектирования выступает проработанная библиотека с элементами и узлами, которыми неукоснительно должны пользоваться все участники проектирования. Таким образом, возрастает значимость и ответственность координаторов BIM-библиотек, BIM-менеджеров, которые отслеживают и не допускают использования несогласованных узлов в проекте. Здесь помогают и автоматизированные проверки, которые частично могут осуществляться как в самой системе проектирования (Revit), так и специализированными программами — Autodesk Navisworks, BIM 360. Такие проверки помогают сокращать время и ошибки при контроле BIM-моделей.



¹ Информационная модель зданий и сооружений.
² Cross Laminated Timber, или перекрестно склеенный брус.

ЕДИНЫЕ СТАНДАРТЫ ДЛЯ КАЖДОГО КЛАССА ЖИЛЬЯ:

- разработка стандарта ПОС (проектов организации строительства)
- разработка стандарта архитектурных концепций
- разработка стандарта инженерных и конструктивных решений
- разработка стандарта мест общего пользования
- разработка стандартов благоустройства

ЦЕЛЬ: приведение проектов Группы «Эталон» к единому стандарту и автоматизация процесса проектирования и контроля реализации девелоперских проектов.

ПРЕИМУЩЕСТВА:

- повышение качества проектных решений
- снижение рисков ошибок в проектировании
- сокращение сроков разработки проектной и рабочей документации
- сокращение издержек на привлечение сторонних архитектурных бюро
- возможность постоянного совершенствования типовых проектов для сохранения их актуальности

Основой точных 3D-моделей являются сведения с беспилотных аппаратов. Специальное программное обеспечение позволяет быстро сравнивать полученную геодезическую информацию с предпроектными данными и использовать ее при создании проекта, производстве земляных работ и разработке инфраструктуры.



На стадии строительства мониторинг при помощи дронов помогает контролировать сроки и качество выполнения работ, обнаруживать нарушения и технологические сбои, брать пробы воздуха и осуществлять замеры уровня шума и радиации. Автоматизированная передача результатов мониторинга в единую цифровую систему позволяет всем участникам процесса получать оперативную информацию, координировать деятельность и своевременно вносить корректировки в проект для повышения его эффективности.

Преимущества использования беспилотных аппаратов для сбора данных при проектировании и строительстве:

- **СКОРОСТЬ И КАЧЕСТВО:** дрон позволяет в сжатые сроки собирать большое количество точных данных, при этом съемка полностью автоматизирована и человеческий фактор близок к нулю.
- **НАГЛЯДНОСТЬ:** визуализированную информацию с дрона легко воспринимать и обрабатывать.
- **ПРОЗРАЧНОСТЬ:** каждый авторизованный участник может мгновенно проверить фактический статус проекта для решения своих конкретных задач.
- **УЛУЧШЕННАЯ КОММУНИКАЦИЯ:** единое информационное поле позволяет всем участникам взаимодействовать быстро, четко и продуктивно.

На своих проектах Группа «Эталон» работает с платформой TraseAir — автоматизированным решением для контроля строительства на основе данных, получаемых с беспилотных аппаратов. На сегодняшний день уже проведена аэрофотосъемка и создана базовая 3D-модель на участках застройки московских проектов комплексного развития территории Nagatino I-Land и «ЗИЛ-Юг».

СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕФАБРИКАЦИИ

Метод префабрикации в строительстве становится все более популярным в современном мире благодаря использованию новых материалов, технологий и оригинальных архитектурных решений. В сравнении с монолитной системой домостроения, современное префабрицированное домостроение позволяет увеличить скорость ввода жилья, при этом снизив расходы, потерю и списание материалов. Одновременно с сокращением издержек увеличивается и качество жилья: современные материалы позволяют достигать высоких показателей энергоэффективности и эргономичности зданий, а также повышают возможности для реализации самых разнообразных дизайнерских решений.

Сокращение строительного цикла при использовании современной технологии префабрикации достигается за счет создания мо-

дулей и узлов на заводе одновременно с ведением работ нулевого цикла непосредственно на площадке. Так, во время изготовления модулей на заводе на стройплощадке могут идти работы по закладке фундамента или подготовке к подключению инженерных сетей. Это значительно уменьшает суммарное время, необходимое для полного цикла строительства.

Здания, построенные по современной технологии префабрикации, отвечают требованиям устойчивого развития, часто наделены функциями «умного дома» и выполнены из экологичных материалов. Важным преимуществом современного префабрицированного строительства является полноценная перерабатываемость: полностью разобранный блок-модуль из легких конструкций может быть поэлементно переработан либо использован в новом качестве.

СТРОИТЕЛЬСТВО ИЗ CLT-ПАНЕЛЕЙ

Для производства CLT-панелей используются ламели, которые склеиваются под высоким давлением. На выходе получается массивная деревянная панель высокой твердости, способная заменить железобетонные конструкции, но при этом более дешевая в производстве и удобная в монтаже. Популярность CLT-панелей в европейских странах обусловлена тем, что такой материал рассматривается как экологически чистая альтернатива железобетону, он также дает возможность быстро и сравнительно недорого возводить здания. В среднесрочной перспективе такая технология станет новой точкой роста для индустриального девелопмента в России. По оценкам экспертов, производство CLT в мире растет на 20% в год. Группа «Эталон» совместно с Segezha Group в настоящее время занимается получением всех необходимых согласований и планирует в ближайшие несколько лет запустить первый пилотный проект в этой сфере.

Основные преимущества клееных деревянных панелей CLT:

- свобода выбора архитектурного облика благодаря универсальности CLT-панелей и сочетаемости с любыми видами отделки
- сокращение сроков строительства за счет удобства и быстроты сборки
- высокая маржинальность проектов за счет возможности повторного использования отходов при производстве
- экономичность зданий при эксплуатации благодаря отличным теплоизоляционным свойствам и непроницаемости CLT-панелей для ветра
- здоровый микроклимат в доме и прекрасная шумоизоляция, обеспечивающие комфорт и экологичность

ТЕХНОЛОГИИ ДОМОСТРОЕНИЯ

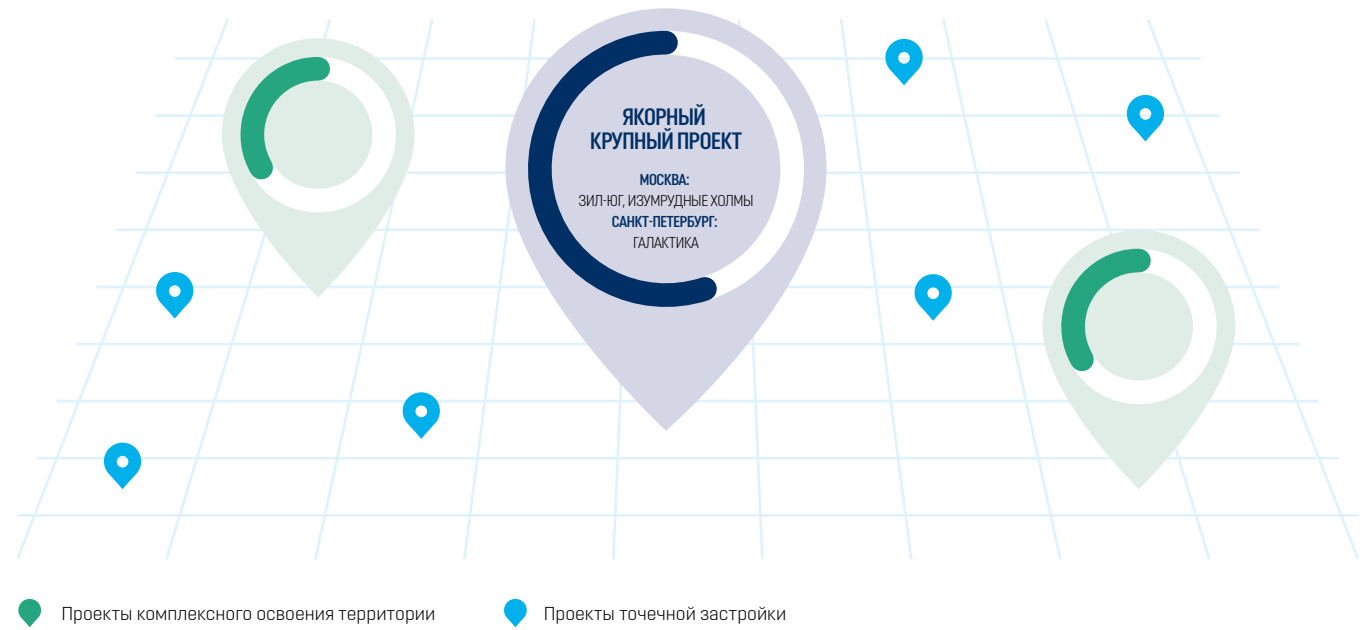
	МОНОЛИТНОЕ ДОМОСТРОЕНИЕ	СОВРЕМЕННАЯ ПРЕФАБРИКАЦИЯ	СТРОИТЕЛЬСТВО ИЗ CLT-ПАНЕЛЕЙ
Технология			
Стратегия развития	- Оптимизация материалоемкости - Достижение наилучшего коэффициента коммерциализации - Стандартизация закупок - Проведение тендеров для достижения наилучшей цены	- Создание домостроительного комбината для производства типовых модулей жилых зданий - Сертификация технологии - Разработка типовых проектов	- Разработка типовых проектов с применением CLT - Сертификация технологии для строительства многоквартирных жилых домов
Цикл	24 МЕСЯЦА	18 МЕСЯЦЕВ	12 МЕСЯЦЕВ
Сегмент	- Премиум, бизнес - Точечная застройка и проекты среднего размера	- Бизнес, комфорт, эконом - Все типы проектов от точечной застройки до комплексного освоения территории	- Эконом - Часть проектов комплексного освоения территории

3. Усиление присутствия на ключевых рынках

Стратегия Компании в отношении формирования земельного банка предполагает строительство в каждом регионе присутствия одного масштабного проекта, формирующего основу порт-

феля, и ряда проектов среднего размера и точечной застройки, позволяющих диверсифицировать предложение и сбалансировать локальный спрос на жилые комплексы Группы «Эталон».

Портфель проектов



Благодаря сбалансированному земельному банку мы можем наращивать объемы строительства, а хорошо диверсифицированный портфель проектов позволяет нам снизить риск концентрации за счет предоставления клиентам большого выбора проектов в разных сегментах рынка.

В результате покупки «Лидер-Инвест» Компания расширила свой ассортимент московских проектов, полностью компенсировав дефицит предложения в столице. На смену ЖК «Изумрудные холмы» — крупнейшему московскому проекту Компании, недвижимость в котором практически полностью реализована, — пришел проект «ЗИЛ-Юг». Также земельный банк пополнился несколькими проектами комплексного освоения территории и проектами точечной застройки в разных районах столицы — все это вывело Группу «Эталон» в лидеры московского рынка.

В то же время в Санкт-Петербурге крупнейший проект Компании ЖК «Галактика» находится в середине своего жизненного цикла,

а ряд проектов квартальной застройки подходят к завершению — это создает дефицит предложения Группы «Эталон» в традиционно сильном для нее регионе. Поэтому основная задача, которая сейчас стоит перед Компанией, — компенсировать возникший дефицит предложения в Санкт-Петербурге в течение 2020–2021 годов, а затем выйти на стабильный уровень портфеля жилой недвижимости в обоих регионах за счет ежегодного пополнения земельного банка на величину реализованной в течение года недвижимости. Это позволит Группе «Эталон» упрочить свои позиции в тройке крупнейших российских девелоперов по объемам строительства и реализации жилой недвижимости.

4. Развитие экосистемы и удержание клиента

Важной составляющей стратегии Компании является привлечение и удержание клиентов. Группа «Эталон» применяет комплексный подход к поддержанию лояльности покупателей, одновременно совершенствуя предложение, систему продаж, а также ассортимент и качество услуг для потенциальных или существующих клиентов. Компания стремится создавать такие проекты, которые формируют гармоничное пространство для жизни, работы, учебы и позволяют нашим клиентам получить все, что им нужно, не выходя за пределы квартала. Каждый метр в новых жилых комплексах Группы «Эталон» продуман до мелочей с учетом потребностей будущих жильцов. Такая забота о комфорте покупателей, безусловно, повысит доверие к Компании и привлечет новых клиентов. При этом, благодаря собственной управляющей компании, мы можем развивать жилую среду не только в новых проектах, но и в уже реализованных.

На сегодняшний день под управлением сервисного бизнес-подразделения Группы «Эталон» находится свыше 5,5 млн кв. м жилья и около 25 тысяч парковочных мест. По мере ввода в эксплуатацию новых комплексов количество жилых домов и парковок под управлением Группы «Эталон» будет только расти. Мы активно расширяем ассортимент сервисных услуг. Помимо традиционных услуг по обслуживанию домов, Компания внедряет цифровые технологии, например, элементы системы «умный дом» или приложение «Мой Дом Эталон» для жителей построенных домов Группы, позволяющее получать оперативную информацию от управляющей компании, отправлять заявки и обращения, вызывать мастеров, следить за показаниями счетчиков, оценивать качество оказанных услуг.

Сервисный бизнес Группы «Эталон»:

> 5,5 МЛН КВ. М

> 5,5 млн кв. м жилья в управлении

№ 3

№ 3 по площади среди сервисных компаний РФ

25 ТЫС.

25 тыс. парковочных мест в управлении

3 РЕГИОНА

3 региона: Москва, Санкт-Петербург и Московская область

300 ТЫС.

300 тыс. человек проживает в домах Группы «Эталон»

Группа «Эталон» планирует и в дальнейшем активно развивать дополнительные услуги для потенциальных покупателей и жителей построенных Компанией домов, число которых постоянно растет.

«Эталон» развитие и расширение сервисных услуг является отличной возможностью для укрупнения бизнеса и дальнейшего роста абонентской базы. Это позволит достичь самого высокого среди российских девелоперов значения показателя NPS (Net Promoter Score, или Индекс потребительской лояльности) и, как следствие, увеличить долю повторных покупок, а также генерировать дополнительную прибыль от комплементарных видов бизнеса.

Поскольку сервисный бизнес отличается низкими издержками масштабирования и позволяет за счет высокого качества услуг повысить лояльность покупателей недвижимости, для Группы

ТРАДИЦИОННЫЕ СЕРВИСЫ



УБОРКА МЕСТ
ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ



ВЫВОЗ МУСОРА



ТЕХНИЧЕСКОЕ
ОБСЛУЖИВАНИЕ



ОЗЕЛЕНЕНИЕ
И БЛАГОУСТРОЙСТВО



СБОР КОММУНАЛЬНЫХ
ПЛАТЕЖЕЙ



РЕМОНТ ЗДАНИЙ



Группа Эталон

КОМФОРТНАЯ
ЖИЛАЯ СРЕДА



ЦИФРОВЫЕ УСЛУГИ

ХРАНЕНИЕ ТОВАРОВ



ДОСТАВКА



КОНСЕРЖ-
СЕРВИС



УБОРКА
И РЕМОНТ



ЛОГИСТИКА



СИСТЕМА
«УМНЫЙ ДОМ»



5. Дальнейшая географическая экспансия

Сегодня Группа «Эталон» работает на двух крупнейших рынках — в Московском регионе¹ и Санкт-Петербурге. В то же время сеть продаж Компании охватывает 57 городов, что помогает привлекать новых покупателей из различных частей страны, заинтересованных в приобретении недвижимости в двух российских столицах, и повышать узнаваемость бренда Группы «Эталон». Кроме того, наличие региональной сети расширяет возможности для мониторинга рынка, оценки спроса и конкурентного окружения.

При условии достижения устойчивой динамики роста операционных и финансовых показателей Группа «Эталон» рассмотрит возможность выхода в другие российские регионы — города со стабильным спросом, высоким уровнем доходов и цен на недвижимость. Приоритетной формой для географической экспансии остается партнерство с сильным локальным игроком. Однако в условиях резкого сокращения локальных игроков вследствие их неспособности реализовать проекты по новым правилам, вступившим в силу с 1 июля 2019 года, Группа «Эталон» может рассмотреть возможность органического выхода в тот или иной регион для консолидации рынка и получения конкурентных преимуществ доминирующего игрока.

ПРИОРИТЕТНЫМИ ДЛЯ ЭКСПАНСИИ ЯВЛЯЮТСЯ РЫНКИ, В КОТОРЫХ ЦЕНЫ НА ЖИЛЬЕ И ЗАРПЛАТЫ НАСЕЛЕНИЯ ВЫШЕ СРЕДНИХ ПО РОССИИ

Ключевые параметры для выхода в другие регионы:

- **СЕКМЕНТЫ:** комфорт- и бизнес-класс
- **РАЗМЕР ПРОЕКТОВ:** точечная застройка и проекты комплексного освоения территории до 300 тыс. кв. м
- **IRR ПРОЕКТОВ:** более 20%
- **ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ:** не ниже 35%
- **ФОРМАТ ВЫХОДА:** совместно с локальным игроком или открытие собственного проектного офиса (без развертывания собственных генподрядных и субподрядных функций)

1 Москва и ближайшее Подмосковье.

Портфель проектов

Уверенный РОСТ

3,3
МЛН КВ. М

ДОСТУПНАЯ ДЛЯ
ПРОДАЖИ ПЛОЩАДЬ

10,3
ДОЛЛ. США
НА ГДР¹

СТОИМОСТЬ АКТИВОВ
В РАСЧЕТЕ НА АКЦИЮ/ГДР

48%
РЕАЛИЗУЕМОЙ
ПЛОЩАДИ

ДОЛЯ ПРОЕКТОВ
БИЗНЕС-КЛАССА

ОБЗОР ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

С того момента, как Группа «Эталон» приобрела «Лидер-Инвест» в феврале 2019 года, затем консолидировала 100% акций компании и получила полный контроль над проектом «ЗИЛ-Юг», Компания значительно увеличила долю московских проектов и проектов бизнес-класса в своем портфеле. Эти шаги способствовали укреплению позиций Группы «Эталон» в крайне привлекательном сегменте самого крупного рынка жилой недвижимости в России. По состоянию на 31 декабря 2019 года доля проектов бизнес-класса увеличилась на 18 п.п. год к году, до 48%, а московские проекты составили 70% от всего портфеля Группы «Эталон».

В 2020–2021 годах одним из приоритетных направлений нашей деятельности станет восполнение дефицита предложения в Санкт-Петербурге. В дальнейшем мы будем стремиться ежегодно пополнять наш земельный банк новыми проектами, эквивалентными по чистой реализуемой площади суммарному объему недвижимости, реализованной в течение предыдущих 12 месяцев. Это позволит нам поддерживать стабильный размер портфеля жилых проектов в Московском регионе и в Санкт-Петербурге. Мы считаем, что такой подход поможет укрепить позиции Группы «Эталон» в тройке крупнейших российских девелоперов по объему строительства и продаж.

Рыночная стоимость портфеля проектов



Рыночная стоимость портфеля проектов Группы «Эталон» составляет 176 млрд руб.¹

Количество проектов в Санкт-Петербурге и Москве



На 31 декабря 2019 года портфель проектов Группы «Эталон» включал 33 проекта в стадии реализации, удачно распределенных между двумя городами

Приобретая новые проекты, мы стремимся минимизировать срок между покупкой участка и началом продаж. Мы ориентируемся на период от 6 до 18 месяцев с момента приобретения проекта до начала его реализации. Кроме того, мы рассматриваем в основном крупные (> 300 тыс. кв. м) и средние (30–300 тыс. кв. м) проекты с целевым IRR выше 20%. Мы намерены пополнять земельный банк в Санкт-Петербурге за счет проектов класса верхний эконом, комфорт и бизнес, расположенных в центральных районах города или в спальных районах с хорошо развитой транспортной и социальной инфраструктурой.

Объем земельного банка



Доступная для продажи площадь составляет 3,3 млн кв. м¹ — этого достаточно для реализации проектов девелопмента в течение 5,3 лет при сохранении объемов продаж, соответствующих контрактowaniu 2019 года

Доля проектов бизнес-класса



После приобретения «Лидер-Инвест» доля проектов бизнес-класса в нашем портфеле выросла до 48%

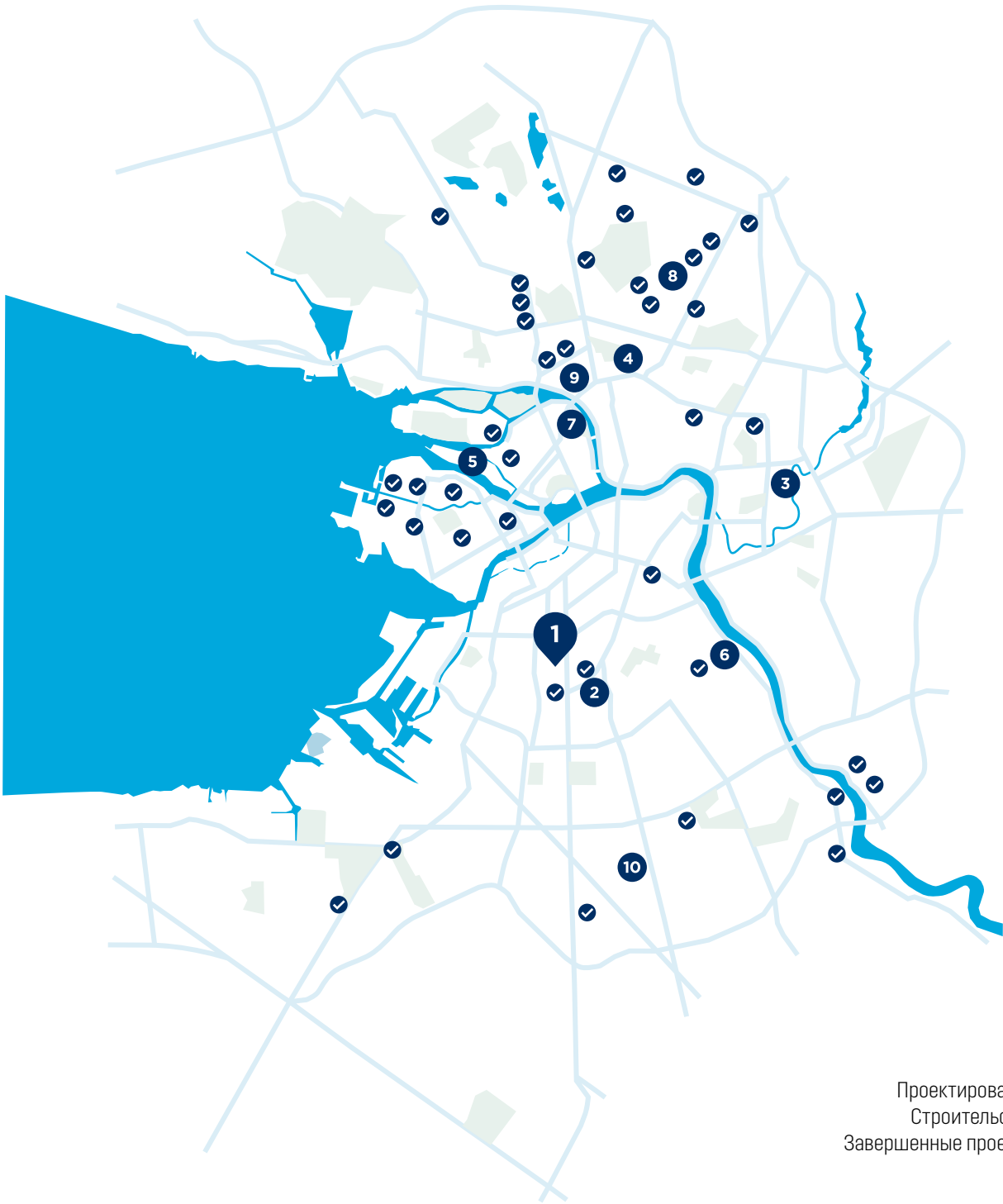
#	ПРОЕКТ	КЛАСС	СТАТУС	ПЛОЩАДЬ (ТЫС. КВ. М)	ОСТАТКИ НЕ- ПРОДАННЫХ ПЛОЩАДЕЙ (ТЫС. КВ. М) ¹	ОСТАТКИ НЕ- ПРОДАННЫХ МАШИНО- МЕСТ (ШТ.)	РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ (МЛН РУБ.)	ПОСТУ- ПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ (МЛН РУБ.) ²	БЮДЖЕТ СТРОИ- ТЕЛЬСТВА (МЛН РУБ.) ³	ОСТАТОК НЕПОНЕСЕН- НЫХ ЗАТРАТ (МЛН РУБ.) ³
ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ										
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ										
1	Галактика	Комфорт	Строительство	814	360	2 965	18 330	75 075	49 838	26 304
2	Проект на ул. Черниговская	Бизнес	Строительство	136	122	1 005	5 411	17 453	8 470	7 981
3	Охта Хаус	Комфорт	Строительство	130	98	78	5 820	12 973	6 785	3 348
4	Дом на Блюхера	Комфорт	Строительство	105	7	94	324	8 313	5 319	855
5	Петровская доминанта	Бизнес	Строительство	89	45	370	5 053	14 744	6 952	5 367
6	Эталон на Неве	Комфорт	Строительство	77	56	452	3 522	8 483	4 602	2 572
7	Botanica	Бизнес	Строительство	47	26	314	2 743	7 033	3 084	1 212
8	Дом на Обручевых	Комфорт	Строительство	45	4	492	120	5 011	2 753	372
9	Белоостровская	Комфорт	Строительство	29	29	218	818	3 444	2 081	1 962
10	Дом на Космонавтов	Комфорт	Строительство	27	14	128	938	2 475	1 504	496
ИТОГО В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ				1 500	761	6 116	43 079	155 002	91 387	50 468
МОСКОВСКИЙ РЕГИОН ⁴										
1	ЗИЛ-Юг	Бизнес / Комфорт	Проектирование	1 213	1 116	5 641	40 115	264 599	132 373	132 125
2	Изумрудные холмы	Верхний эконом	Строительство	847	70	546	4 975	60 118	42 327	4 598
3	Nagatino i-Land	Бизнес	Строительство	472	403	1 816	18 134	68 803	40 136	38 172
4	Эталон-Сити	Комфорт	Строительство	366	19	328	1 852	28 861	19 851	1 049
5	Летний сад	Комфорт	Строительство	293	67	563	3 671	31 717	18 169	6 181
6	Серебряный фонтан	Бизнес	Строительство	226	156	1 700	13 174	39 056	19 760	11 309
7	Крылья (Лобачевского, 120)	Бизнес	Строительство	187	112	794	9 828	30 449	14 947	9 254
8	Нормандия	Комфорт	Строительство	124	54	320	3 968	16 671	7 927	3 261
9	Проект в Мытищинском районе	Комфорт	Проектирование	93	82	322	1 228	6 837	4 469	4 376
10	Проект на Летниковской улице	Бизнес	Проектирование	106	106	717	7 503	24 235	10 477	9 620
11	Фотиевой, 5	Премиум	Проектирование	13	13	57	1 375	4 094	1 646	1 604
12	Нагорная, 28	Комфорт	Проектирование	11	11	46	898	2 306	790	789
13	Электрозаводская, 60	Бизнес	Проектирование	10	10	88	598	2 134	1 048	998
14	Счастье в Кузьминках (Зеленодольская, 41/2)	Комфорт	Строительство	9	2	65	16	1 374	1 032	124
15	Ярославское шоссе, 51	Комфорт	Проектирование	9	9	33	675	1 577	672	594
16	Счастье на Соколе (Усиевича, 10Б)	Бизнес	Строительство	8	3	65	359	1 925	1 190	256
17	Дом в Коньково (Академика Капицы, 32)	Бизнес	Проектирование	8	8	39	615	1 739	717	704
18	Большая Черкизовская, 4	Бизнес	Проектирование	7	7	46	579	1 389	556	385
19	Счастье в Садовниках (Нагатинская, 4/3)	Комфорт	Строительство	7	2	13	78	1 174	808	243
20	Счастье на Семеновской (Измайловское шоссе, 20)	Комфорт	Строительство	7	7	31	533	1 104	510	382
21	Счастье на Пресне (Красногвардейский, 15 стр. 2)	Бизнес	Строительство	6	1	1	90	1 626	746	200
22	Счастье на Ломоносовском	Бизнес	Строительство	6	5	54	844	1 854	688	489
23	Счастье в Кусково (Вешняковская, 10)	Бизнес	Строительство	6	4	29	458	960	674	110
ИТОГО В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ				4 035	2 266	13 314	111 566	594 603	321 511	226 823
ИТОГО ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ				5 535	3 027	19 430	154 645	749 606	412 898	277 291
ЗАВЕРШЕННЫЕ ПРОЕКТЫ										
Жилая недвижимость в завершенных проектах				2 789	286	6 579	18 846	234 976		
Завершенные отдельно стоящие коммерческие объекты				24	14	55	788			
Земельные участки на продажу							1 774			
ИТОГО ЗАВЕРШЕННЫЕ ПРОЕКТЫ				2 813	301	6 634	21 408	234 976		
ИТОГО ПРОЕКТЫ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»				8 348	3 328	26 064	176 053	984 581	412 898	277 291
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БЛОК										
Бизнес и активы производственного блока					18		12 446			
ИТОГО АКТИВЫ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»				8 348	3 345	26 064	188 499	984 581	412 898	277 291

1 Включая паркинги. Площадь паркингов в завершенных проектах с частично распроданными машиноместами указана из расчета средней площади машиноместа, равной 30 кв. м.
2 Поступления от продаж включают будущие и уже полученные доходы на 31.12.2019.
3 Не включая платежи за приобретение земельных участков.
4 Москва, Новая Москва и Московская область в пределах 30 км от МКАД.

Санкт-Петербург

Проекты

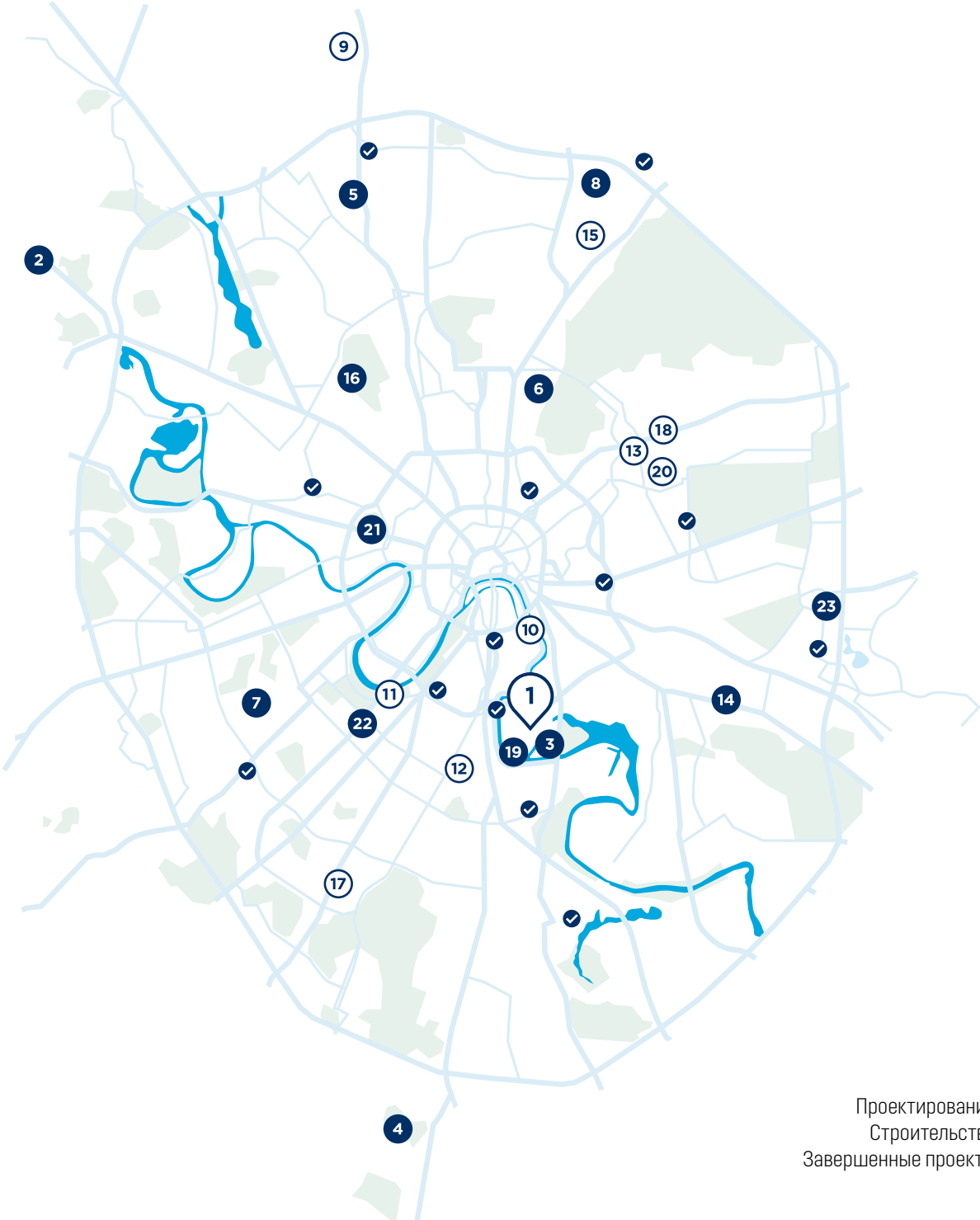
- 1 Галактика
 - 2 Проект на Черниговской улице
 - 3 Охта Хаус
 - 4 Дом на Блюхера
- 5 Петровская доминанта
 - 6 Эталон на Неве
 - 7 Botanica
 - 8 Дом на Обручевых
- 9 Белоостровская
 - 10 Дом на Космонавтов



Москва

Проекты

- 1 ЗИЛ-Юг
 - 2 Изумрудные холмы
 - 3 Nagatino i-Land
 - 4 Эталон-Сити
 - 5 Летний сад
 - 6 Серебряный фонтан
 - 7 Крылья (Лобачевского, 120)
 - 8 Нормандия
- 9 Проект в Мытищинском районе
 - 10 Проект на Летниковской улице
 - 11 Фотиевой, 5
 - 12 Нагорная, 28
 - 13 Электрозаводская, 60
 - 14 Счастье в Кузьминках
 - 15 Ярославское шоссе, 51
 - 16 Счастье на Соколе (Усиевича, 10Б)
- 17 Дом в Коньково
 - 18 Большая Черкизовская, 4
 - 19 Счастье в Садовниках (Нагатинская, 4/3)
 - 20 Счастье на Семеновской
 - 21 Счастье на Пресне
 - 22 Счастье на Ломоносовском
 - 23 Счастье в Кузьминках



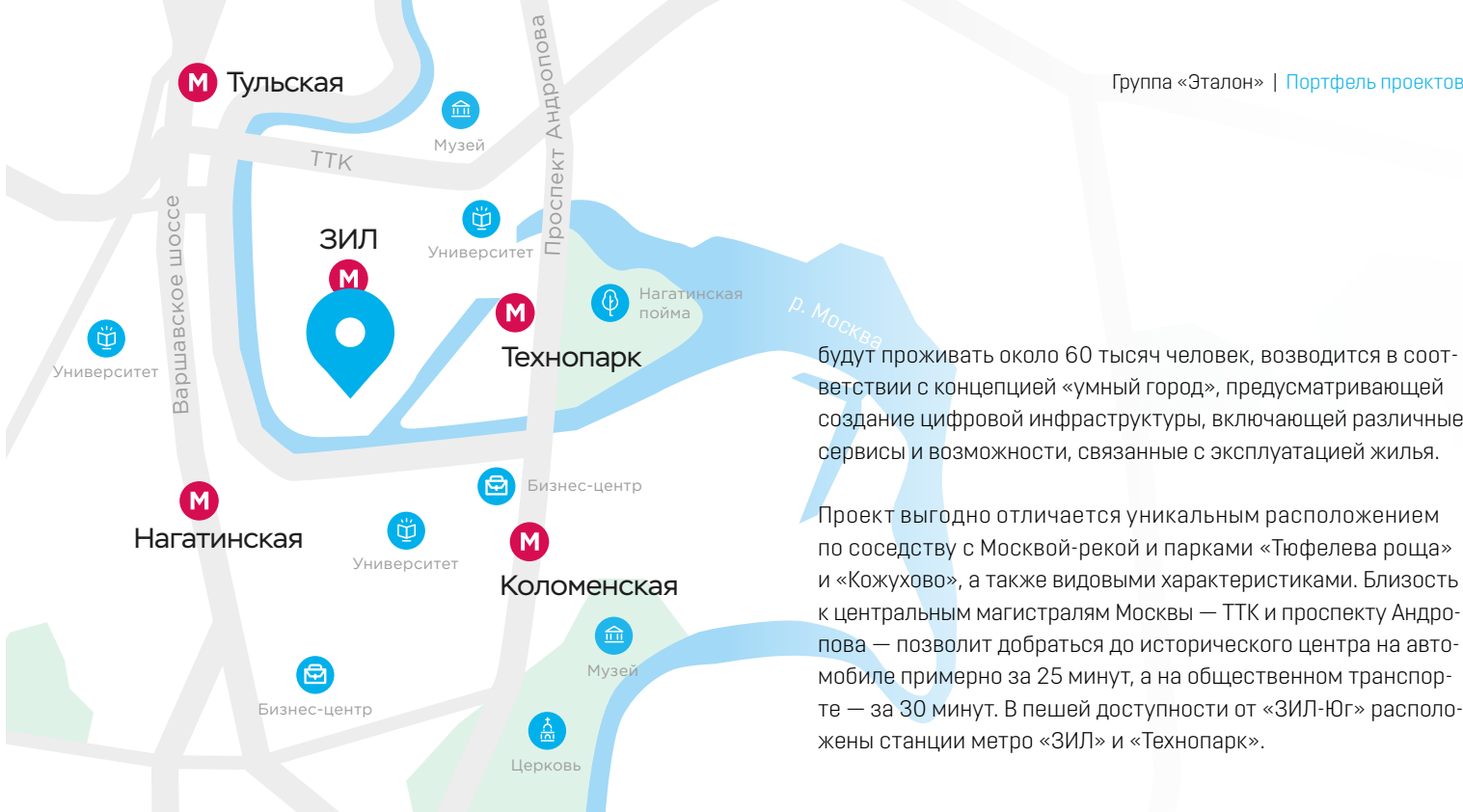
ПРОЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

ЗИЛ-Юг

«ЗИЛ-Юг» — один из крупнейших проектов редевелопмента территорий в Москве, расположенный на месте бывшего автомобильного завода «ЗИЛ».

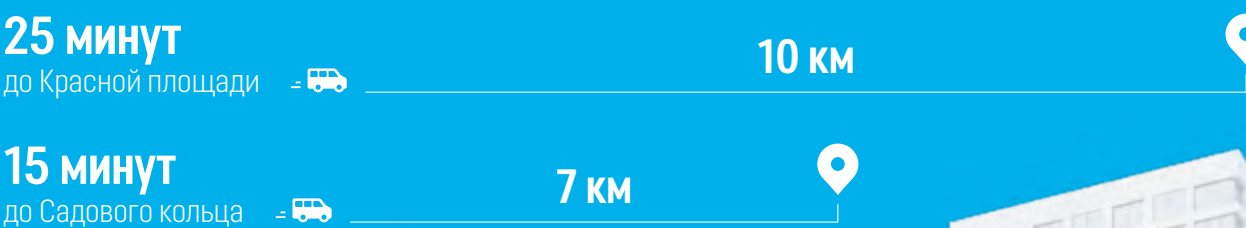
Москва
Класс: бизнес/комфорт

Группа «Эталон» планирует возвести многофункциональный комплекс площадью более 1,2 млн кв. м, гармонично сочетающий жилую и деловую застройку, а также социальную и коммерческую инфраструктуру: торговый центр, школы, детские сады, поликлинику и больницу, культурно-просветительский и выставочный центр. Ультрасовременный комплекс, в котором



Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
1 213 ТЫС. КВ. М	40 115 МЛН РУБ.	264 599 МЛН РУБ.

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.



Галактика

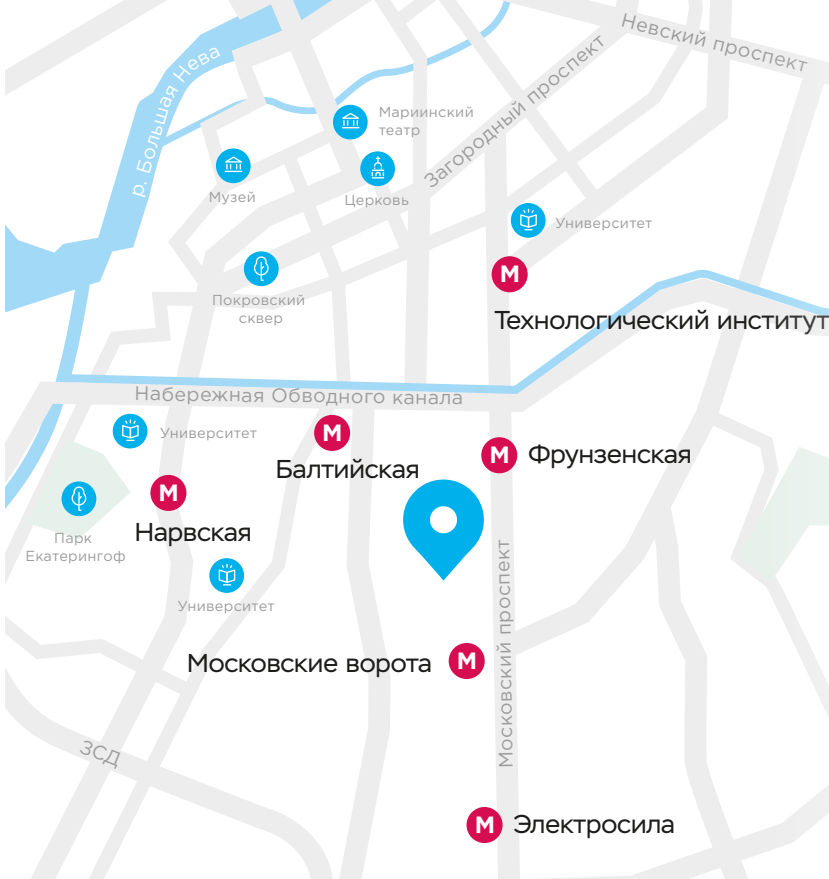
Жилой квартал «Галактика» на территории бывшей Варшавской железной дороги является крупнейшим проектом редевелопмента в центре Санкт-Петербурга.

Санкт-Петербург Класс: комфорт

Проект возводится сразу в двух районах — Адмиралтейском и Московском — и предполагает строительство около 10 тыс. квартир, 3 школ, 10 детских садов. Проект будет иметь свой парк и разнообразную инфраструктуру, благоустроенные внутренние дворы, а также достаточно большое и активное

общественное пространство. В состав проекта входят кварталы «Галактика Премиум» и «Галактика Pro». Названия этих кварталов, занимающих южную и северную части ЖК «Галактика», отражают их уникальные характеристики и удобное расположение.

Исторический центр и часть исторических достопримечательностей находятся совсем рядом. Вблизи есть все, что необходимо для комфортного проживания: сети продуктовых магазинов «Лента» и «Призма», супермаркеты, магазины промтоваров, рестораны и кафе, скверы и музеи. Недалеко от проекта распо-



лагается крупный торговый комплекс «Варшавский экспресс» с кинотеатром, концертной площадкой и спортивной зоной. Ближайшая территория уже освоена, построены крупные жилые комплексы, развита социальная инфраструктура — район становится обжитым. В пешей доступности от проекта много школ и детских садов, развивающих и спортивных секций.

Квартал выгодно расположен с точки зрения транспортных магистралей: Московского проспекта, наб. Обводного канала, Митрофаньевского шоссе, выезда на ЗСД. Пешком можно дойти до 3 станций метро («Балтийская», «Фрунзенская» и «Московские ворота»), до исторического центра на машине можно добраться за 10 минут, до аэропорта — за 25 минут.

Реализуемая площадь¹
814 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
18 330 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
75 075 МЛН РУБ.

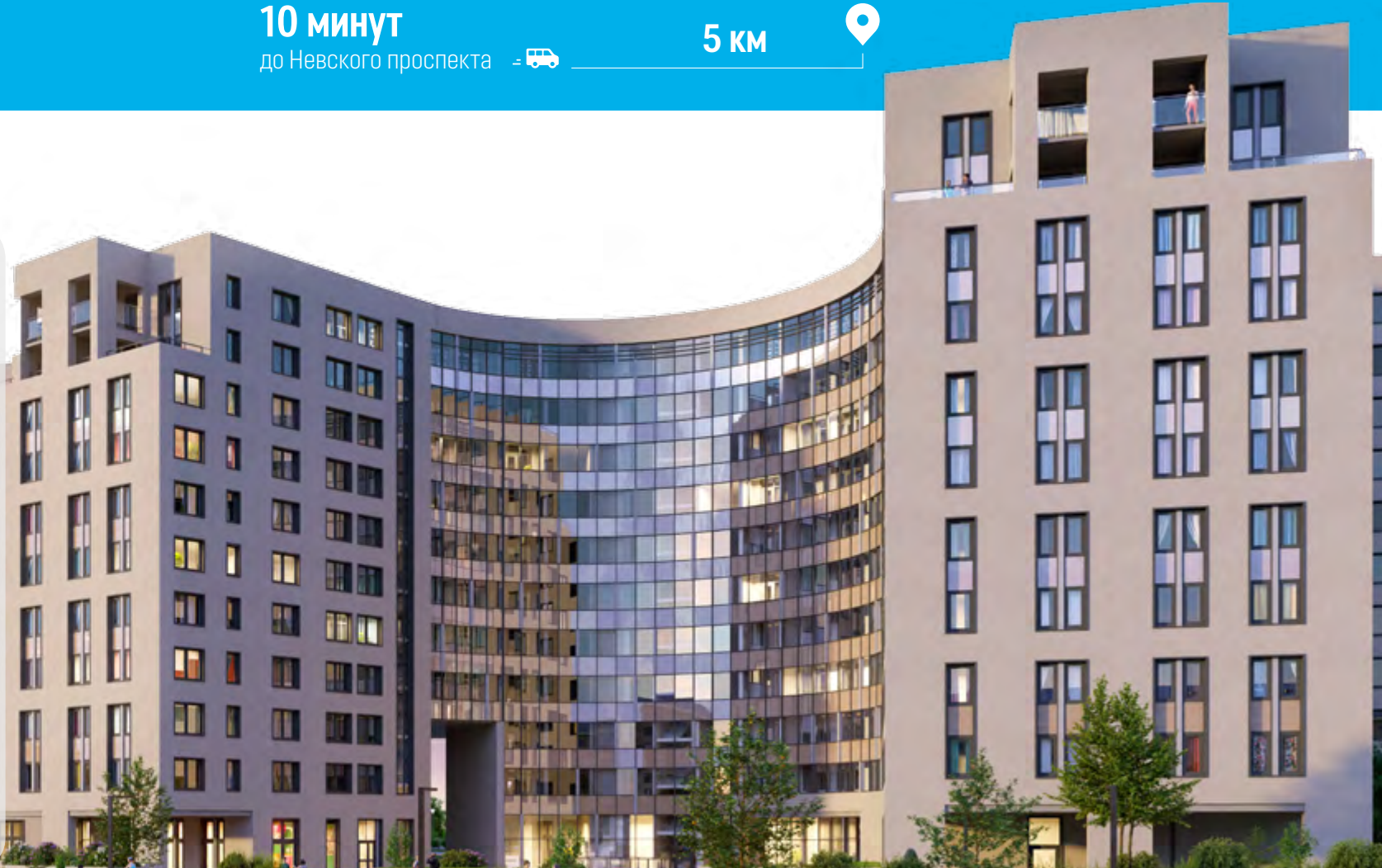
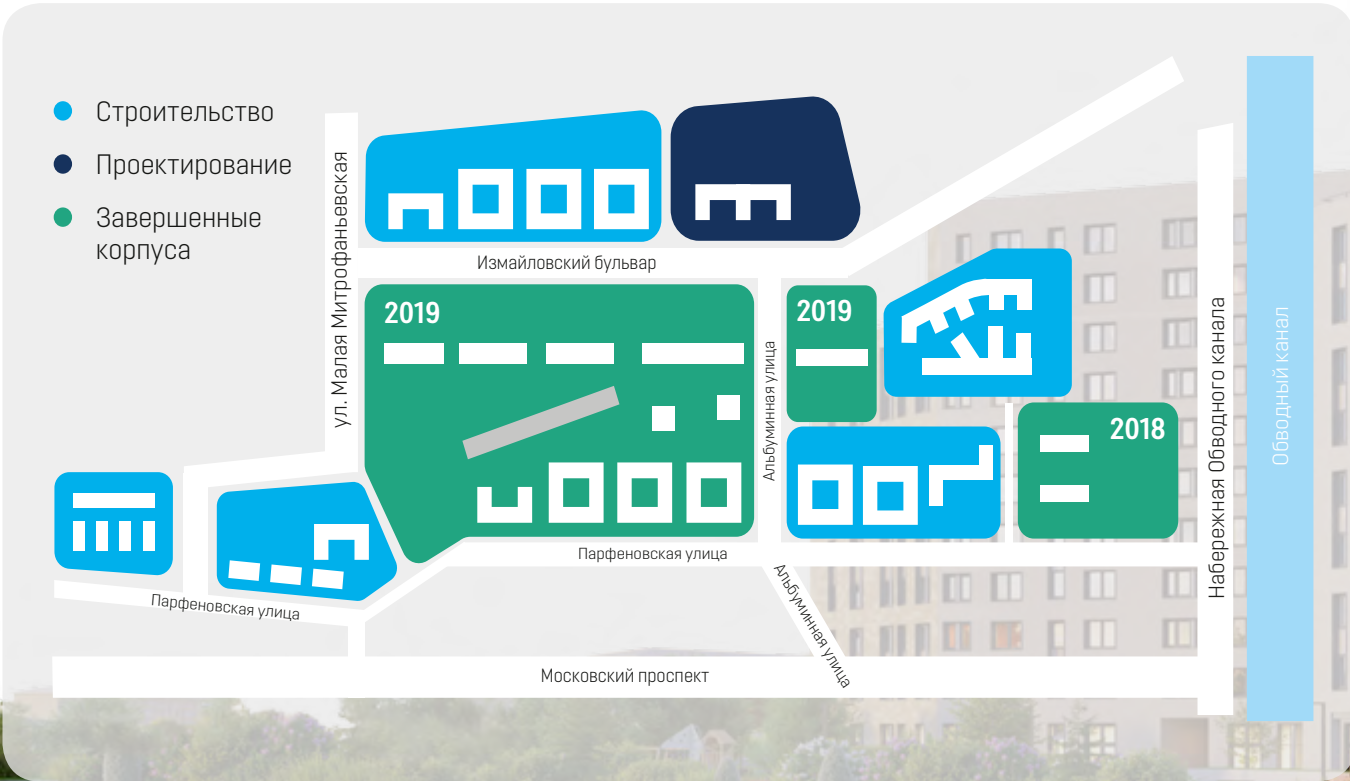
25 минут
до аэропорта

16 км

10 минут
до Невского проспекта

5 км

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.



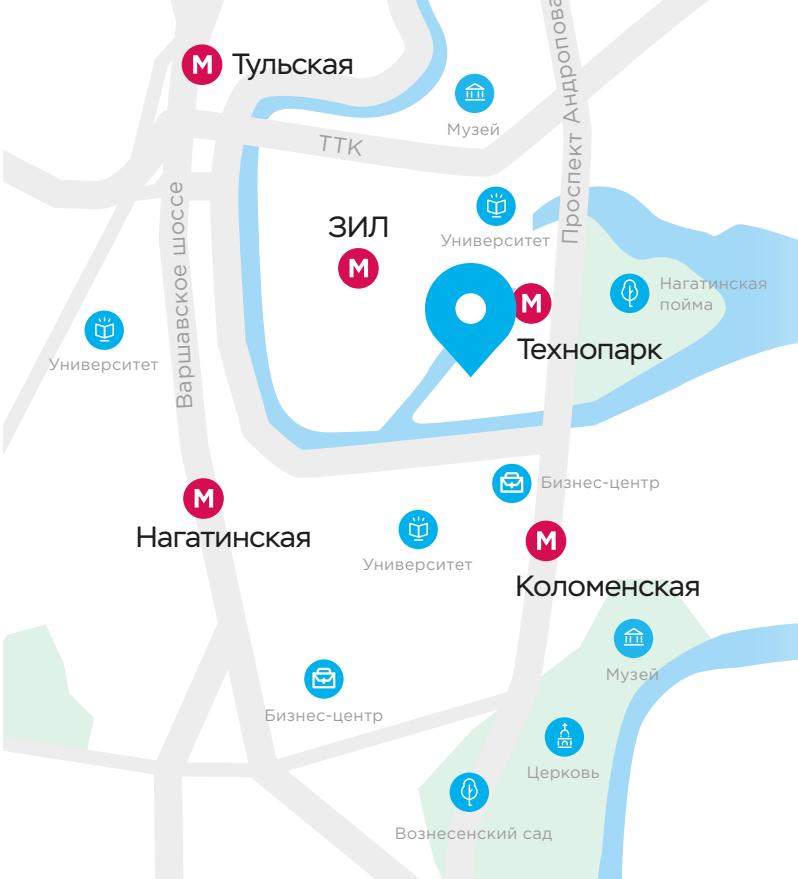
Nagatino i-Land

Nagatino i-Land — проект многофункциональной застройки общей продаваемой площадью 472 тыс. кв. м на земельном участке площадью более 30 га в Даниловском районе, одном из самых перспективных районов столицы.

Москва
Класс: бизнес

Проект, разработанный совместно с британским архитектурным бюро AHR, объединит существующий деловой кластер с жилой и коммерческой недвижимостью. Из зданий пере-

менной высотности с закрытыми дворами будут образованы кварталы, внутри которых разместятся зоны отдыха у искусственных водоемов, уникальные общественные пространства для игр, общения и занятий спортом, а также собственный ландшафтный парк площадью почти 2,5 гектара. Отличительной особенностью проекта Nagatino i-Land станет также широкий ассортимент предлагаемой жилой недвижимости от квартир с отдельными входами и патио до пентхаусов с высотой потолков до 3,9 метра и видом на набережную.



Комплекс Nagatino i-Land возводится на берегу Москвы-реки, в районе со сложившейся инфраструктурой. Рядом с проектом расположены бизнес-центры новейшего офисного кластера и крупные торговые центры. В непосредственной близости находятся три благоустроенных парка с водоемами: музей-заповедник «Коломенское», народный парк «Кожухово», парк «Трюфелева роща».

Отличную транспортную доступность проекту обеспечат расположенные в шаговой доступности станция метро «Технопарк» и станция МЦК «ЗИЛ». Для автолюбителей есть удобные выезды на проспект Андропова и ТТК. Новый мост через Москву-реку и реконструированная Симоновская набережная в перспективе образуют новую трассу, которая свяжет Nagatino i-Land с центром Москвы и сократит путь до Садового и Бульварного колец. Дополнительным преимуществом для будущих жителей станет соседство с крупнейшим развлекательным комплексом России — парком «Остров Мечты».

Реализуемая площадь¹
472 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
18 134 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
68 803 МЛН РУБ.

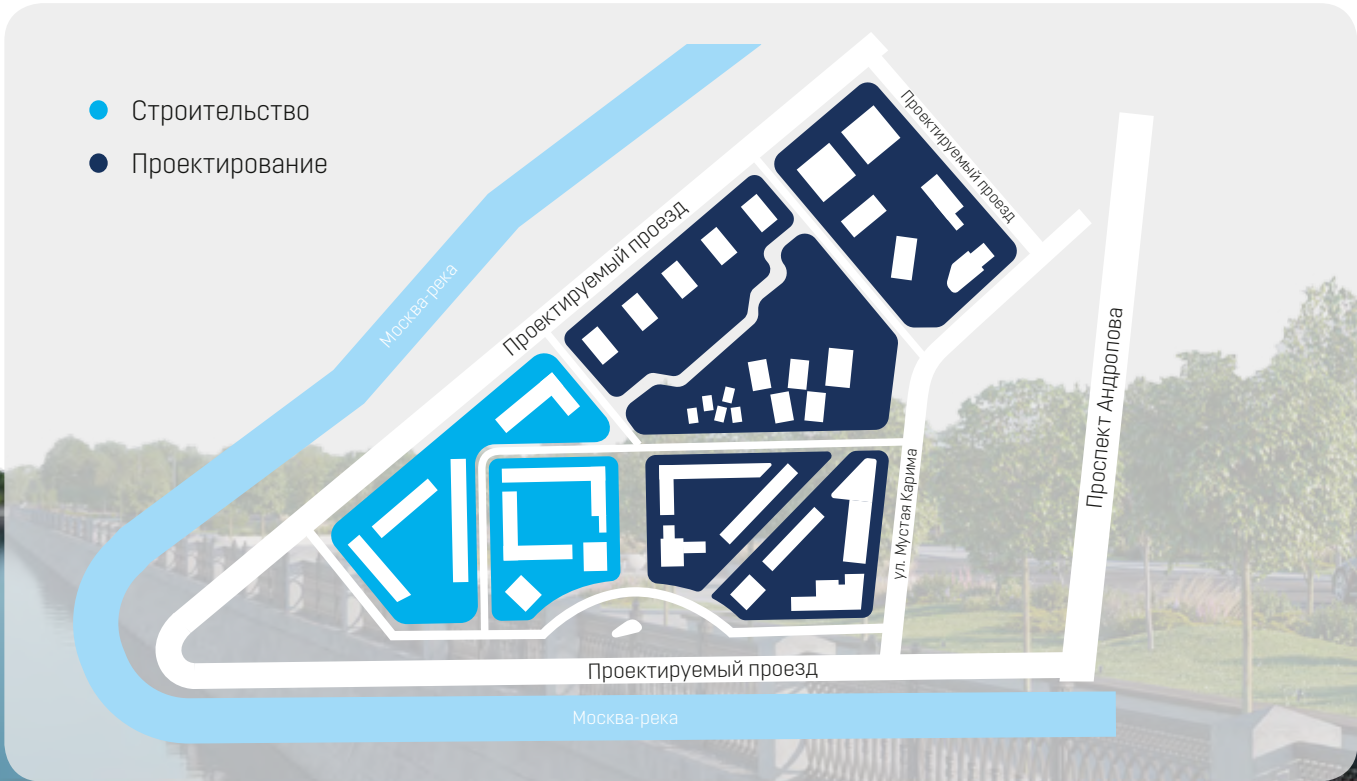
15 минут
до Красной площади - 🚗

11 км

10 минут
до Садового кольца - 🚗

7 км

1 Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.



ПРОЕКТЫ БИЗНЕС-КЛАССА

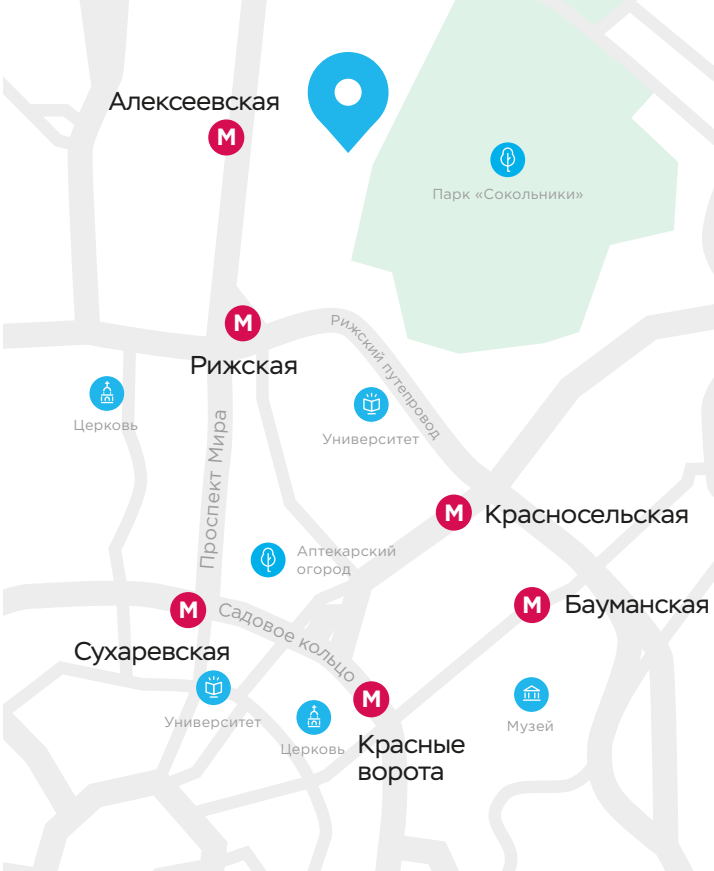
Серебряный фонтан

«Серебряный фонтан» — проект бизнес-класса, в котором архитектурные традиции встречаются с передовыми технологическими решениями.

 **Москва**
Класс: бизнес



В состав многофункционального жилого комплекса, возводимого в Алексеевском районе СВАО Москвы, входят отдельно стоящее офисное здание и 3 очереди разновысотных жилых секций, каждая из которых формирует самостоятельный уютный квартал. Современные здания комплекса расположены в окружении старинного липового парка и составляют единую архитектурную композицию с объектами культурного наследия.



В проекте использованы прогрессивные инженерные решения, позволяющие снизить эксплуатационные затраты: энергоэффективное и водозэффективное оборудование, автоматизированная система учета воды и электроэнергии. Все это дает возможность экономить ресурсы и вести тщательный контроль в режиме «умного дома». Озеленение составляет около трети от общей площади проекта. Высокий уровень энергоэффективности и экологичности ЖК «Серебряный фонтан» подтвержден платиновым сертификатом Green Zoom.

Комплекс отличает превосходная автомобильная и пешеходная доступность: в непосредственной близости расположена станция метро «Алексеевская» (5–10 мин. пешком), рядом проходит проспект Мира — одна из основных транспортных магистралей столицы. В шаговой доступности расположены парки: «Сokolники», Екатерининский, ВДНХ, Останкинский и Ботанический сад.

Реализуемая площадь¹
226 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
13 174 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
39 056 МЛН РУБ.

20 минут
до Красной площади  **10 км** 

10 минут
до Садового кольца  **5 км** 

5 минут
до парка «Сokolники»  **1 км** 

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.
² Получил платиновый сертификат Green Zoom.



Крылья

Проект, разработанный совместно с британским архитектурным бюро Aedas и московским архитектурным бюро ABD architects, представляет собой удачную комбинацию идейной и технологической элегантности современной архитектуры.

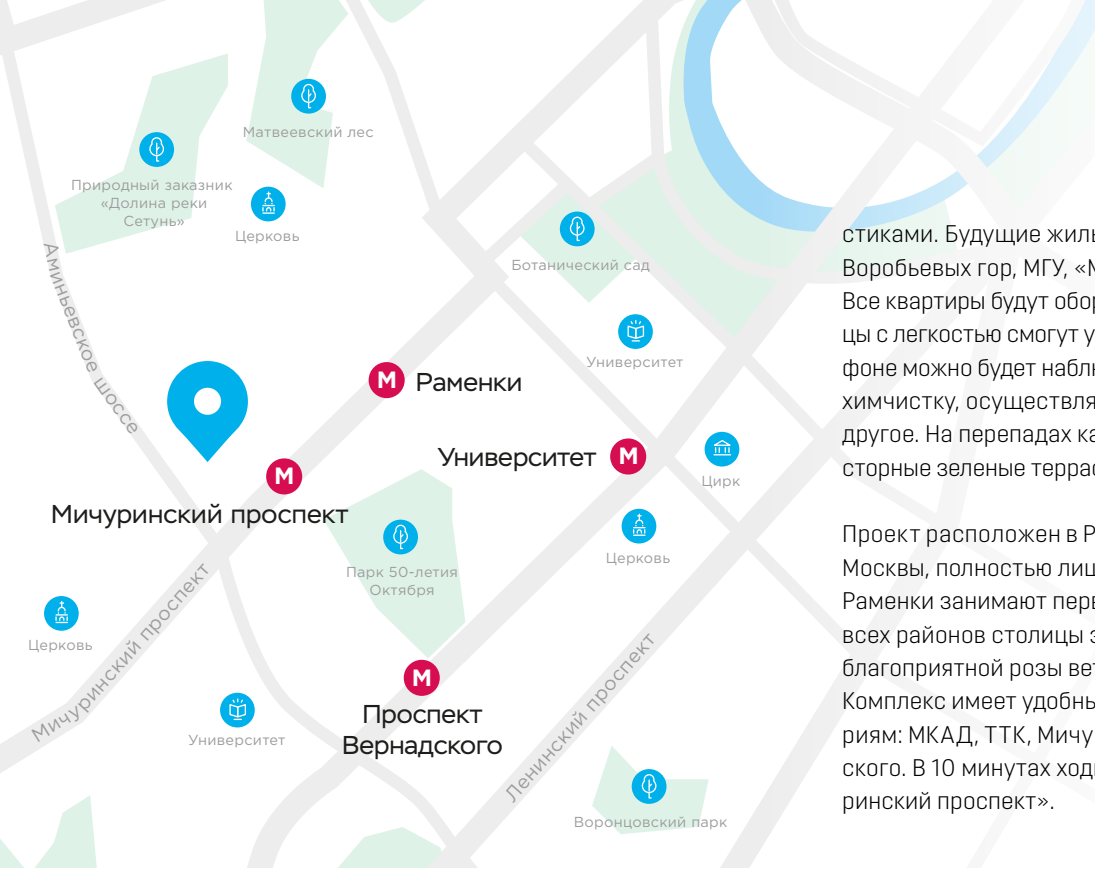
Москва Класс: бизнес

В составе ЖК «Крылья» три изящные башни-трилистника, офисно-торговый центр, школа, детский сад, фитнес-центр с бассейном и вместительный подземный паркинг. Интерьеры общественных зон выполнены по индивидуальному дизайн-



проекту, а сами общественные помещения имеют более 10 зон различного функционального использования для будущих жителей дома. Просторное главное лобби с 7-метровыми потолками включает зону ресепшн и лаунж-зону, помещения для хранения велосипедов, колясочные, помывочные для домашних животных.

Благодаря отсутствию плотной застройки каждая квартира ЖК «Крылья» отличается прекрасными видовыми характери-



стиками. Будущие жильцы смогут наслаждаться панорамой Воробьевых гор, МГУ, «Москва-Сити», зеленых парковых зон. Все квартиры будут оборудованы тач-падами, с которых жильцы с легкостью смогут управлять домом. С приложения на телефоне можно будет наблюдать за детьми во дворе, заказать еду, химчистку, осуществлять коммунальные платежи и многое другое. На перепадах каждого корпуса будут обустроены просторные зеленые террасы для жителей и гостей комплекса.

Проект расположен в Раменках, самом живописном районе Москвы, полностью лишенном промышленных предприятий. Раменки занимают первые позиции по чистоте воздуха среди всех районов столицы за счет особого рельефа местности, благоприятной розы ветров, наличия рек, водоемов и парков. Комплекс имеет удобный доступ к ключевым дорожным артериям: МКАД, ТТК, Мичуринскому проспекту, улице Лобачевского. В 10 минутах ходьбы находится станция метро «Мичуринский проспект».

Реализуемая площадь¹
187 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
9 828 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
30 449 МЛН РУБ.

30 минут
до Красной площади - 🚗 **16 км**

20 минут
до Садового кольца - 🚗 **10 км**

10 минут
до Ботанического сада МГУ - 🚗 **6 км**

1 Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.

2 Лауреат премии Urban Awards 2019 в номинации «Самый экологичный жилой комплекс бизнес-класса».

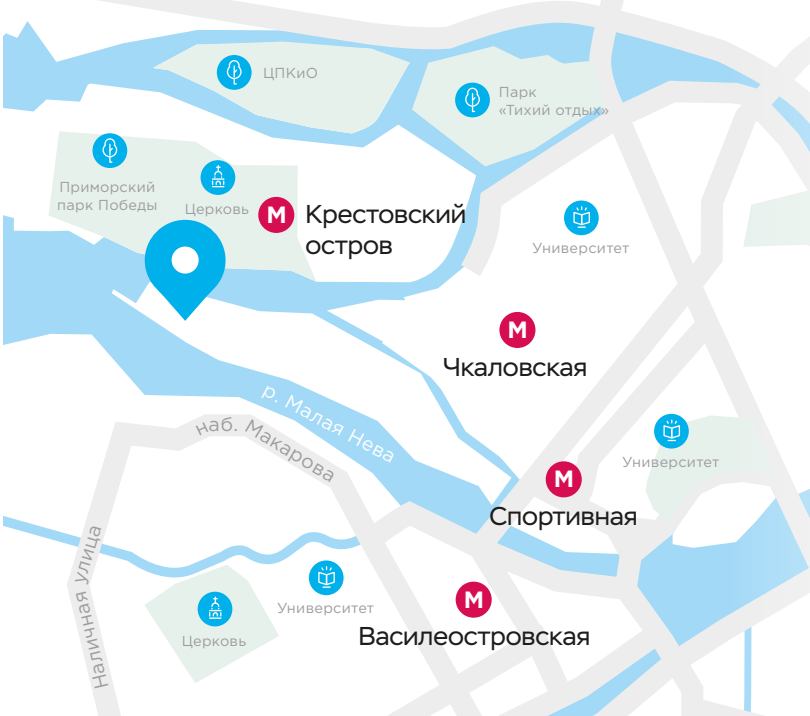


Петровская доминанта

Жилой комплекс бизнес-класса «Петровская доминанта» располагается на Петровском острове в десяти минутах от исторического центра Санкт-Петербурга в одном из самых интересных и перспективных мест центральной части города.

Санкт-Петербург
Класс: бизнес

Комплекс состоит из трех корпусов и подземного паркинга, в который можно спуститься прямо на лифте. В архитектурном облике зданий преобладают мотивы архитектуры конца XIX — начала XX века. Окна квартир с двух сторон жилого комп-



лекса выходят на водную гладь: с южной стороны на акваторию Малой Невы, с западной — на Южную гавань и панораму Финского залива. В квартирах предусмотрены увеличенный размер окон, панорамное или угловое остекление, окна «в пол», открытые балконы или застекленные «в пол» лоджии, открытые террасы или остекленные зимние сады.

Проект располагается в непосредственной близости от береговой линии реки Невы, парков и скверов. Поблизости находятся разные зоны отдыха, включая яхт-клуб, премиальные рестораны, Петровский парк и парки на соседнем Крестовском острове. Также рядом с проектом располагаются стадионы и спортивные сооружения.

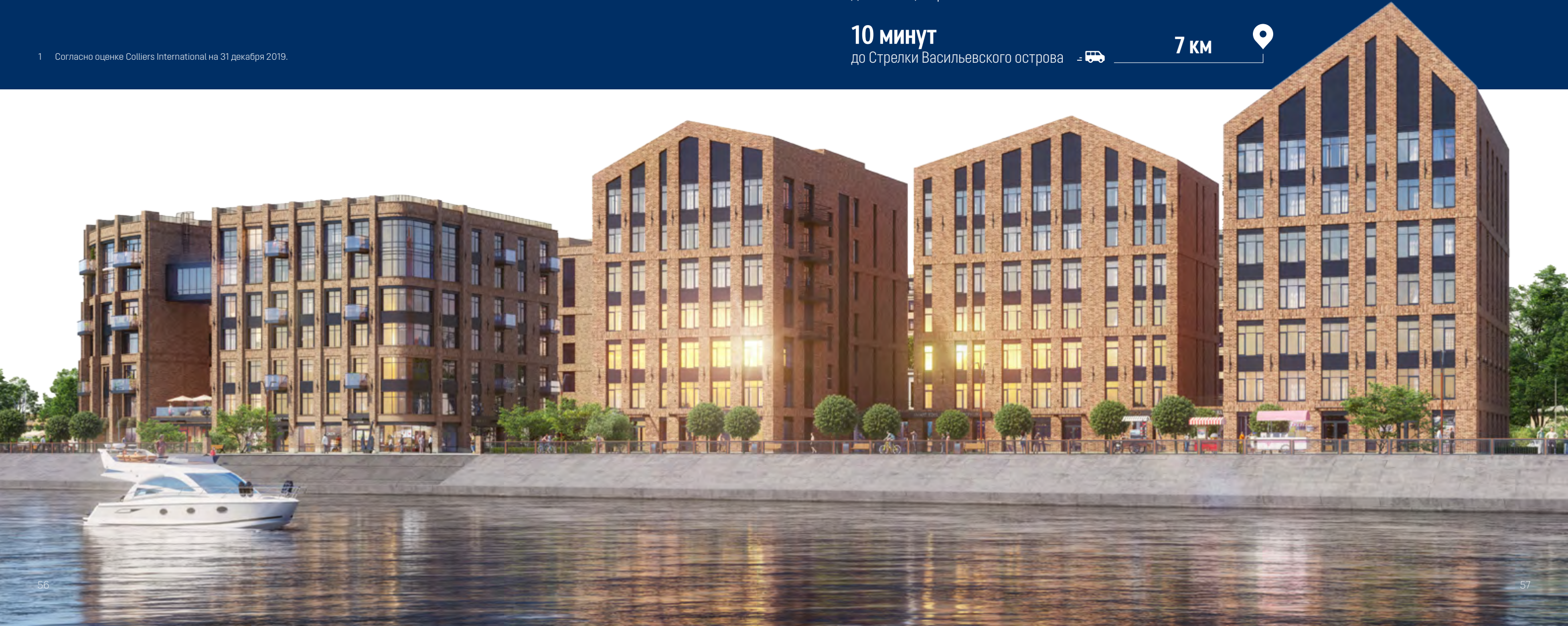
Реализуемая площадь¹
89 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
5 053 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
14 744 МЛН РУБ.



¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.



Botanica

Проект Botanica расположен в самом сердце Петроградской стороны и менее чем в 4 км от исторического центра. В 200 метрах находится одна из лучших зеленых зон Санкт-Петербурга, Ботанический сад.



Санкт-Петербург

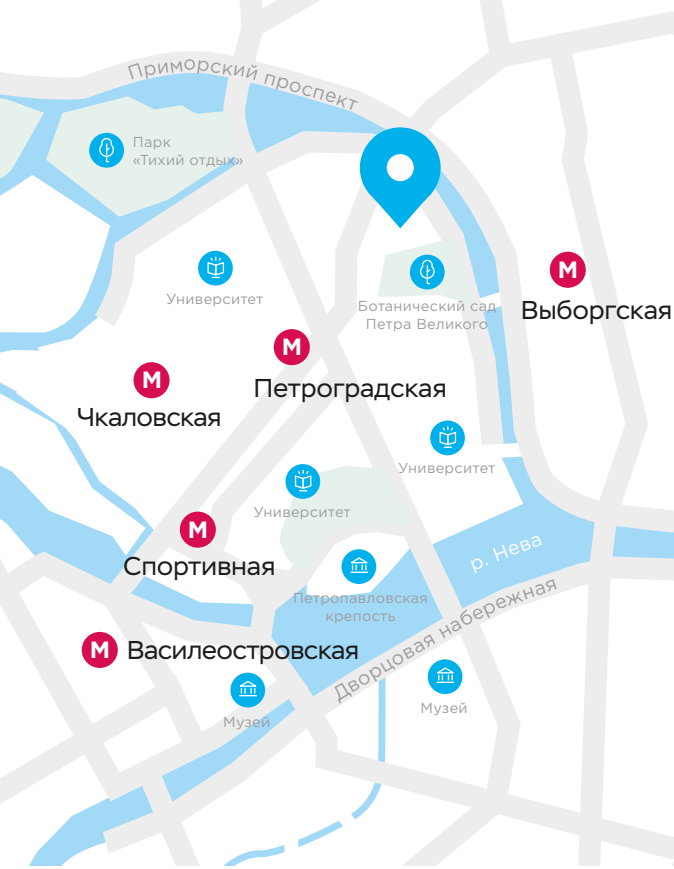
Класс: бизнес





Центральное расположение нового квартала обеспечивает его жителям мобильность, доступ к развитой социальной, коммерческой, спортивной, медицинской и развлекательной инфраструктуре высокого уровня, а также близость к досто-

примечательностям и местам культурного притяжения: Лопухинскому саду, Каменному острову, Авроре, Петропавловской крепости, Соборной мечети, Троицкому и Кантемировскому мостам, театру им. Митрофанова и другим.



ЖК Botanica вошел в список финалистов премии Urban Awards 2018 и стал первым проектом Группы «Эталон» в Санкт-Петербурге, сертифицированным по профессиональному российскому стандарту экологичности и энергоэффективности Green Zoom. Еще на стадии проработки концепции мы старались заложить в проект все современные технологии, применяемые сегодня в «зеленом» строительстве: эффективные системы вентиляции, центральную систему кондиционирования, дополнительную очистку воды, улучшенную шумоизоляцию.

Комплекс находится в пешей доступности от станции метро «Петроградская», имеет удобное сообщение с центром города, удобный выезд на набережную и другие крупные городские магистрали. В пределах 30 минут езды на автомобиле по набережной р. Невы можно добраться до популярных пригородов Курортного района. В 7 км (10 минут езды) расположен ближайший выезд на Западный скоростной диаметр, который связывает север и юг города. Ближайший выезд на КАД расположен в 20 минутах езды.

Реализуемая площадь¹

47 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹

2 743 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹

7 033 МЛН РУБ.

1 Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.
2 Получил золотой сертификат Green Zoom.
3 Финалист премии GREEN Awards: High Performance Building.

15 минут

до Летнего сада



10 км



12 минут

до Стрелки Васильевского острова



8 км



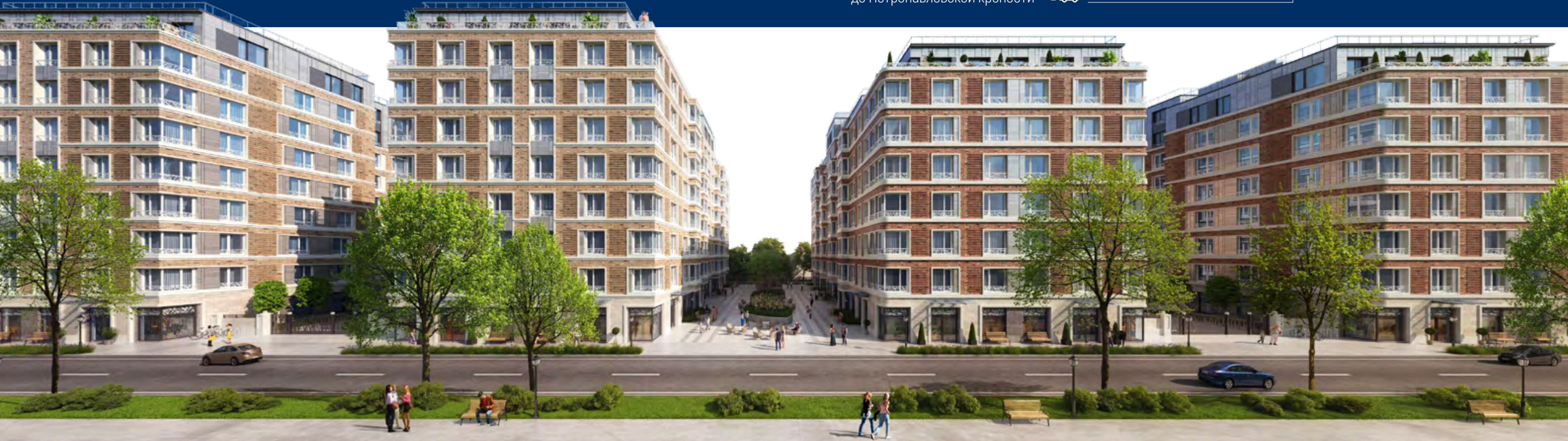
7 минут

до Петропавловской крепости



5 км



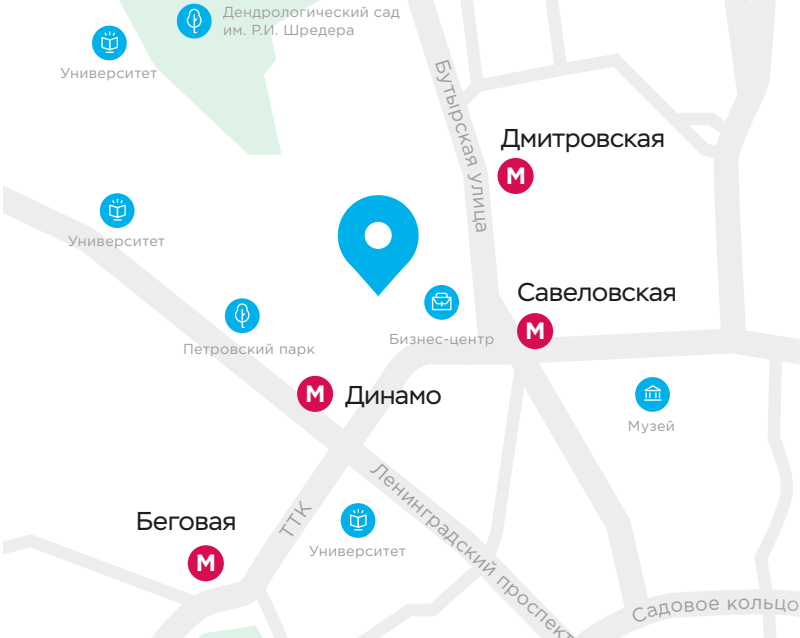


Счастье на Масловке

ЖК «Счастье на Масловке» находится на севере Москвы, в изобилующем зеленью квартале Савеловского района.

Москва
Класс: бизнес

Рядом с жилым комплексом расположены Петровский парк и другие природные зоны отдыха. Кроме того, Северный административный округ считается одним из лучших в Москве с точки зрения развития социальной инфраструктуры. Комплекс, состоящий из 7-этажного жилого дома, насчитывает

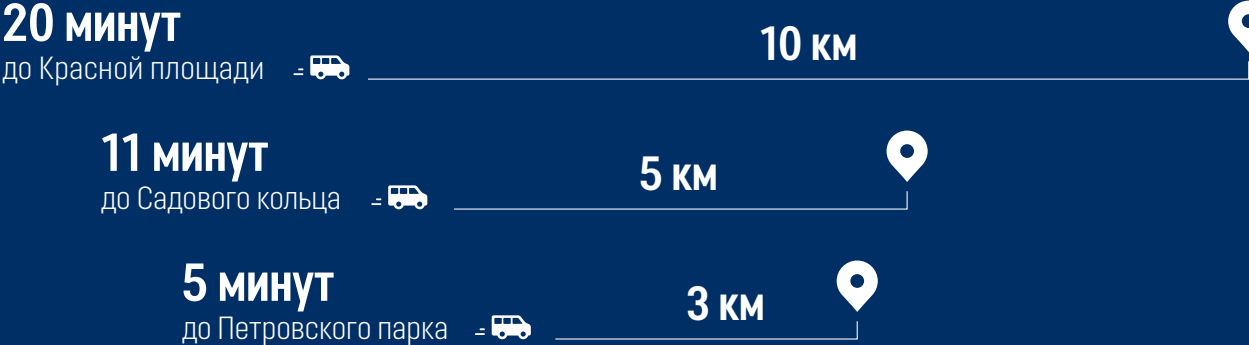


57 квартир свободной планировки площадью от 49 до 152 кв. м. В квартирах на верхних этажах возможно установить камин. Кроме того, в жилом комплексе планируется подземная парковка, развивающий центр для детей и объекты коммерческой инфраструктуры на первом этаже, закрытая придомовая территория. В 1 км от комплекса находится станция метро «Динамо», для автомобилистов есть удобный выезд на Ленинградский проспект и Третье транспортное кольцо.

Реализуемая площадь¹
7 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
281 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
1 531 МЛН РУБ.



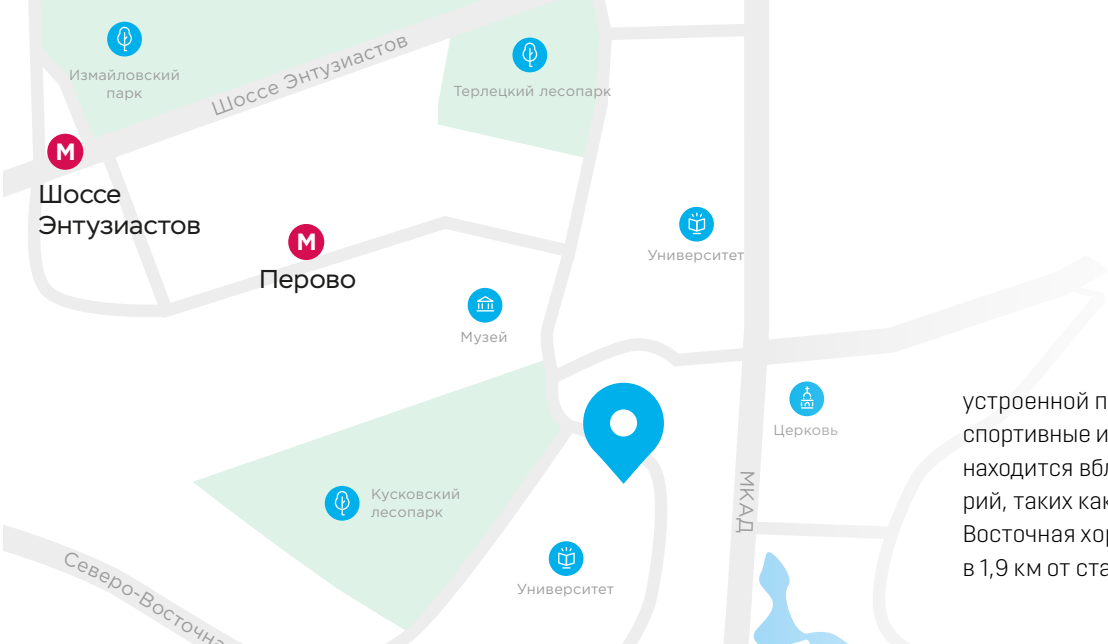
¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.

Счастье в Кусково

ЖК «Счастье в Кусково» расположен в квартале с хорошей экологией недалеко от Кусковского парка, «зеленых легких» Восточного округа столицы.

 **Москва**
Класс: бизнес

В районе множество магазинов, поликлиники, стоматологические центры, школы, детские сады. В комплексе бизнес-класса будет представлена 81 квартира, а также паркинг, колясочные и помещения для хранения велотехники; на благо-



устроенной придомовой территории появятся спортивные и детские площадки. Жилой комплекс находится вблизи от крупных транспортных артерий, таких как МКАД, ул. Вешняковская, Северо-Восточная хорда и Рязанский проспект, а также в 1,9 км от станции метро «Новогиреево».

Реализуемая площадь¹
6 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
458 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
960 МЛН РУБ.

35 минут

до Красной площади



18 км



20 минут

до ТТК



10 км



12 минут

до Измайловского парка



7 км



¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.

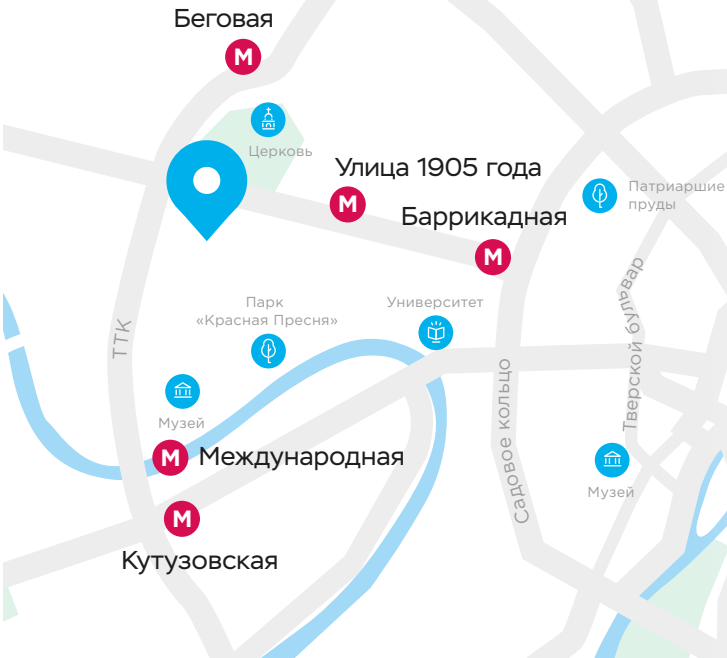


Счастье на Пресне

ЖК «Счастье на Пресне» расположен в самом центре Москвы в престижном Пресненском районе, недалеко от Московского международного делового центра «Москва-Сити».

 **Москва**
Класс: бизнес

В 100 метрах от жилого комплекса находится живописный зеленый Красногвардейский бульвар с каскадом прудов, а за ним — парк «Красная Пресня» и набережная Москвы-реки.



В шаговой доступности от комплекса можно найти магазины, два детских сада, спортивный центр и Экспоцентр. Проект предполагает строительство монолитного высотного здания-башни переменной этажности (16–19 этажей) с подземной парковкой. В здании предусмотрен панорамный лифт и квартиры с различной высотой потолков: со 2 по 4 этаж — 5,1 м; с 5 по 16 этаж — 3,3 м; выше — 3,6 м. Панорамные окна позволят жильцам наслаждаться захватывающими видами на деловой центр «Москва-Сити», набережную Москвы-реки, Красногвардейские пруды и другие достопримечательности центра столицы.

Реализуемая площадь¹
6 ТЫС. КВ. М

Рыночная стоимость¹
90 МЛН РУБ.

Поступления от продаж¹
1 626 МЛН РУБ.

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2019.



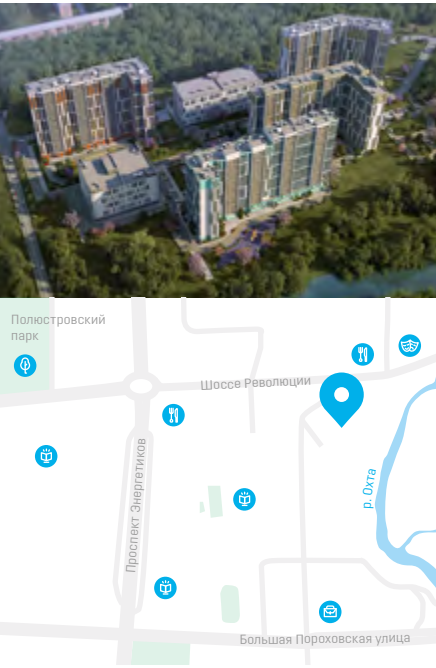
12 минут
до Красной площади -  **7 км** 

9 минут
до Садового кольца -  **4 км** 

5 минут
до парка «Красная Пресня» -  **2 км** 

ПРОЕКТЫ КОМФОРТ-КЛАССА

Охта Хаус



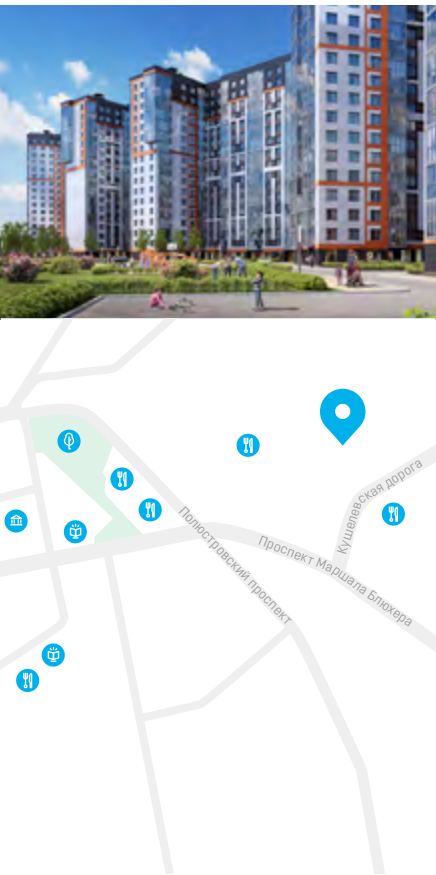
Санкт-Петербург Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
130 ТЫС. КВ. М	5 820 МЛН РУБ.	12 973 МЛН РУБ.

Жилой комплекс «Охта Хаус» — это проект, состоящий из двух участков, на которых расположились два жилых корпуса, а также подземные и наземные автостоянки. Почти половина квартир в доме сдаются с готовой чистовой отделкой. Особого внимания заслуживает окружение «Охта Хаус»: комплекс построен на участке, свободном от тесной застройки, вблизи протекает река Охта и располагается множество парков и скверов — Полустровский парк, Ильинский сад, Армашевский сквер. Поэтому «Охта Хаус» откроет своим жителям все возможности для активного отдыха и прогулок на свежем воздухе. В радиусе 2 км находятся школы, поликлиники, детские сады, магазины, рестораны, салоны красоты, спортивные центры.

Жилой комплекс «Охта Хаус» строится в Красногвардейском районе с хорошей транспортной доступностью. Этот район имеет две станции метро, развитую сеть магистралей, отличное железнодорожное сообщение, он связан с центральным районом архитектурно выразительными Большеохтинским и Невским мостами.

Дом на Блюхера



Санкт-Петербург Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
105 ТЫС. КВ. М	324 МЛН РУБ.	8 313 МЛН РУБ.

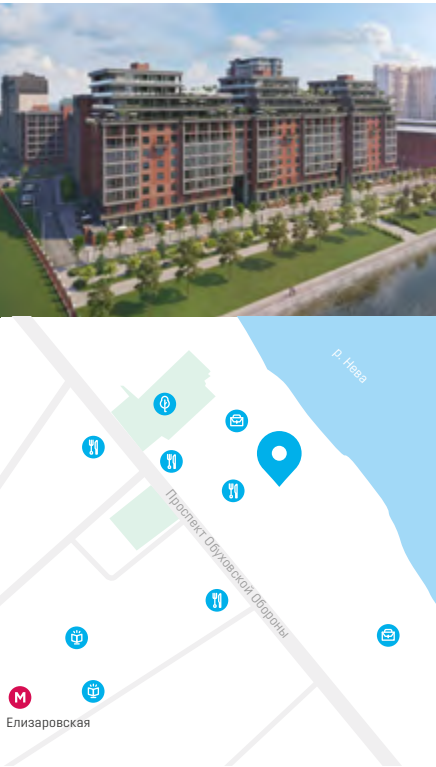
ЖК «Дом на Блюхера» — это современный жилой дом с лаконичной, но яркой архитектурой. Комплекс состоит из двух 17-этажных зданий, которые смотрятся единым целым благодаря цветовому решению фасадов и акцентированным выступам торцевых секций.

Эргономичные планировочные решения как этажа, так и каждой квартиры разработаны с учетом новейших тенденций на рынке жилья, и в первую очередь с особым вниманием к комфорту будущих жителей комплекса. Широкий ассортимент квартир включает квартиры с классическими и европланировками, грамотным функциональным зонированием пространства, встроенными гардеробными, большими кухнями и гостиными, из окон которых открываются хорошие виды.

Жилой комплекс находится рядом с крупным торговым центром «Европолис». В непосредственной близости — крупнейшие парки Санкт-Петербурга: Полустровский сад, парк Лесотехнической академии, парк Политехнического университета и Сосновка.

«Дом на Блюхера» расположен в пешей доступности от двух станций метро — «Лесная» и «Площадь Мужества». Вблизи проекта по просп. Маршала Блюхера и Куше-левской дороге проходит много маршрутов общественного транспорта. Рядом находятся крупные городские магистрали: Кантемировская улица, проспект Маршала Блюхера, Лесной проспект, Ушаковская и Выборгская набережные, по которым до Невского проспекта на машине можно добраться за 15 минут.

Эталон на Неве



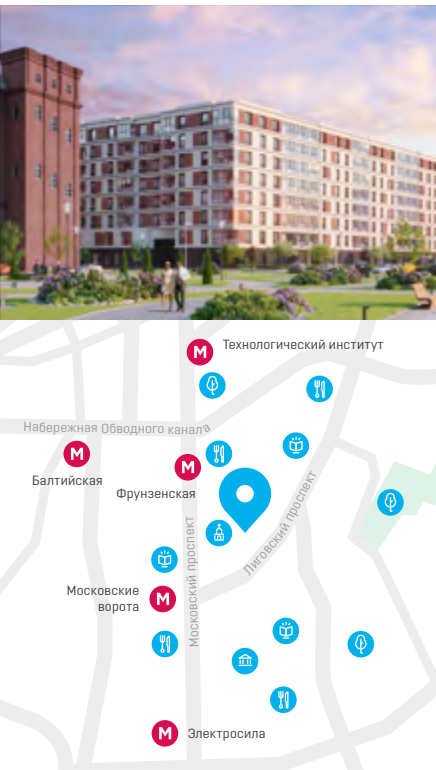
Санкт-Петербург Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
77 ТЫС. КВ. М	3 522 МЛН РУБ.	8 483 МЛН РУБ.

ЖК «Эталон на Неве» находится на первой береговой линии реки Невы в исторической части быстро развивающегося Невского района. Шестнадцать разноэтажных секций выполнены в единой стилистике и представляют целостную композицию, объединяющую в себе современный дизайн и продуманную жилую среду. Из окон жилого комплекса открываются чудесные виды на реку. Одно из преимуществ жилого комплекса «Эталон на Неве» — редкие форматы квартир. Одно- и двухуровневые «городские виллы» с прямым выходом к придомовой территории и набережной Невы создают неповторимое ощущение уединенной жизни. Квартиры с большими патио придется по вкусу поклонникам тихого отдыха и семейных чаепитий на природе.

Комплекс расположен в 7 минутах ходьбы от станции метро «Елизаровская». На набережной рядом с комплексом находятся кафе и рестораны на любой вкус. В шаговой доступности — детские сады, школы, колледжи и университеты, а также центры досуга для любителей активного образа жизни, спортивные комплексы, бассейн, каток. Уютные зеленые дворы, парки и скверы, окружающие ЖК «Эталон на Неве», позволят насладиться семейными прогулками в любое время года. Центр города совсем рядом: путь до площади Александра Невского и Невского проспекта займет не более семи минут.

Проект на Черниговской улице



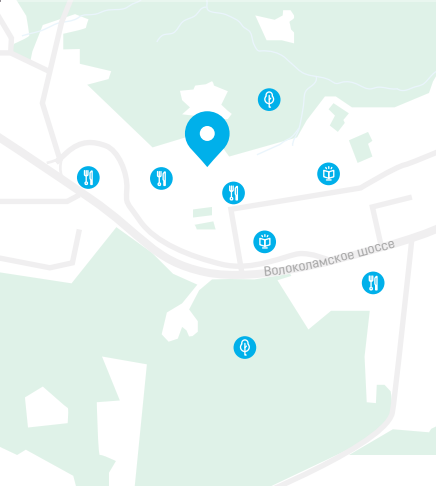
Санкт-Петербург Класс: бизнес-лайт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
136 ТЫС. КВ. М	5 411 МЛН РУБ.	17 453 МЛН РУБ.

Проект на Черниговской улице — это жилой комплекс нового формата, который сочетает в себе лучшее от классики и современности. Объект возводится в исторической части Санкт-Петербурга у Московских ворот. Территория квартала включает в себя 6 монолитных домов по 8–12 этажей, 2 детских сада, наземные и подземные парковки, интерактивные места для отдыха, общения и занятий спортом. В квартале представлен широкий выбор квартир разных планировок и площадей. Высокие потолки (до 3,6 м на верхних этажах), французские балконы с остеклением в пол, просторные кухни-гостиные и комнаты правильной формы позволят воплотить любые интерьерные решения.

Московский район расположен недалеко от центра, и это определяет хорошее транспортное сообщение жилого комплекса. В 7 минутах ходьбы находится станция метро «Московские ворота», а для автомобилистов большим преимуществом станет близость основных городских магистралей — Московского и Лиговского проспектов и набережной Обводного канала. От комплекса до Западного скоростного диаметра можно доехать за 9 минут, до КАД за 16 мин, до аэропорта Пулково за полчаса.

Изумрудные холмы



Москва Класс: верхний эконом

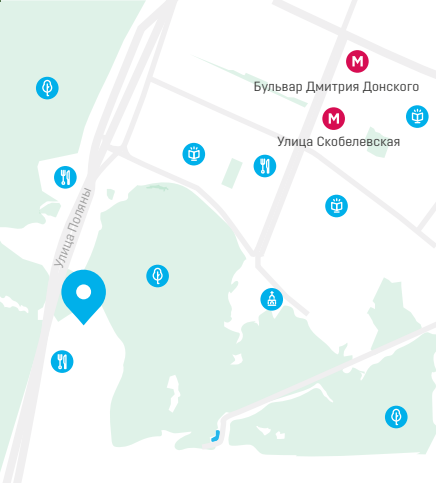
Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
847 ТЫС. КВ. М	4 975 МЛН РУБ.	60 118 МЛН РУБ.

Жилой комплекс «Изумрудные холмы» — это крупномасштабный проект в ближайшем Подмосковье, всего в 9 км от МКАД. Комплекс состоит из 20 кирпично-монолитных домов, 5 общеобразовательных школ, поликлиники для взрослых и детей со стационаром, художественной школы, детских садов, многочисленных объектов коммерческой инфраструктуры, подземных и наземных паркингов.

Жилой комплекс расположен в одном из самых экологически чистых районов Подмосковья и окружен лесопарковой зоной. Из окон части квартир будут открываться виды на лес и реку. Кроме того, большая часть территории отведена под озеленение и обустройство зон отдыха, детских игровых зон и спортивных площадок. В рамках проекта создан музей космонавтики под открытым небом. На примыкающей к комплексу части леса разбит ландшафтный парк с зонами отдыха и выделенными дорожками для пешеходов и велосипедистов.

Близость Волоколамского шоссе обеспечивает удобный выезд на МКАД. В этом районе хорошо налажена транспортная система, курсирует несколько маршрутных такси. Добраться в Москву можно наземным транспортом, а также от станции «Опалиха» на электричке или поезде метро Московского центрального диаметра (МЦД-2).

Эталон-Сити



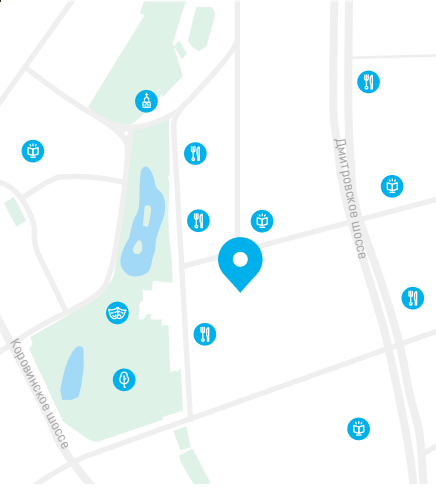
Москва Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
366 ТЫС. КВ. М	1 852 МЛН РУБ.	28 861 МЛН РУБ.

ЖК «Эталон-Сити» находится на границе Северного и Южного Бутово — экологически чистого района с прекрасной лесопарковой зоной и развитой инфраструктурой. Комплекс примыкает к Бутовскому лесопарку, самому большому парку Московской области, площадью 1 610 га. На собственной территории ЖК «Эталон-Сити» возводится общеобразовательная школа на 625 учеников и детский сад, обустроены спортивные и детские площадки, зоны для отдыха, разбит ландшафтный парк, на первом этаже корпусов-небоскребов расположен фитнес-центр площадью 10 тыс. кв. м с 3 бассейнами и 6 залами для групповых программ. Комплекс имеет удобные выезды на крупные транспортные магистрали — МКАД, Калужское шоссе, Варшавское шоссе — и находится в пешей доступности от станции метро «Улица Скобелевская».

Проект может похвастаться уникальными фасадами, каждый из которых индивидуально проработан и отражает архитектуру и виды одного из мегаполисов мира. А фасады небоскребов второй очереди, башен «Токио», созданы по мотивам одной из известнейших японских гравюр «Большая волна в Канагаве».

Летний сад



Москва Класс: комфорт

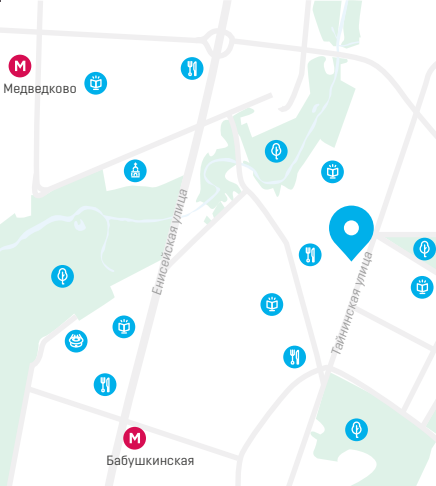
Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
293 ТЫС. КВ. М	3 671 МЛН РУБ.	31 717 МЛН РУБ.

Жилой комплекс «Летний сад» представляет из себя 11 многоэтажных жилых корпусов, построенных с использованием современных высокоэффективных технологий. Кроме того, в комплексе запроектирован один корпус апартаментов, школа на 800 учащихся, детский сад на 150 мест, а также 3-этажный торгово-развлекательный центр площадью около 30 000 кв. м с кинотеатром.

Яркие жизнерадостные фасады комплекса украшают облик города. Каждое каре квартала решено в неповторимой цветовой гамме. Этот прием придает каждому жилому элементу свой узнаваемый и запоминающийся образ. Концепция благоустройства также создана по необычному принципу разных садов. Атмосферные входные группы, уютные дизайнерски оформленные дворы и прогулочные зоны создадут комфортную среду для жизни и отдыха. Грамотно спланированные жилые кварталы комплекса спроектированы по принципу «город в городе», то есть имеют всю необходимую для проживания инфраструктуру, это дает возможность жильцам работать, отдыхать и жить в одном районе. В 10 минутах ходьбы от комплекса расположен природный парк «Ангарские пруды» площадью 38 га и конноспортивный комплекс.

Удобное местоположение жилого комплекса на пересечении Дмитровского шоссе с запада и улицы 800-летия Москвы с юга предоставляет возможность легко и быстро добраться в нужную точку города.

Нормандия



Москва Класс: комфорт

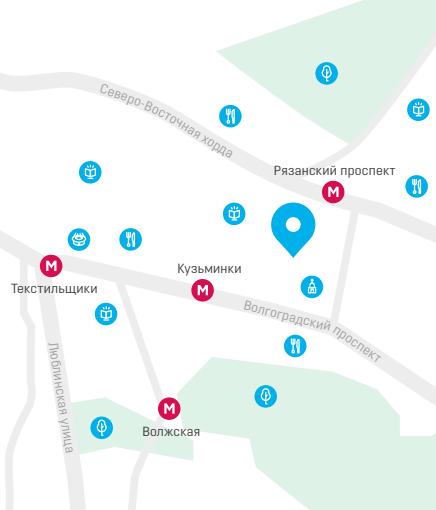
Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
124 ТЫС. КВ. М	3 968 МЛН РУБ.	16 671 МЛН РУБ.

ЖК «Нормандия» — современный жилой комплекс комфорт-класса на северо-востоке Москвы, вблизи парка «Лосиный остров». Его особенность — удачное расположение в прекрасном зеленом районе столицы с низкой плотностью застройки и полностью сложившейся инфраструктурой, множеством парков и аллей. В шаговой доступности расположены крупные рекреационные зоны — парк р. Яузы, парк «Торфянка», Джамгаровский парк с каскадом прудов.

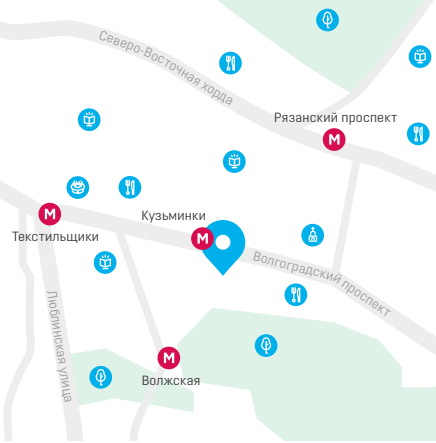
Проект состоит из трех корпусов высотой от 7 до 24 этажей. Для каждого корпуса предусмотрен лаконичный дизайн со строгими спокойными фасадами и яркими архитектурными акцентами. Индивидуальность жилого комплекса подчеркивает дизайнерская отделка вестибюлей входных групп и мест общего пользования. Интерьер детально продуман и спланирован с точки зрения эстетики и удобства. К услугам жильцов — просторные холлы, удобные колясочные, зоны ожидания для гостей, зона для консьержа.

Комплекс отличается хорошей транспортной доступностью: вблизи находятся две станции метро, две станции электрички, остановки наземного общественного транспорта. Меньше чем за 5 минут на автомобиле можно добраться до МКАД, а оттуда — в любую точку области.

Счастье на Волгоградке



Счастье в Кузьминках



Москва Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
14 ТЫС. КВ. М	482 МЛН РУБ.	1 730 МЛН РУБ.

ЖК «Счастье на Волгоградке» расположен в Рязанском районе на юго-востоке Москвы, в уютном жилом квартале с зелеными дворами и сложившейся инфраструктурой. Комплекс находится на площади Федора Полетаева, неподалеку от зеленых зон и прудов: парка «Кузьминки» и Кусковского лесопарка. Социальная и коммерческая инфраструктура района включает многочисленные магазины, детские сады, школы, поликлиники, две больницы и другие объекты, обеспечивающие жителям комфортный уровень жизни.

На участке площадью 0,54 га возведено 16-этажное двухсекционное здание с двухуровневой парковкой. Жилой комплекс имеет удобные выезды на Волгоградский и Рязанский проспекты, ведущие к Садовому кольцу, ТТК и МКАД. В 15 минутах ходьбы от комплекса расположены станции метро «Рязанский проспект» и «Кузьминки».

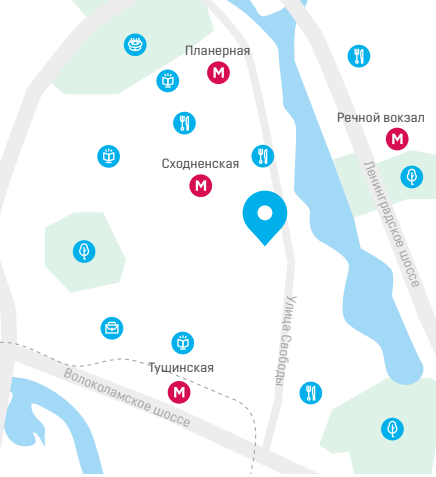
Москва Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
9 ТЫС. КВ. М	16 МЛН РУБ.	1 374 МЛН РУБ.

ЖК «Счастье в Кузьминках» возводится на юго-востоке столицы в окружении зеленых зон, таких как Шибавевский пруд, Кузьминский лесопарк, Люблинский парк, Люблинские пруды и парк «Двенадцати лучей». Инфраструктура района включает образовательные учреждения, супермаркеты и два торговых центра, а также многочисленные социальные и культурные объекты.

Проект представляет собой 15-этажный жилой дом со 126 квартирами от 39 до 80 кв. м и 3,1-метровыми потолками, а также подземный паркинг. В закрытом дворе обустроена гостевая парковка, детские и спортивные площадки. Проект выделяется своим удобным расположением — всего в 300 метрах от метро «Кузьминки» и «Волгоградский проспект». Кроме того, недалеко расположены станции метро «Текстильщики» и «Волжская». Близость четырех станций метро обеспечивает жилому комплексу великолепную транспортную доступность.

Счастье на Сходненской



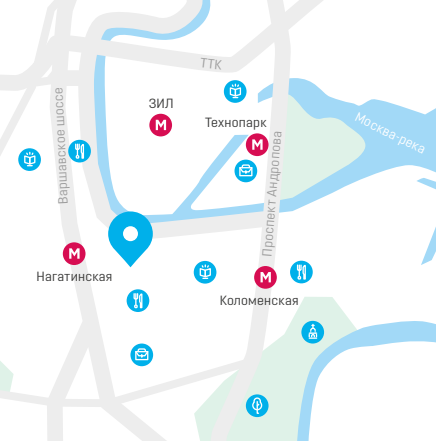
Москва Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
7 ТЫС. КВ. М	52 МЛН РУБ.	1 215 МЛН РУБ.

ЖК «Счастье на Сходненской» расположен в сложившемся районе Северного Тушино в Северо-Западном административном округе Москвы. Комплекс окружен многочисленными парками и скверами, природными водоемами, включая канал имени Москвы, Сходненский канал, Сходненский ковш, парк «Северное Тушино» на берегу Химкинского водохранилища.

Проект состоит из 12-этажного двухсекционного здания, первые этажи которого займут магазины и предприятия сферы услуг, при входе в здание расположено помещение для колясок и пост консьержа. Жилой комплекс находится между Третьим транспортным кольцом и МКАД, вблизи основных транспортных магистралей, таких как Ленинградское и Волоколамское шоссе, ул. Свободы и ул. Сходненская. Ближайшая станция метро, «Сходненская», — в 10 минутах ходьбы.

Счастье в Садовниках



Москва Класс: комфорт

Реализуемая площадь ¹	Рыночная стоимость ¹	Поступления от продаж ¹
7 ТЫС. КВ. М	78 МЛН РУБ.	1 174 МЛН РУБ.

ЖК «Счастье в Садовниках» расположен в Южном административном округе Москвы, в районе Нагатина-Садовники. В радиусе 3,5 км от комплекса находятся музей-заповедник «Коломенское» и парк «Садовники», а также еще целый ряд парков и скверов. Квартал отличается развитой инфраструктурой: многочисленные магазины, поликлиники, торговые центры и кинотеатры, школы и детские сады.

В жилом комплексе представлены 80 квартир свободной планировки площадью от 45 до 135 кв. м с гардеробными комнатами и верандами, а также двухуровневый подземный гараж. Ближайшая станция метро — «Нагатинская» — находится всего в 700 метрах. Проект имеет хорошую транспортную доступность благодаря выездам на Варшавское и Каширское шоссе, Нагатинскую набережную и ТТК.

Операционные результаты

Динамика РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА

НОВЫЕ ПРОДАЖИ

+13%

77,6

МЛРД РУБЛЕЙ

СРЕДНЯЯ ЦЕНА
НА КВАРТИРЫ

+20%

149

ТЫС. РУБЛЕЙ / КВ. М

ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ

+24%

77,7

МЛРД РУБЛЕЙ



ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Благодаря высокому спросу на наш продукт и успешной интеграции московской девелоперской компании «Лидер-Инвест», приобретенной в феврале 2019 года, Группа «Эталон» в очередной раз показала рекордные результаты продаж по итогам года. С учетом нашей взвешенной ценовой политики и значительного числа проектов, не подпадающих под действие изменившегося отраслевого законодательства, мы ожидаем, что переход Компании к работе по новым правилам пройдет плавно и безболезненно.

Операционные результаты за 2019 год

ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ



СРЕДНЯЯ ЦЕНА (КВАРТИРЫ)



НОВЫЕ ПРОДАЖИ



ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ



СРЕДНЯЯ ЦЕНА



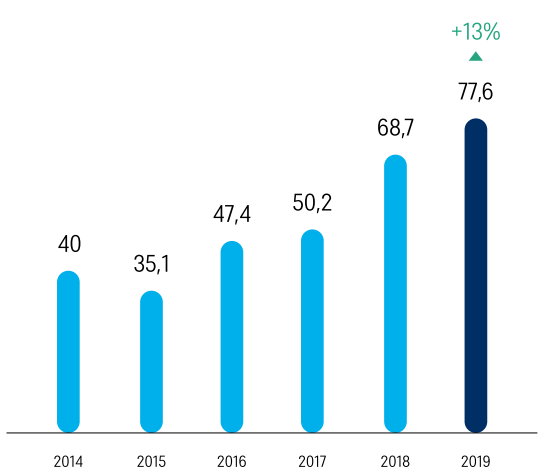
ДВУЗНАЧНЫЙ РОСТ ОСНОВНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В 2019 году, впервые за последние 5 лет, Группа «Эталон» достигла двузначного процентного роста по наиболее значимым операционным показателям, включая ввод в эксплуатацию. Компания завершила строительство 622 тыс. кв. м продаваемых площадей в 21 проекте и реализовала 630 тыс. кв. м недвижимости на сумму 78 млрд рублей, что на 9 млрд рублей, или 13%, выше результата, достигнутого в 2018 году.

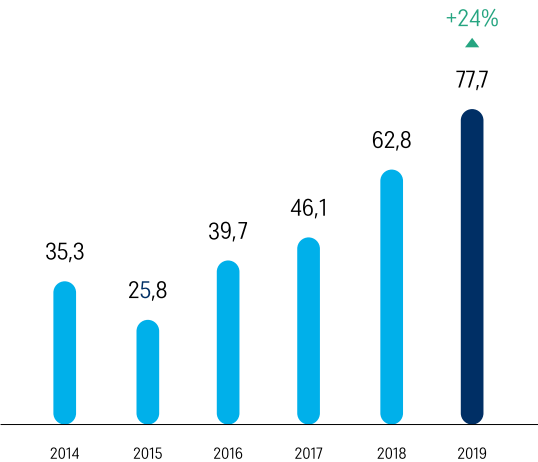
Ввод в эксплуатацию,
тыс. кв. м



Продажи,
млрд рублей



Денежные поступления,
млрд рублей



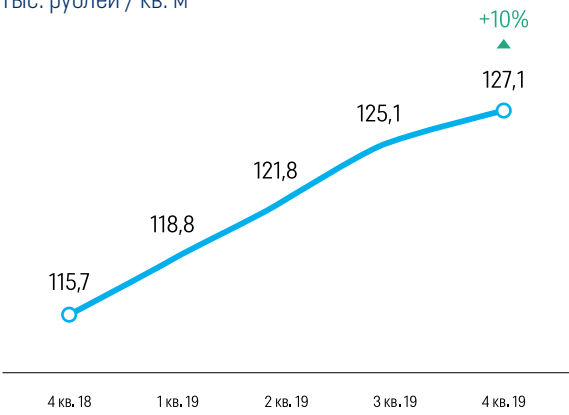
Средняя цена,
тыс. рублей / кв. м



Ценовая политика

При вступлении в силу нового отраслевого законодательства для Группы «Эталон», как и для других крупных строительных компаний, действовали исключения из новых правил в отношении ряда проектов. Понимая конечность этого запаса недвижимости и имея целью сделать переход на проектное финансирование через эскроу-счета максимально комфортным для Компании, мы приняли решение увеличить цену реализации проектов, продажи

Средняя цена,
тыс. рублей / кв. м



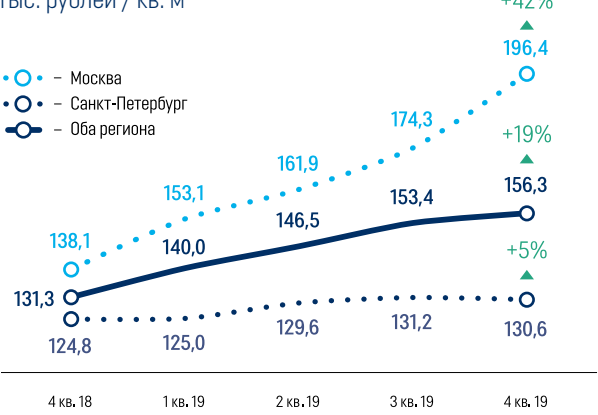
Средняя цена продаж, включая паркинги и коммерческую недвижимость, в 4 квартале 2019 года увеличилась на 10% год к году. Рост цен на квартиры в наших проектах по двум ключевым регионам в совокупности составил 19%, а по Москве достиг 42%. Такая динамика обусловлена не только появлением более дорогих объектов «Лидер-Инвест», но и увеличением цены реализации объектов Группы «Эталон», уже находящихся в продаже. Доля проектов бизнес-класса в общем объеме продаж увеличилась в натуральном и денежном выражении с 7% и 12% соответственно в 2018 году до 18% и 31% в 2019 году.

Итоги 2019 года показали, что Группа «Эталон» выбрала верную тактику. Поступления денежных средств по заключенным договорам составили 78 млрд рублей, что на 24% лучше результата, достигнутого в 2018 году, и на 4% выше той цели, которую Компания поставила перед собой в начале года. Рост цены на 20% без существенного снижения объемов продаж, на наш взгляд, является отличной характеристикой как результатов Группы «Эталон», так и состояния самого рынка. Средний первый платеж остался на высоком уровне и в очередной раз составил более 80%.

В мае 2019 года Компания прогнозировала, что доля реализуемой по новым правилам недвижимости не превысит 5%. В действительности лишь 1% от денежных поступлений этого года попал на эскроу-счета. Хотя часть денежных средств от заключенных в декабре договоров поступит на эскроу-счета в январе 2020 года, мы ожидаем, что эффект от нового отраслевого регулирования в 2019 и 2020 году будет не столь значимым для бизнеса Группы «Эталон».

которых велись по старым правилам. Управленческая команда отдавала себе отчет в том, что такой шаг снизит темпы реализации недвижимости в квадратных метрах, однако позволит получить максимальный объем денежных поступлений для осуществления намеченных Компанией планов, а также повысить рентабельность проектов.

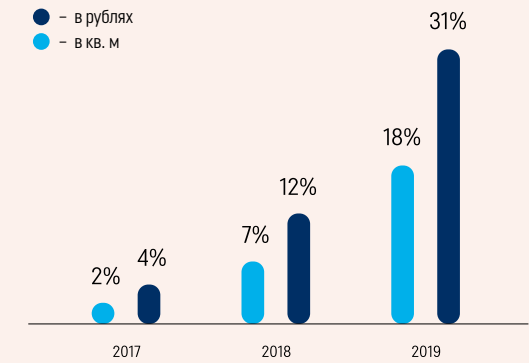
Средняя цена (квартиры),
тыс. рублей / кв. м



с 12 до 31%

Доля проектов бизнес-класса в общем объеме продаж увеличилась в натуральном и денежном выражении с 7% и 12% соответственно в 2018 году до 18% и 31% в 2019 году.

Доля проектов бизнес-класса



Операционные показатели 4 квартала 2019

Самые высокие результаты по объему продаж за 2019 год Компания показала в последнем квартале, уступающем только 4 кварталу 2018 года. Конец 2018 года — начало 2019 года были рекордными за всю историю российского рынка жилья в связи с ожи-

даемым переходом на расчеты с использованием эскроу-счетов с 1 июля 2019 года: многие покупатели стремились приобрести квартиры на фоне временного увеличения ипотечных ставок и ожидания значительного роста цен на недвижимость.

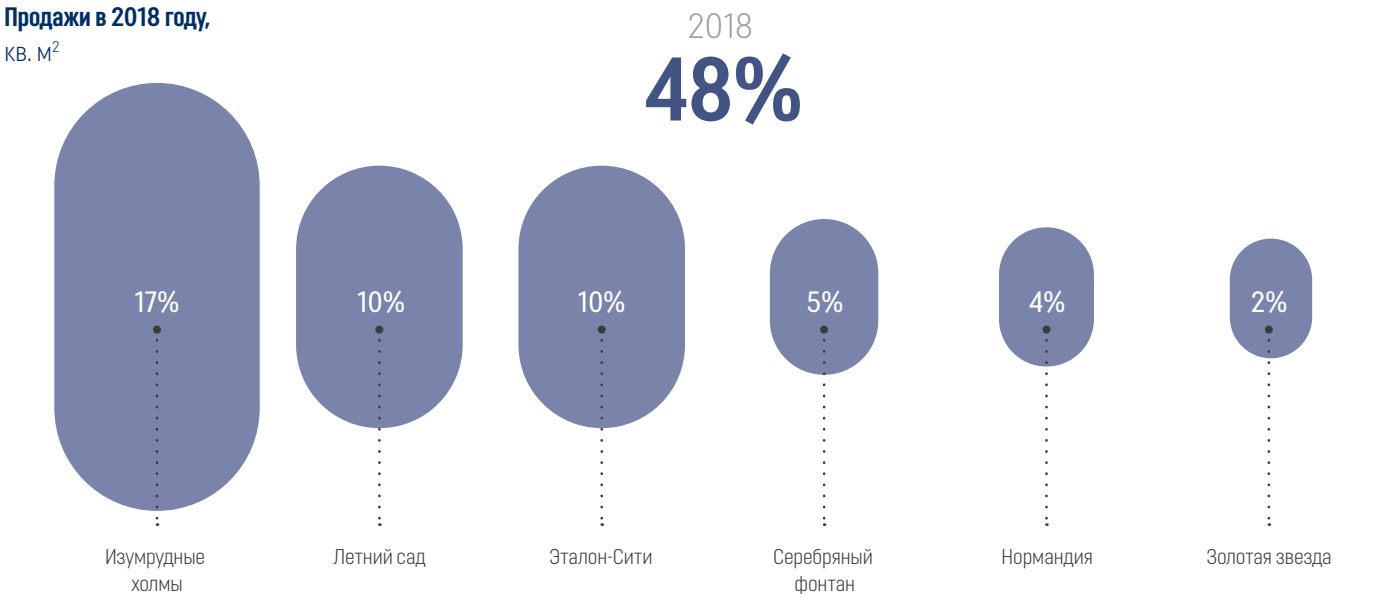
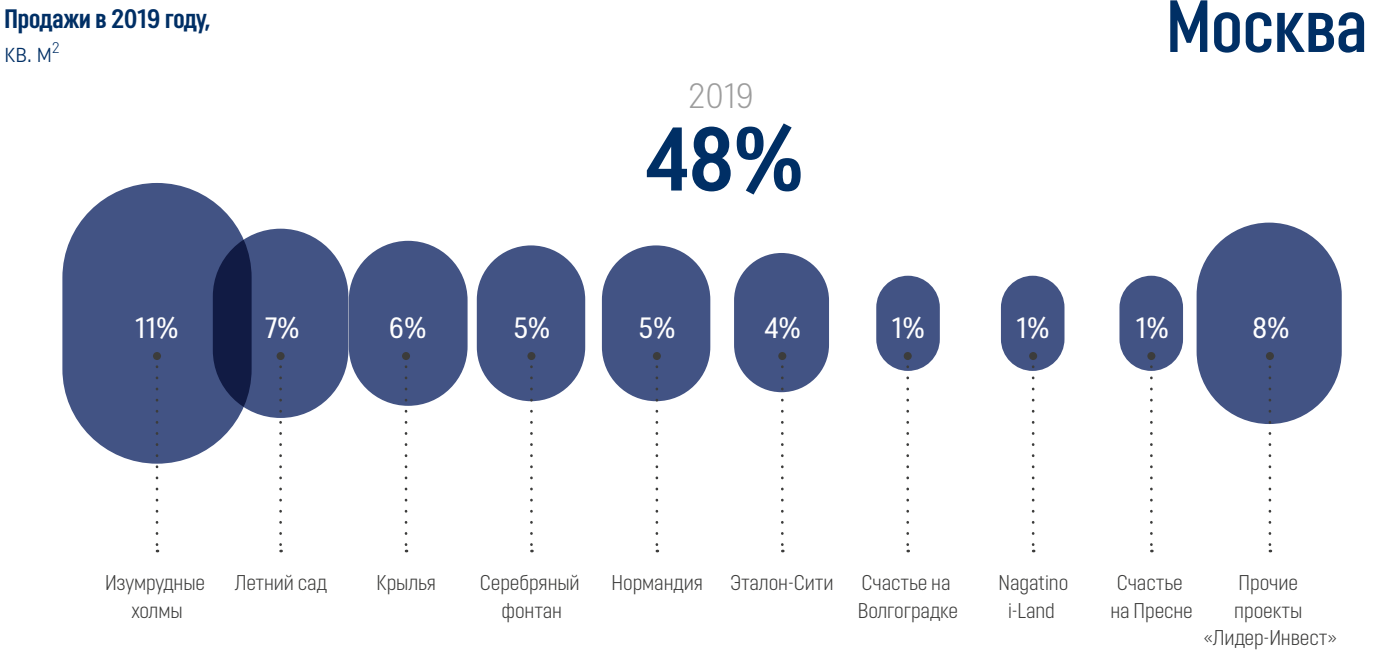
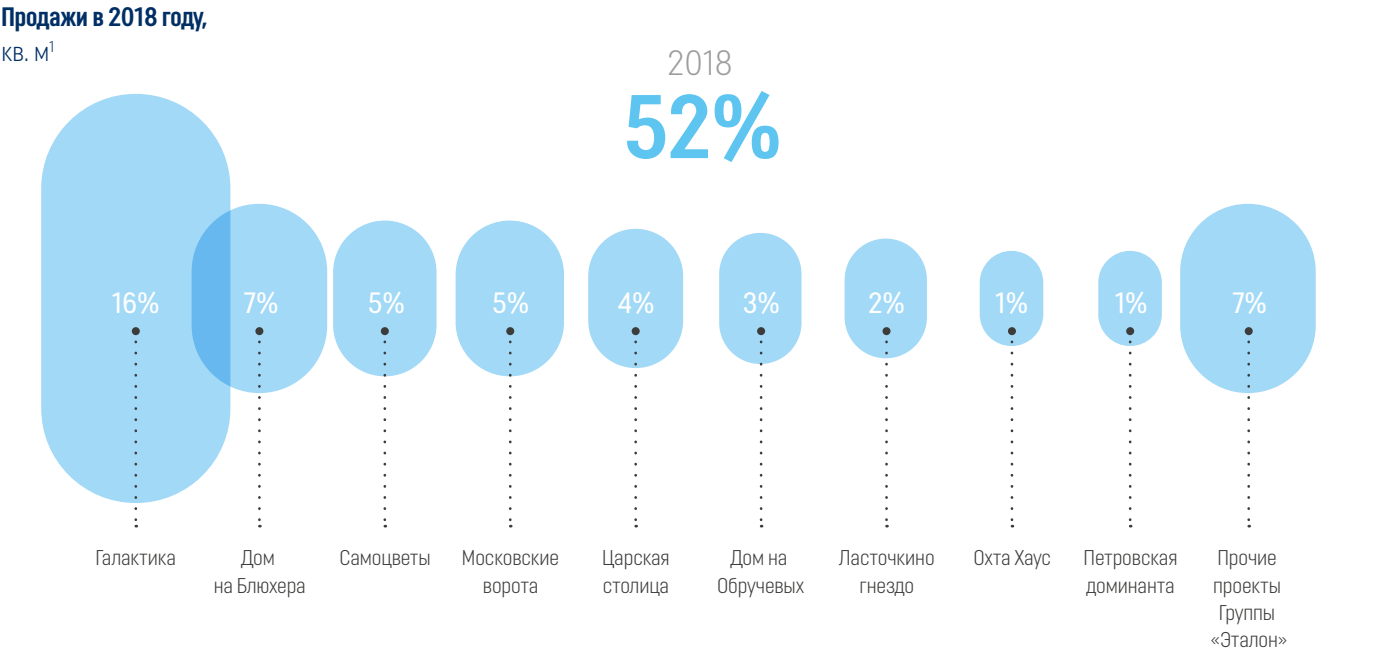
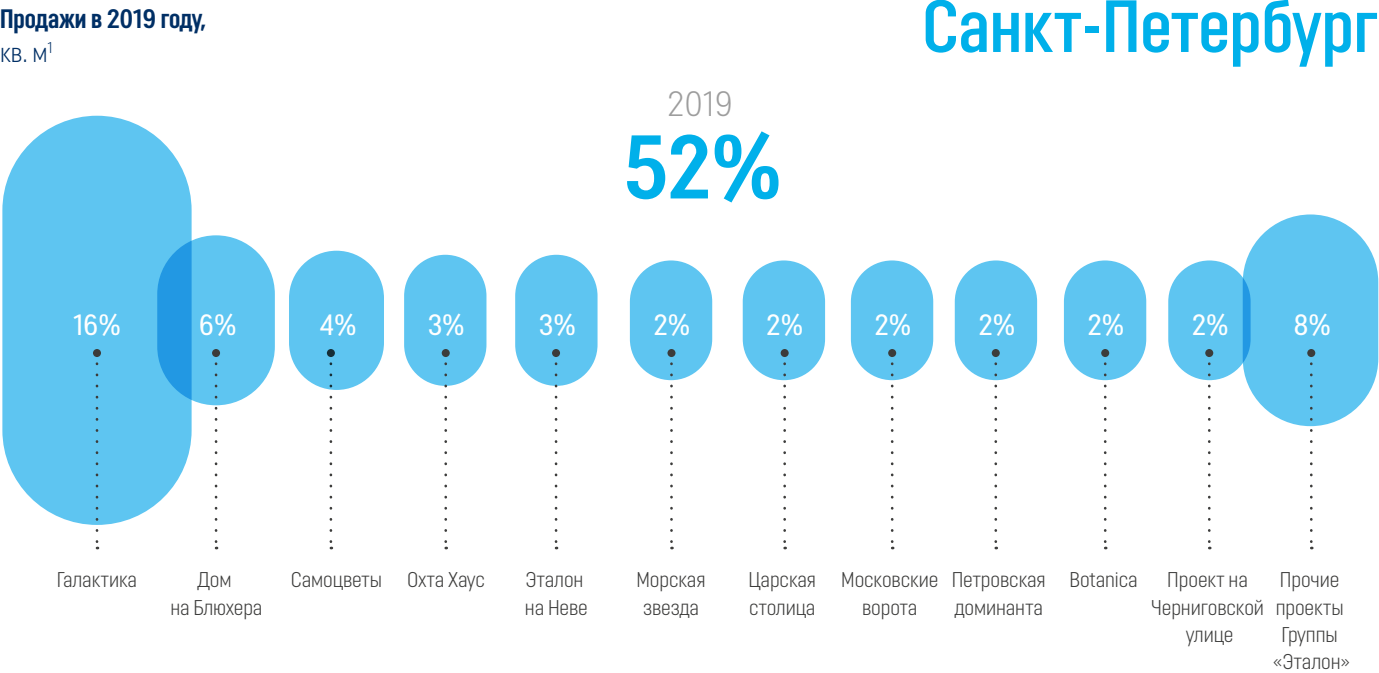
	4 кв. 2018	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019
Продажи, кв. м	211 356	167 954	154 257	136 658	171 530
Продажи, млн рублей	24 446	19 952	18 782	17 098	21 795
Количество контрактов, шт.	4 245	3 470	3 060	2 579	2 931
Денежные поступления, млн рублей	20 303	23 632	19 177	16 114	18 791
Средняя цена, рублей / кв. м	115 660	118 796	121 759	125 118	127 060
Средняя цена (квартиры), рублей / кв. м	131 331	140 036	146 524	153 394	156 271
Ввод в эксплуатацию, кв. м	423 069	34 539	211 805	67 230	308 294



Операционные результаты в региональном разрезе

Основной вклад в рост операционных показателей внесла Москва, где в начале года мы приобрели компанию «Лидер-Инвест». Ее успешная интеграция позволила нам увеличить объем реализации недвижимости на 9 млрд — до 43 млрд рублей. Денежные поступления показали еще более впечатляющую динамику, увеличившись за год на 47%, до 46 млрд рублей. На долю проектов «Лидер-Инвест» пришлось около 16% от реализованных Группой

«Эталон» площадей, а также порядка 22% от суммы заключенных договоров. Несмотря на выход проекта Nagatino i-Land только в конце ноября 2019 года, его вклад в результат 4 квартала составил 3%. Кроме того, в 2019 году Компания открыла продажи следующей очереди комплекса «Серебряный фонтан» в Москве, а также нового проекта бизнес-класса «Галактика PRO» и проекта на Черниговской улице в Санкт-Петербурге.



Несмотря на небольшой рост показателей в Санкт-Петербурге по итогам 2019 года, надо отметить, что сопоставимый с рекордным 2018 годом результат был достигнут при некотором дефиците нового предложения. В 2020 году мы планируем приобрести ряд интересных проектов, что позволит нам обеспечить дальнейший рост показателей в регионе.



1 В силу использования округления сумма процентных долей может отличаться от 100%.

Заглядывая в будущее

В 2019 году Группа «Эталон» достигла сильных результатов, закладывающих основу для дальнейшего устойчивого роста. Уже по итогам 4 квартала 2019 года очевидно некоторое оживление рынка после замедления спроса в середине года. Мы уверены, что в 2020 году Компания также покажет сильный результат. Для этого есть все предпосылки: мы сохранили хороший запас недвижимости, не подпадающей под требования нового отрас-

левого регулирования; ипотечная ставка находится на историческом минимуме, и высока вероятность ее дальнейшего снижения в 2020 году; драйвером продаж послужат меры государственной поддержки молодых семей. Уже при рождении первого ребенка семьи будут получать средства, которые в совокупности с низкой ипотечной ставкой и системой налоговых вычетов откроют для них возможность приобретать жилье.

2 В силу использования округления сумма процентных долей может отличаться от 100%.

Региональная сеть продаж содействует устойчивому росту продаж Группы «Эталон»

Региональная сеть охватывает 57 городов и представлена 14 офисами в Москве и Санкт-Петербурге, а также 14 представительствами в других регионах России.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 20,0%
МОСКВА 12,8%
**32,8% ОТ ВСЕГО
ОБЪЕМА СДЕЛОК**

за 2019 год совершили покупатели из регионов



¹ Среднемесячный доход на душу населения, по оценке Росстат за 12 месяцев 2019 года.

Финансовые результаты

84 млрд руб.

Руководствуемся
ВЕРНОЙ СТРАТЕГИЕЙ

24%

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ

14%

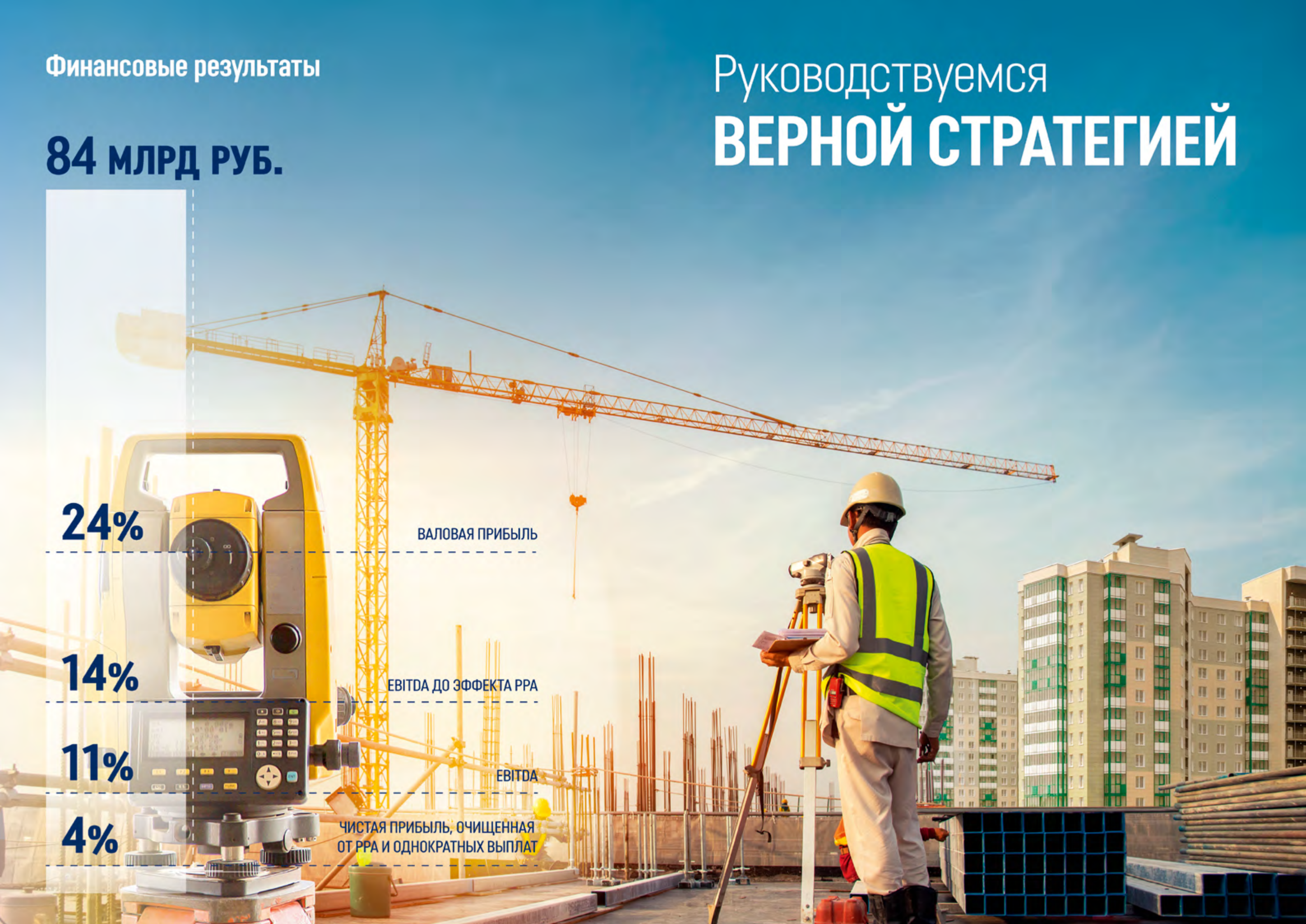
ЕВITDA ДО ЭФФЕКТА РРА

11%

ЕВITDA

4%

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, ОЧИЩЕННАЯ
ОТ РРА И ОДНОКРАТНЫХ ВЫПЛАТ



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Благодаря двузначному росту основных операционных показателей Группа «Эталон» достигла рекордных значений по выручке — 84 млрд рублей за 2019 год, что позволило сформировать самую большую валовую прибыль в истории Компании — 20 млрд рублей.

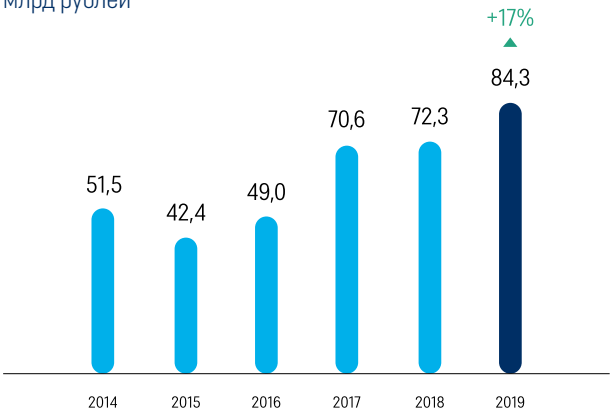
Существенное влияние на показатели отчетности оказала сделка по приобретению «Лидер-Инвест» и консолидация крупнейшего проекта в портфеле — «Зил-Юг». Компания пополнила земельный банк на 1,9 млн кв. м продаваемых площадей, что оказало серьезное давление на свободный денежный поток. Учетные особенности отражения стоимости приобретения активов (Purchase price Allocation, или PPA) и расходы на организационную интеграцию и унификацию бренда повлияли на финансовый результат отчетного периода. Номинально выросший уровень чистого долга тем не менее не отразился на способности Компании обслуживать свой кредитный портфель — показатель EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) к процентным платежам в 2019 году практически не изменился и остался на высоком уровне в 2,5х.

При этом существенное расширение портфеля проектов Группы и принимаемые меры по повышению эффективности вселяют уверенность в сильных финансовых результатах в будущих периодах.

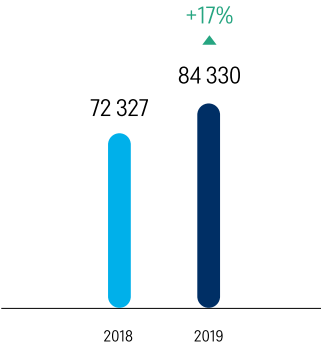
Отчет о прибылях и убытках

Консолидированная выручка в 2019 году выросла на 17% год к году и составила 84 330 млн рублей. Еще более впечатляющим оказался рост основного сегмента, девелопмента жилой недвижимости, по которому выручка увеличилась на 27% по сравнению с 2018 годом и составила 73 484 млн рублей. Консолидированная валовая прибыль и валовая прибыль сегмента девелопмент до распределения стоимости приобретения активов (PPA) показали уверенный рост даже на фоне пересмотренных результатов 2018 года¹ — +33% и +40% соответственно. Также принимаемые меры по повышению эффективности продаж оказали положи-

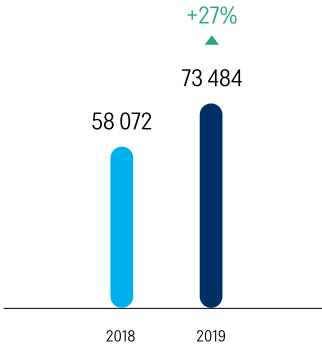
Выручка, млрд рублей



Консолидированная выручка, млн рублей



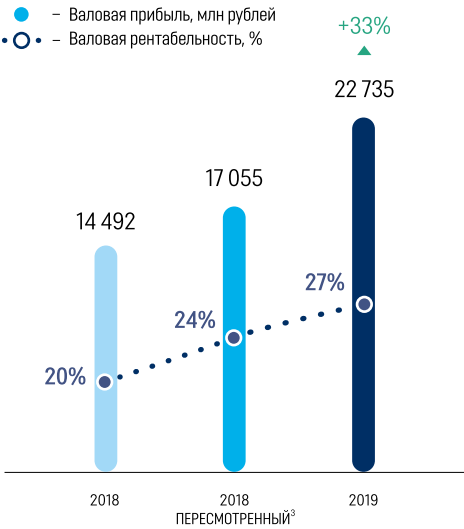
Выручка в сегменте девелопмента жилой недвижимости, млн рублей



тельный эффект на валовую рентабельность девелопмента до распределения стоимости приобретения активов (PPA), которая увеличилась на 3 п.п. и составила 31%.

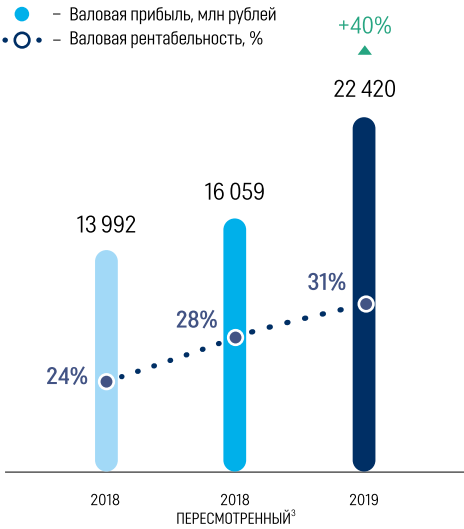
Консолидированная выручка в 2019 году выросла на 17% год к году и составила **84 330 млн рублей**, в то время как выручка в основном для Группы сегменте девелопмента — жилой недвижимости — увеличилась на 27% и составила **73 484 млн рублей**.

Валовая прибыль до эффекта PPA²



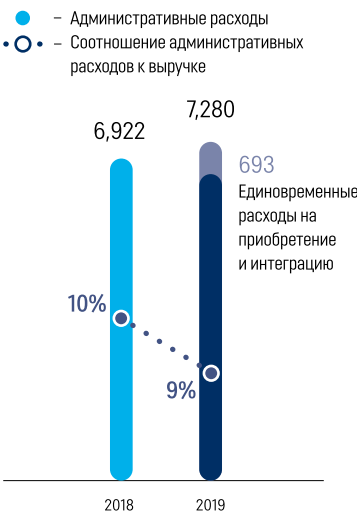
Соотношение административных расходов к выручке снизилось и составило 9%. В расходы 2019 года попали единовременные издержки на сделку по приобретению «Лидер-Инвест» в размере 693 млн рублей. Без учета этих расходов соотношение G&A

Валовая прибыль сегмента девелопмента жилья до эффекта PPA²

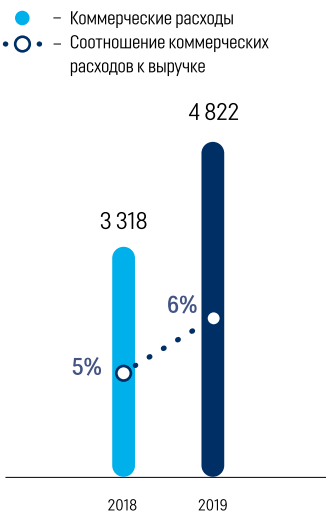


к выручке составило бы 8%. Коммерческие расходы увеличились на 1 п.п., до 6% от выручки, на что повлияла интеграция проектов и офисов продаж «Лидер-Инвест» под единый бренд — Группа «Эталон». Прочие расходы снизились на 65%, до 995 млн рублей⁴.

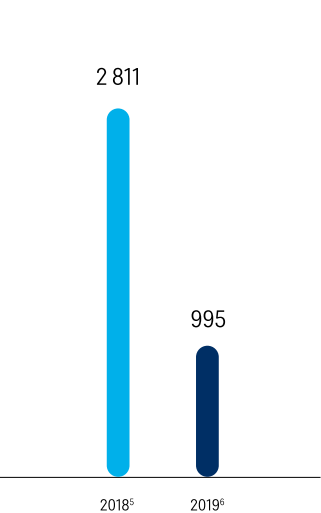
Административные расходы, млн рублей



Коммерческие расходы, млн рублей



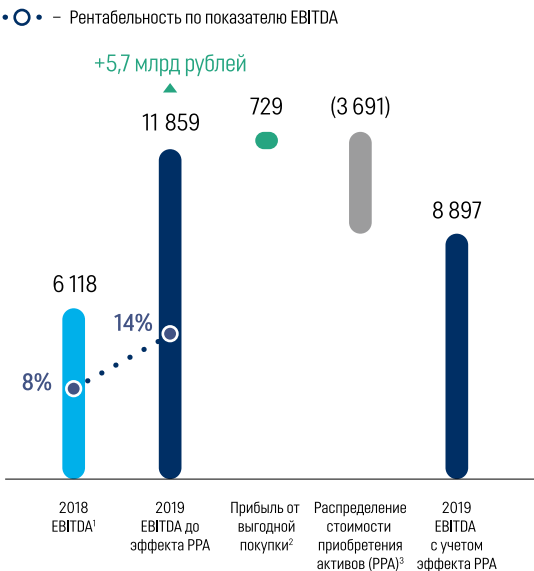
Прочие расходы, млн рублей



2 До распределения стоимости приобретения активов.
3 В связи с изменением политики по капитализации процентов и существенного компонента финансирования.
4 С учетом дохода от сделки по приобретению «Лидер-Инвест».
5 Результаты, пересмотренные в связи с изменением политики по капитализации процентов и существенного компонента финансирования.
6 Включая прибыль от выгодной покупки.

Стоимость покупки «Лидер-Инвест» распределена в учете в себе-стоимости реализуемых проектов приобретенного портфеля пропорционально дисконтируемым денежным потокам от этих проектов. Таким образом, эффект РРА оказывает наибольшее влияние в первые отчетные периоды после сделки. Прибыль до вычета процентов к уплате, налогов и амортизации (EBITDA) до распределения стоимости приобретения активов (РРА) выросла в 2 раза год к году, до 11 859 млн рублей, а чистая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (РРА) и единовременных расходов на приобретение и интеграцию «Лидер-Инвест» составила 3 110 млн рублей, увеличившись на 3,8 млрд рублей по сравнению с 2018 годом.

EBITDA, млн рублей



Денежные потоки

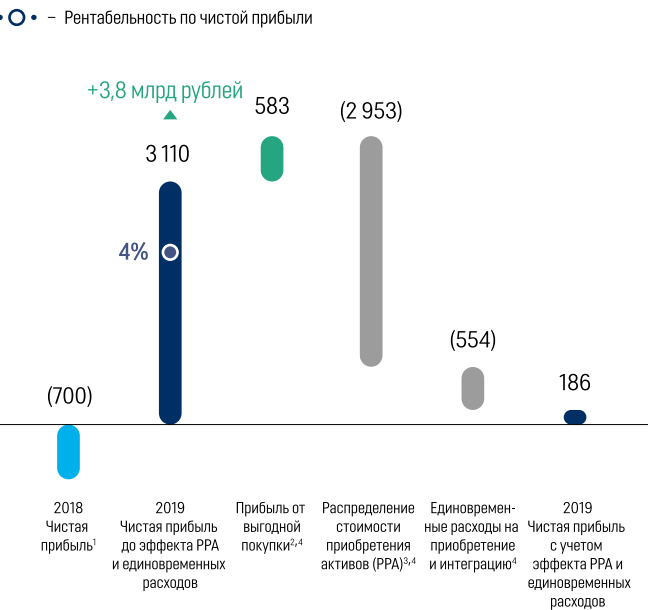
Сделка по приобретению «Лидер-Инвест» и выкуп второй половины проекта «ЗИЛ-Юг» сказались на денежном потоке Компании. Операционный денежный поток по итогам 2019 года составил 13 336 млн рублей⁵, а свободный денежный поток равнялся (16 624) млн рублей. Благодаря совершенной сделке портфель проектов Группы пополнился 1,9 млн кв. м продаваемых площадей в привлекательных локациях Москвы, что позволит генерировать положительный денежный поток в ближайшие годы.

1 Финансовая отчетность 2018 года была пересмотрена в связи с изменением политики по капитализации процентов и существенного компонента финансирования.
2 Размер прибыли от выгодного приобретения за 2019 год был скорректирован с учетом признания дополнительных обязательств по отложенным налогам.
3 Эффект от распределения стоимости приобретения активов включает 2 678 млн рублей в составе себестоимости продаж, а также 1 013 млн рублей в составе административных расходов.
4 Скорректированные на размер налоговых отчислений.
5 Операционный денежный поток без учета выплаченных процентов.
6 Свободный денежный поток рассчитан как прибыль, скорректированная на амортизацию, основанные на акциях выплаты, обесценение, проценты, налоги, изменение оборотного капитала и изменение инвестированного капитала.
7 Непроданная реализуемая площадь, включая 100%-ную долю участия в проекте «ЗИЛ-Юг», согласно оценке Knight Frank по состоянию на 31 декабря 2018 года.

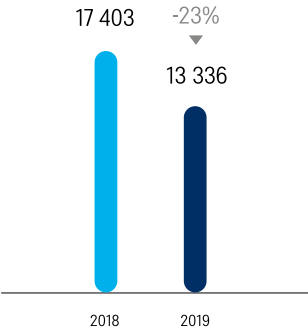
11 859 МЛН РУБ.

EBITDA до распределения стоимости приобретения активов выросла в 2 раза

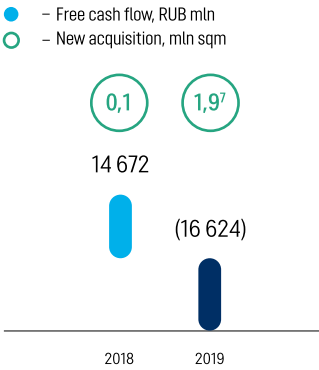
Чистая прибыль, млн рублей



Операционный денежный поток⁵, млн рублей



Свободный денежный поток⁶



Балансовый отчет

В 2019 году Компания рекордно увеличила свой земельный банк. Для финансирования сделки по приобретению «Лидер-Инвест» был привлечен банковский кредит с плавающей процентной ставкой, привязанной к ключевой ставке ЦБ РФ. Это увеличило чистый долг до 21 484 млн рублей. Однако долговая нагрузка остается на низком для отрасли уровне с показателем Чистый долг / EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (РРА) в 1,8х.

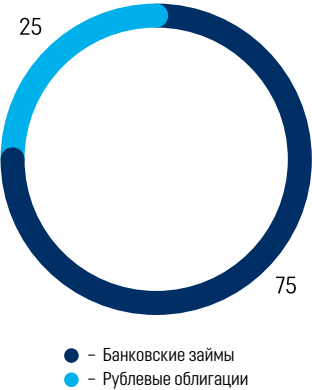
В конце отчетного года Группа «Эталон» начала реализацию первых проектов с использованием эскроу-счетов. По состоянию

на конец 2019 года на эскроу-счетах Компании аккумулировалось 692 млн рублей, которые не учитывались при расчете чистого долга.

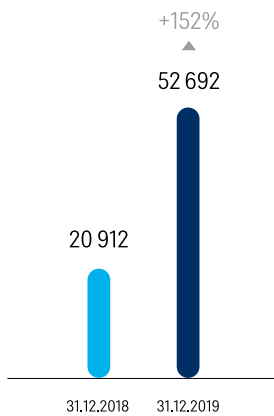
По состоянию на конец 2019 года долговой портфель Компании включал в себя рублевые кредитные линии и локальные облигации.

Использование исключительно рублевых долговых инструментов позволяет избежать рисков, обусловленных высокой волатильностью курса рубля к основным иностранным валютам.

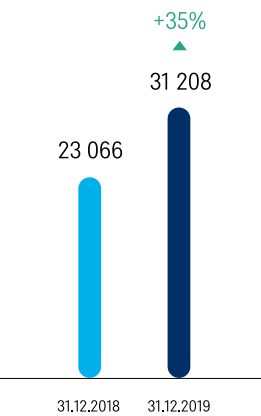
Структура валового долга, %



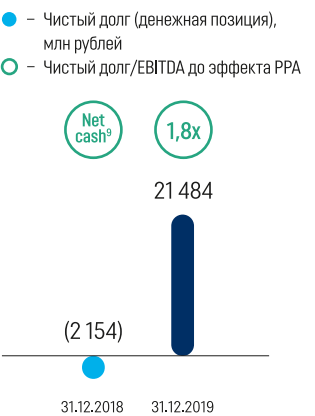
Валовый долг, млн рублей



Денежные средства и их эквиваленты⁸, млн рублей

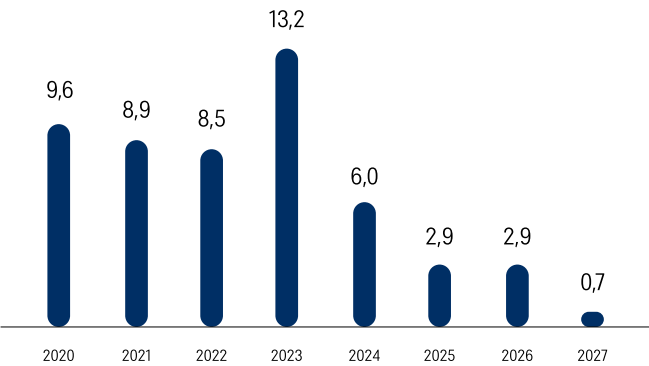


Чистый долг (денежная позиция), млн рублей

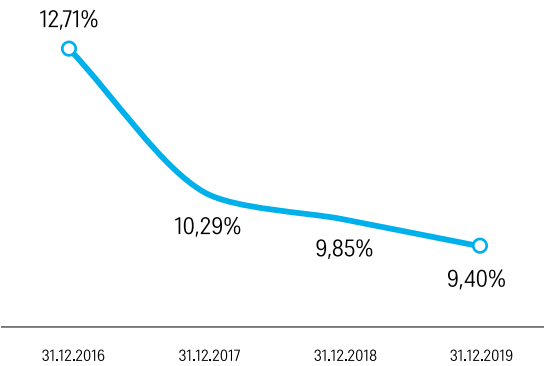


Долговой портфель Группы «Эталон» имеет комфортный для Компании график погашения, растянутый на 8 лет. Помимо этого, пул непогашенных рассрочек по заключенным договорам на 31 декабря 2019 года составил 28 млрд рублей, что также будет положительно влиять на финансовую позицию Группы.

Погашение долга, млрд рублей



Кредитная ставка



8 Включая банковские депозиты на срок более 3 месяцев.
9 Чистая денежная позиция.

Устойчивое развитие

Заботимся о комфорте ВСЕХ СТЕЙКХОЛДЕРОВ



Защита
окружающей
среды



Укрепление
местных
сообществ



Сохранение
культурного и
исторического
наследия



Развитие
социальной
инфраструктуры

ВВЕДЕНИЕ

Группа «Эталон» в своей деятельности стремится воплощать принципы устойчивого развития. Будучи одним из крупнейших игроков, Компания имеет возможность вносить значительный вклад в развитие регионов присутствия, внедрять инновации и способствовать распространению устойчивого подхода к ведению бизнеса в отрасли. В пределах Группы «Эталон» мы уделяем особое внимание поддержанию и совершенствованию высоких стандартов корпоративной культуры, безопасности, экологичности и раскрытия информации.

Принципы и рамки отчетности



В этом году мы публикуем результаты в области устойчивого развития в рамках ежегодного отчета Группы «Эталон» за 2019 год. При раскрытии данных мы руководствуемся отдельными стандартами GRI (Стандарты GRI 2016, Вода 2018, Охрана труда и здоровья 2018), а также целями ООН в области устойчивого развития и принципами Глобального договора ООН, участником которого мы стремимся стать и чьи инициативы поддерживаем уже сейчас. Ссылки на соответствующие цели ООН приведены в конце этой главы, ссылки на стандарты GRI – в предметном указателе в конце раздела «Устойчивое развитие».

В рамках отчета в основном рассматриваются результаты за 2019 год по двум ключевым регионам присутствия Компании — Санкт-Петербургу и Московскому региону. Источником финансовых показателей служит финансовая отчетность Группы «Эталон» или ее дочерних организаций. Информация в отношении персонала Группы «Эталон» основана на учетных данных Компании. Статистика по охране труда, производственной безопасности и экологии, а также иная нефинансовая информация базируется на собственных данных Компании или представлена подрядчиками. Наши оценочные и прогнозные заявления главным образом основаны на наших текущих ожиданиях, оценках будущих событий и тенденций, которые влияют или в перспективе могут повлиять на деятельность Группы «Эталон». Вышеназванные прогнозы могут не учитывать некоторых факторов риска, способных оказать серьезное воздействие на реализацию стратегии и результаты Группы «Эталон», например, макроэкономических изменений.

Представленный отчет Группы «Эталон» в области устойчивого развития не проходил внешний аудит.



При раскрытии данных в годовом отчете 2019 года в области устойчивого развития мы руководствуемся отдельными стандартами, разработанными Глобальной инициативой по отчетности (Global Reporting Initiative), а также целями ООН в области устойчивого развития и принципами Глобального договора ООН, участником которого мы стремимся стать и чьи инициативы поддерживаем уже сейчас.

Существенные темы отчета

При выборе тем и показателей для отчета мы руководствовались их значимостью для бизнеса Группы «Эталон», а также доступностью информации.

1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами является важной составляющей в создании стоимости и обеспечении долгосрочного устойчивого развития, поскольку позволяет Группе «Эталон» лучше понимать потребности всех групп стейкхолдеров и на их основе совершенствовать бизнес-процессы, а также информировать заинтересованные стороны о деятельности и приоритетах Компании (подробнее на стр. 96–99).

2. ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ

Речь идет о влиянии, которое наш бизнес оказывает на общество, включая развитие социальной инфраструктуры, сохранение исторического и культурного наследия, инициативы по поддержке молодых специалистов, просветительскую работу, продвижение здорового образа жизни и финансовую помощь благотворительным организациям. Кроме того, Группа «Эталон» способствует развитию местных сообществ за счет создания рабочих мест и поддержания культуры честной конкуренции, противодействия дискриминации и коррупции (подробнее на стр. 118–125).

3. ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ

В силу особенностей строительства крупных многоэтажных комплексов вопросы охраны труда приобретают особое значение для Группы «Эталон», которая принимает целый ряд мер для обеспечения безопасной рабочей среды для своих сотрудников, включая применение передовых цифровых технологий для мониторинга производственной безопасности и предупреждения несчастных случаев (подробнее на стр. 100–105).

4. ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Ответственный подход Компании к сокращению неблагоприятного воздействия на окружающую среду проявляется в использовании интегрированной системы менеджмента качества и экологического менеджмента, внедрении комплексных мер природоохранного мониторинга, поиске и применении безопасных ресурсов и технологий, позволяющих минимизировать негативное влияние на экологию не только на стадии строительства, но и во время эксплуатации жилья (подробнее на стр. 106–111).

5. РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ

Равные возможности для работников, независимо от пола, возраста или культурно-этнической принадлежности, позволяют реализовать потенциал каждого сотрудника и создать сильную мотивированную команду. В Группе «Эталон» возможности для карьерного роста и развития открыты в равной степени для мужчин и для женщин, а внимание Компании к сохранению разумного баланса между работой и личной жизнью позволяет сотрудникам Группы «Эталон» успешно совмещать трудовые и семейные обязанности (подробнее на стр. 116–117, 125).

6. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

Одной из предпосылок для устойчивого роста бизнеса Группы «Эталон» и ее вклада в развитие местных сообществ является взвешенная стратегия Компании в области управления персоналом, нацеленная на привлечение, обучение и удержание талантливых специалистов. HR-стратегия Группы «Эталон» реализуется в образовательных программах для сотрудников, системе денежной и неденежной мотивации, создании комфортных условий для профессионального и личностного роста (подробнее на стр. 114–115).

Цели и достижения в области устойчивого развития в 2019 году

ЦЕЛИ ООН В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ	РЕЗУЛЬТАТЫ	УКАЗАТЕЛЬ СТРАНИЦ
3 ХОРОШЕЕ ЗДОРОВЬЕ И БЛАГОПОЛУЧИЕ	- Обеспечение высокого уровня безопасности и охраны труда - Страхование от несчастных случаев и дополнительное медицинское страхование - Природоохранная экспертиза и мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду в течение всего жизненного цикла проектов - Применение экологических материалов и технологий - Пропаганда здорового образа жизни	- Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом или приведших к инвалидности 2 689 сотрудников застрахованы по программе страхования жизни, 2 389 сотрудникам предоставлены полисы ДМС 673 сотрудника прошли обучение в области охраны труда и безопасности - Затраты на природоохранные мероприятия по производственному блоку выросли на 22% с 2018 года - Скидка на посещение фитнес-клуба в рамках социального пакета сотрудников	«Охрана труда и безопасность» (стр. 100) «Охрана окружающей среды» (стр. 106) «Сотрудники» (стр. 112)
4 КАЧЕСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ	- Строительство объектов образовательной инфраструктуры в городах присутствия - Обучение и развитие персонала - Сотрудничество с высшими учебными заведениями с целью совместной разработки обучающих программ, проведения образовательных мероприятий, организации практики для студентов - Участие в отраслевых конференциях, распространение передового опыта	- Начали работу 4 детских сада, детский сад с блоком начальных классов, средняя и хореографическая школы, построенные Группой «Эталон» - Поддержка мероприятия «Межрегиональная студенческая стройка Санкт-Петербурга» летом 2019 года 974 сотрудника Компании участвовали в обучающих программах, суммарная длительность которых составила более 33 тысяч часов (около 34 часов на человека)	«Социальная ответственность» (стр. 118) «Сотрудники» (стр. 112)
5 ГЕНДЕРНОЕ РАВЕНСТВО	- Политика решительного противодействия дискриминации, закреплённая в «Кодексе корпоративной этики Группы “Эталон”» - Социальная поддержка сотрудников, в том числе при рождении ребенка, предоставление возможностей для успешного совмещения трудовых и семейных обязанностей	- Доля женщин-руководителей по Группе «Эталон» в целом — 32%, в управляющей компании — 44% 93 человека получили материальную помощь в связи с рождением ребенка 87 сотрудниц воспользовались правом на отпуск по уходу за ребенком, 65 сотрудниц вернулись из отпуска по беременности и уходу за ребенком и до сих пор успешно работают в Компании	«Сотрудники» (стр. 112)
7 НЕДОРОГОСТОЯЩАЯ И ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ	«Зеленое» строительство - Применение новейших цифровых технологий при проектировании	- ЖК Botanica стал победителем GREEN Awards: High Performance Building, а также конкурса «Золотой Трезини» в специальной номинации «За лучшую концепцию экодевелопмента» - ЖК «Серебряный фонтан» получил второй платиновый сертификат энергоэффективности GREEN ZOOM для двух строящихся корпусов второй очереди - ЖК «Крылья» одержал победу в номинации «Самый экологичный жилой комплекс бизнес-класса» в финале отраслевой премии Urban Awards 2019	«Охрана окружающей среды» (стр. 106)

ЦЕЛИ ООН В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ	РЕЗУЛЬТАТЫ	УКАЗАТЕЛЬ СТРАНИЦ
8 ДОСТОЙНАЯ РАБОТА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ	- Создание рабочих мест в Компании, а также в регионах присутствия за счет возведения инфраструктурных объектов и проектирования коммерческих помещений в жилых комплексах - Достойные условия труда, создание возможностей для профессионального и карьерного роста в Компании	Группа «Эталон» стала единственной девелоперской и строительной компанией, вошедшей в рейтинг 50 лучших работодателей России по версии Forbes Russia	«Сотрудники» (стр. 112)
9 ИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ, ИННОВАЦИИ И ИНФРАСТРУКТУРА	- Применение передовых цифровых технологий - Сохранение лидерства в использовании BIM-технологий и полномасштабное внедрение цифровых решений для создания еще более эффективной системы проектирования - Распространение передового опыта среди подрядчиков и других компаний отрасли	- Разработана и внедрена облачная платформа «Система комплексного мониторинга строительства», позволяющая производить эффективную оценку охраны труда и техники безопасности на строительных площадках в режиме реального времени - Цифровая и технологическая трансформация стала одной из целей, вошедших в обновленную стратегию Компании по итогам заседания Совета директоров 24 января 2020 года	«Охрана труда и безопасность» (стр. 100) «Охрана окружающей среды» (стр. 106)
11 УСТОЙЧИВЫЕ ГОРОДА И НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ	- Строительство инфраструктурных объектов - Возведение жилых комплексов в соответствии с высокими стандартами экологичности и энергоэффективности - Сохранение культурного и исторического наследия - Поддержка и организация спортивных и культурных мероприятий	- Помимо открытых в 2019 году детских садов и школ, введена в эксплуатацию поликлиника - Поддержка городских спортивных мероприятий: ЗСД-Фест, Спартакиада строителей, SUP-фестиваль, международный фестиваль по спортивным бальным танцам HAPPY DANCE 2019 4 проекта Компании получили награды за экологичность и энергоэффективность	«Социальная ответственность» (стр. 118) «Охрана окружающей среды» (стр. 106)
12 ОТВЕТСТВЕННОЕ ПОТРЕБЛЕНИЕ И ПРОИЗВОДСТВО	- Комплексная экологическая экспертиза и применение природоохранных мер на всех этапах реализации проектов - Утилизация строительных отходов, годных для переработки - Выбор ответственных поставщиков и экологических материалов - Применение подходов к проектированию, позволяющих повысить экологичность и энергоэффективность проектов, включая BIM-технологии и компьютерное моделирование микроклимата - Сокращение энергопотребления и выбросов в атмосферу оксида азота и мельчайших частиц сажи за счет отказа от дизель-генераторов в процессе строительства в пользу других источников энергии	- Система комплексного менеджмента экологии и качества¹ успешно прошла внешний аудит - Более 90% строительных отходов отправлено на переработку - В 2019 году Компания сократила потребление электроэнергии на 4%, до 68,5 млн кВт*ч	«Охрана окружающей среды» (стр. 106)
13 БОРЬБА С ИЗМЕНЕНИЕМ КЛИМАТА			

1 Интегрированная система менеджмента АО «Эталон ЛенСпецСМУ», соответствующая стандартам ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015.

ЦЕЛИ ООН В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ	РЕЗУЛЬТАТЫ	УКАЗАТЕЛЬ СТРАНИЦ
14 СОХРАНЕНИЕ МОРСКИХ ЭКОСИСТЕМ	- Выбор ответственных поставщиков и экологичных материалов - Комплексная экологическая экспертиза и применение природоохран-ных мер на всех этапах реализации проектов, утилизация строительных отходов, годных для переработки - Забор воды только из водопроводной сети, установление лимитов и вторич-ное использование воды - Сокращение выбросов парниковых газов за счет энергоэффективных решений, оптимального планирования и использования более чистых источ-ников энергии там, где это возможно	- Обновлено «Положение о проведении тендеров» - Сокращение потребления топлива на 12%, в том числе дизельного топлива на 12,9% и бензина на 4,5%	«Корпоративное поведение» (стр. 122) «Охрана окру-жающей среды» (стр. 106)
15 СОХРАНЕНИЕ ЭКОСИСТЕМ СУШИ			
16 МИР, ПРАВОСУДИЕ И ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНСТИТУТЫ	- Ответственный подход к ведению бизнеса - Честный и строгий выбор поставщи-ков и подрядчиков, формализованный в «Положении о проведении тендеров» - Политика решительного противодей-ствия коррупции, закрепленная в «Кодексе корпоративной этики Группы “Эталон”»	С отчетного года введена ежегодная этиче-ская аттестация сотрудников	«Корпоративное поведение» (стр. 122)

В 2019 ГОДУ 4 ПРОЕКТА БЫЛИ ОТМЕЧЕНЫ НАГРАДАМИ ЗА ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ ЭКОЛОГИЧНОСТИ И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ

Серебряный фонтан

Платиновый сертификат GREEN ZOOM

Крылья

Urban Awards 2019 в номи-нации «Самый экологичный жилой комплекс биз-нес-класса»

Botanica

GREEN Awards: High Performance Building



«Золотой Трезини» в специальной номи-нации «за лучшую концепцию экодeve-лопмента»

Резиденция на Покровском бульваре

GREEN Awards: High Performance Building

Ключевые показатели и достижения в 2019 году

ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ	0 несчастных случаев В 2019 году на наших строительных площадках не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом	11 436 часов обучения в области охраны труда для 673 сотрудников
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ	2 150 учащихся вместимость школ и детских садов, открытых в 2019 году	4 проекта получили награды за экологичность и энергоэффективность
ПЕРСОНАЛ	4 915 человек в штате Группы «Эталон» в 2019 году 47% офисных сотрудников — женщины 32% доля женщин на руководящих должностях	974 сотрудника участвовали в программах обучения и повышения квалификации 224 сотрудника получили финансовую помощь от Компании
ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	-12,2% сокращение потребления топлива в 2019 году +21,8%¹ рост инвестиций в природоохранные мероприятия в 2019 году	-3,9% сокращение потребления электроэнергии в 2019 году 347 тонн строительных отходов утилизировано в 2019 году

1 По производственному блоку.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Взаимодействие с заинтересованными сторонами позволяет Группе «Эталон» рассказывать о своей деятельности и своих целях всем группам людей и организациям, с которыми так или иначе связан успех Компании. Поддержание постоянного контакта также дает возможность лучше понимать потребности и ожидания стейкхолдеров. Эффективное взаимодействие с заинтересованными сторонами помогает нам правильно расставлять приоритеты и совершенствовать бизнес-процессы, а также выстраивать со всеми группами стейкхолдеров отношения, основанные на доверии и взаимном уважении.



Основные принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами:

1. ЧЕСТНЫЙ ДИАЛОГ

Важным шагом в укреплении взаимоотношений с заинтересованными сторонами является честный диалог, но прежде чем налаживать общение с различными группами стейкхолдеров, важно изучить их потребности и попытаться понять людей, с которыми предстоит работать и на которых предстоит полагаться на всех этапах реализации проектов Компании.

2. ОТКРЫТОСТЬ, ДОСТУПНОСТЬ И ПОЛНОТА ИНФОРМАЦИИ

Планы Компании могут вызывать сомнения заинтересованных сторон, например, с точки зрения цели, масштаба и рисков. Обсуждение со стейкхолдерами перед принятием важных решений, а также доступность и полнота информации на всех этапах воплощения таких решений в жизнь необходимы, поскольку они гарантируют взвешенный подход, приемлемый для большинства заинтересованных сторон.

3. ПРИОРИТЕТ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

В своих решениях Группа «Эталон» руководствуется интересами стейкхолдеров, стремясь за счет стратегической и операционной эффективности создавать дополнительную стоимость для заинтересованных сторон.

4. ДОВЕРИЕ

Мы считаем, что в основе успеха лежит доверие. Там, где есть доверительные отношения, людям проще эффективно работать вместе. Поэтому Группа «Эталон» уделяет большое внимание тому, чтобы выстраивать взаимопонимание и завоевывать лояльность клиентов, сотрудников, инвесторов, партнеров и общества.

5. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Мы инвестируем в организационные и цифровые решения, которые упрощают доступ к информации и услугам Группы «Эталон», а также позволяют стейкхолдерам успешнее взаимодействовать с Компанией.



Поскольку у каждой из заинтересованных сторон есть свои потребности и ожидания, канал и частота взаимодействия с ними различаются. Обзор подхода Группы «Эталон» к взаимодействию с основными заинтересованными сторонами описан ниже.

	КЛИЕНТЫ	СОТРУДНИКИ
КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ И ЦЕЛИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	- Распространение информации о продукте Группы «Эталон» - Выстраивание обратной связи с покупателями - Анализ потребностей клиентов и улучшение продукта - Расширение клиентской базы и рост повторных покупок	- Безопасная и здоровая рабочая атмосфера - Привлечение, обучение и удержание грамотных специалистов - Равные возможности и инклюзивность - Прозрачность стратегии и целей Компании для сотрудников
СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	- Расширение каналов информирования: наружная реклама, распространение информации через СМИ, интернет и социальные платформы, исчерпывающая информация о Компании и проектах на сайте Группы «Эталон», сотрудничество с агентами, использование возможностей портала по работе с партнерами и собственной региональной сети продаж - Взаимодействие с клиентами посредством «горячей линии» и социальных платформ, своевременная и эффективная реакция на обращения - Формирование новых предложений с учетом результатов исследований рынка и обратной связи от покупателей - Использование передовых способов визуализации, таких как VR, и развитие мобильных приложений, упрощающих доступ клиентов к сервисным услугам	- Использование и улучшение систем безопасности и охраны труда - Программы страхования жизни и дополнительного медицинского страхования - Сотрудничество с профильными университетами в вопросах обучения студентов строительных вузов и привлечения их к производственной практике - Программа адаптации молодых специалистов - Обучающие программы и мастер-классы для сотрудников - Конкурентная заработная плата, система премий и неденежной мотивации - Обратная связь по результатам работы и планирование карьеры - Осуществление политики противодействия дискриминации в соответствии с «Кодексом корпоративной этики Группы “Эталон”» и законодательными нормами - Социальная поддержка сотрудников - Распространение важной информации через корпоративную сеть и электронную почту Подробнее в разделах «Охрана труда и безопасность» на стр. 100 и «Сотрудники» на стр. 112.
ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ 2019 ГОДА	- Региональная сеть продаж охватывает 57 городов России - За год получено более 6 тыс. звонков, доля потерянных вызовов составила менее 0,11% - Благодаря работе с партнерами заключено 1 456 контрактов - Повторные покупки составили 28% от суммарных продаж - Компания представила новую разработку — онлайн VR-туры, позволяющие клиенту в сопровождении менеджера и при помощи VR-аппаратуры осуществить виртуальное знакомство с будущей квартирой	- Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом - Уровень индекса безопасности выше 80% - Группа «Эталон» вошла в рейтинг 50 лучших работодателей России по версии Forbes - Прошли обучение 974 сотрудника Компании, суммарная длительность всех обучающих программ составила более 33 тыс. часов — в среднем 34 часа на человека 315 сотрудников участвовали в программе адаптации - Финансовую поддержку получили 224 сотрудника Компании, общая сумма выплат составила более 10 млн рублей 44 человека получали корпоративную пенсию 32% руководящего состава Компании — женщины

ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ И ПОДРЯДЧИКИ	ИНВЕСТОРЫ И АНАЛИТИКИ	ОБЩЕСТВО
- Взаимовыгодное сотрудничество - Финансовые и операционные результаты - Ответственный подход к ведению бизнеса - Инновации - Операционная эффективность	- Инвестиционная привлекательность Группы «Эталон» - Стратегия Компании - Финансовые и операционные результаты - Дивидендные выплаты - Деятельность Компании на рынках капитала	- Вопросы охраны окружающей среды - Социальная ответственность бизнеса - Налоги - Создание рабочих мест и улучшение условий жизни в городах присутствия - Создание и поддержание хорошей репутации
- Политика противодействия коррупции и нарушениям антимонопольного законодательства, зафиксированная в «Кодексе корпоративной этики» и «Положении о проведении тендеров» - Применение и распространение передовых технологий на основе BIM (building information modelling) для поиска более эффективных и эргономичных проектировочных решений, а также для контроля качества и сроков на протяжении всего жизненного цикла проекта - Операционная синергия - Обмен опытом и использование лучших практик Подробнее в разделах «Корпоративное поведение» на стр. 122 и «Операционные результаты» на стр. 74.	- Следование политике открытости и прозрачности информации - Раскрытие информации об операционных и финансовых результатах, важных корпоративных событиях и этапах реализации проектов - Публикация ежегодных отчетов, пресс-релизов, презентаций и другой актуальной информации на веб-сайте Компании - Участие в конференциях, организация выездных презентаций и посещений строительных площадок, проведение встреч и конференц-звонков с инвесторами и аналитиками Подробнее в разделе «Взаимодействие с акционерами» на стр. 148.	- Инвестиции в развитие городов присутствия: создание социальной инфраструктуры, восстановление исторических памятников, поддержка и организация культурных и спортивных мероприятий - Публикация пресс-релизов и интервью - Эффективные каналы связи с ведущими СМИ - Посещение строительных площадок, презентаций и мероприятий Компании журналистами, освещающими ее деятельность - Публикация важной информации и обновление галереи проектов на сайте Группы «Эталон» Подробнее в разделе «Социальная ответственность» на стр. 118.
- Группа «Эталон» приобрела «Лидер-Инвест», а также получила полный контроль над проектом «ЗИЛ-Юг», таким образом увеличив земельный банк в Москве на 1,9 млн кв. м - В результате успешной интеграции «Лидер-Инвест» новые продажи в столичном регионе выросли на 26% - Впервые за последние 5 лет Компания достигла роста по всем наиболее значимым операционным показателям, включая ввод в эксплуатацию	- ПАО АФК «Система» приобрело 25% от уставного капитала Группы «Эталон» и стало крупнейшим акционером Компании - Совет директоров Группы «Эталон» установил нижнюю границу дивидендных выплат на уровне 12 рублей на акцию/ГДР - Проведено 4 конференц-звонка по операционным и финансовым результатам и более 100 встреч с инвесторами - Опубликовано 54 пресс-релиза на сайте регулятора - После отчетного периода, 3 февраля 2020 года, ГДР Группы «Эталон», ранее обращавшиеся только на Лондонской фондовой бирже, начали обращаться на Московской Бирже и были включены в котировальный список Первого уровня. С марта 2020 года ГДР Компании вошли в базу расчета Индекса акций широкого рынка Московской Биржи.	- Налоговые выплаты составили 4 млрд рублей - Опубликовано 238 пресс-релизов 10 041 упоминание Группы «Эталон» в СМИ - Проведено 53 мероприятия с журналистами

ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ

Группа «Эталон» — крупный строительный холдинг, одновременно реализующий более 20 проектов различного масштаба в Москве и Санкт-Петербурге. Мы применяем все возможные меры безопасности, внедряем новейшие разработки и цифровые технологии, проводим регулярный мониторинг и обучение, чтобы обеспечить здоровье всех наших сотрудников. Результатом нашей постоянной работы, направленной на повышение безопасности на строительных площадках, стало отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом как в отчетном 2019 году, так и на протяжении трех предыдущих лет.

Политика в области охраны труда

Политика Группы «Эталон» в отношении производственной безопасности и охраны труда основана на нескольких принципах:

- приоритет сохранения жизни и здоровья сотрудников;
- строгое соблюдение действующего российского законодательства, локальных норм и внутренних требований в области безопасности;
- применение передовых отраслевых стандартов;
- непрерывное совершенствование и разработка собственных ноу-хау;
- обучение и проактивность сотрудников.

Политика Группы «Эталон» в отношении охраны труда, а также мероприятия для обеспечения производственной безопасности регламентируются двумя основными документами: «Положением о системе управления охраной труда в Группе “Эталон”» и «Методикой определения индекса безопасности на строительных площадках Группы “Эталон”». Они содержат ключевые принципы управления системой охраны труда, устанавливают права и обязанности подразделений и должностных лиц в сфере производственной безопасности, описывают организацию работ по соблюдению норм и правил охраны труда на строительных объектах Компании, действия при возникновении несчастных случаев, профилактические мероприятия и обучение персонала, а также

методику сбора данных и последующего расчета индекса безопасности на базе BIM-технологий.

В 2019 году были внесены изменения в «Положение о системе управления охраной труда в Группе “Эталон”»: в частности, усовершенствована организационная структура служб по охране труда и внедрена система трехступенчатого контроля за соблюдением требований охраны труда и пожарной безопасности на строительных площадках.

В соответствии с политикой Группы «Эталон», в основе нашей системы охраны труда лежит принцип непрерывного мониторинга и развития.



Модель управления процессами в области охраны труда и безопасности Группы «Эталон»



Функциональную вертикаль управления процессами ОТБ возглавляет Генеральный директор Группы «Эталон». Организацией работы на этом уровне занимается его заместитель по направлению «Строительство». В состав службы охраны труда также входят отделы охраны труда и специалисты по охране труда на уровне территориальных управлений и отдельных организаций Группы.

Организация службы охраны труда в Группе «Эталон»



- ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СОТРУДНИКОВ
ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ ВЕРТИКАЛИ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ ОТБ:**
- ✓ внедрять политику Группы «Эталон» в области охраны труда и безопасности и методику определения индекса безопасности, ключевых норм и принципов охраны труда
 - ✓ осуществлять мониторинг и управление рисками, связанными с ОТБ
 - ✓ информировать и консультировать руководителей и линейных сотрудников по вопросам охраны труда
 - ✓ изучать и распространять передовой опыт в сфере ОТБ
 - ✓ организовать работу по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, выполнению требований охраны труда и улучшению условий труда

Организация безопасного выполнения работ, внедрение системы трехступенчатого контроля соблюдения требований безопасности (подробнее описана в пункте «Оперативный контроль и мониторинг производственной безопасности» на стр. 105), а также координация деятельности подрядных организаций на строительных площадках Группы «Эталон» возложены на генеральных подрядчиков, собственных и сторонних.

Специалисты по охране труда имеют широкие полномочия, позволяющие им контролировать соблюдение правил и предписаний по охране труда в Группе «Эталон», тем самым поддерживая на высоком уровне безопасность и предотвращая производственный травматизм. По факту любого несчастного случая на производстве Компания проводит расследование, чтобы определить и устранить причины нарушений. Организации, входящие в Группу «Эталон», ежемесячно представляют в службу охраны труда своего территориального управления отчеты о выполнении правил и норм по охране труда и о состоянии производственного травматизма. Эта практика помогает проанализировать факты нарушения производственной безопасности на уровне Группы, выявить закономерности и слабые места и таким образом определить ключевые направления для совершенствования системы охраны труда. Такой подход к организации охраны труда позволяет минимизировать нарушения безопасности, предупреждать риски и избегать тяжелых и смертельных травм.

Деятельность в области охраны труда

ПРОТОКОЛ БЕЗОПАСНОСТИ ОБОРУДОВАНИЯ

В дополнение к сертификации оборудования, проводимой в соответствии с требованиями российского законодательства, Группа «Эталон» проводит собственные проверки, чтобы убедиться в правильности установки оборудования и его регулярном техническом обслуживании.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Сотрудники Группы «Эталон» проходят обучение и периодические проверки знаний в области охраны труда и производственной безопасности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Помимо того, Компания проводит дополнительные тематические занятия, тренинги и семинары. Все сотрудники, чья деятельность связана с нахождением на строительной площадке постоянно или периодически, в обязательном порядке проходят курс обучения по ОТБ и аттестационные испытания. Обучающие программы регулярно анализируются и совершенствуются. В 2019 году проведено 11 436 часов обучения по охране труда и производственной безопасности, в этих тренингах приняли участие 673 сотрудника Группы «Эталон». В соответствии с требованиями российского законодательства все руководители, ответственные за безопасное производство работ, должны пройти обучение по охране труда и проходить периодическую проверку знаний не реже, чем 1 раз в 3 года. В Группе «Эталон» такое обучение осуществляется внутри Компании или на базе сторонних образовательных организаций.

ПРОФИЛАКТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА

Компания проводит целый ряд мероприятий, направленных на профилактику травматизма и нарушений в области охраны труда, включая использование безопасных производственных систем, применение мер административного ограничения суммарного времени контакта с вредными и опасными производственными факторами, предварительный анализ рисков перед установкой нового оборудования или применением новых технологий и последующий регулярный мониторинг реализации контроля над рисками.

11 436 ЧАСОВ

В 2019 году проведено 11 436 часов обучения по охране труда и безопасности для 673 сотрудников

На строительных площадках Компании для дополнительной защиты работников от падений с высоты применяются улавливающие сетки, на монтажных горизонтах установлены защитные экраны, разрабатывается технологическая карта и используются анкерные устройства SkyReach для предотвращения падений при установке опалубки и выполнении бетонных работ.

ИНДЕКС БЕЗОПАСНОСТИ

В 2014 году Группа «Эталон» на базе BIM-технологий разработала уникальный инструмент для мониторинга и поддержания высокого уровня безопасности и охраны труда на всех производственных площадках Компании — индекс безопасности труда. Этот индекс агрегирует полученные с помощью технологии информационного моделирования (BIM) оценки безопасности по ряду ключевых параметров.

С 2015 года мониторинг охраны труда и безопасности на основе индекса безопасности стал проводиться регулярно, не реже 1 раза в 2 недели. В 2017 году Группа «Эталон» запатентовала эту методику и программу и начала разрабатывать пилотные проекты применения системы контроля качества и ОТБ для сторонних компаний.

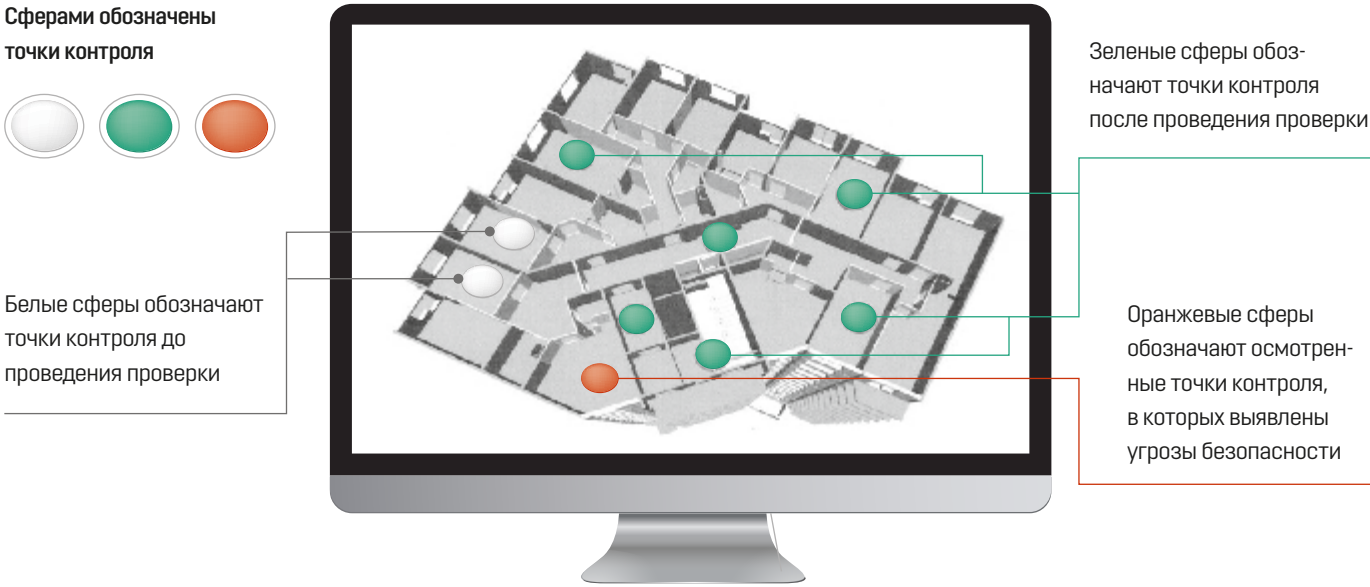
Методика оценки индекса безопасности постоянно совершенствуется. В 2018 году она была обновлена с учетом риск-ориентированного подхода. Система обработки данных полностью автоматизирована и позволяет делать регулярные отчеты. В 2019 году Компания разработала и внедрила на всех строительных объектах веб-сервис для контроля охраны труда и техники безопасности на основе BIM-моделей («Система комплексного контроля строительства (СККС)»). Он позволяет вести эффективный мониторинг охраны труда и техники безопасности на строительных площадках Группы «Эталон», получать актуальную информацию с подконтрольных площадок в режиме реального времени, в 3D-представлении видеть места нарушений техники безопасности, определять места возникновения опасных ситуаций, которые требуют немедленного вмешательства. Кроме того, в декабре 2019 года специалисты Группы «Эталон» разработали Индекс пожарной безопасности бытовых городков.

В Компании действует единый внутрикорпоративный стандарт охраны труда — целевой минимально допустимый уровень индекса безопасности. Целевое значение индекса утверждается генеральным директором Группы «Эталон».

Результатом применения оценки индекса безопасности стало заметное снижение травматизма, повышение культуры производства и производительности труда. За последние четыре года на строительных площадках Группы «Эталон» не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом, а текущий уровень индекса безопасности на протяжении этого времени превышает целевые 75%.

Индекс безопасности

Мониторинг и определение индекса безопасности осуществляется с использованием виртуальной 3D-модели, в которой на строительном генеральном плане или поэтажном плане объекта устанавливаются точки контроля.



При проведении контроля используется программа «Индекс безопасности». Проверяющий выставляет в программе соответствующую оценку для точек контроля (положительную, отрицательную) или, при наличии факторов с критической степенью риска, вносит соответствующую информацию в отдельное функциональное окно программы.

После окончания осмотра осуществляется выгрузка в систему BIM результатов, включающих индекс безопасности по конкретным точкам контроля и итоговый по объекту в целом, а также координаты точек контроля, требующих оперативной реакции со стороны компетентных сотрудников. Выгруженные результаты и задачи по устранению соответствующих угроз безопасности передаются ответственным сотрудникам Группы «Эталон».

Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом

Результатом применения оценки индекса безопасности стало заметное снижение травматизма, повышение культуры производства и производительности труда. За последние четыре года на строительных площадках Группы «Эталон» не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом.

ОПЕРАТИВНЫЙ КОНТРОЛЬ И МОНИТОРИНГ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Компания проводит оперативный контроль над соблюдением норм охраны труда и безопасности на всех уровнях. На уровне организаций Группы «Эталон» инженеры по охране труда контролируют состояние и условия труда на строительных и производственных площадках, заводах, офисах Компании, а также работу субподрядных организаций. Сотрудники отделов охраны труда территориальных управлений также проводят мониторинг состояния и условий труда на строительных площадках Группы.

Кроме того, Компания регулярно осуществляет независимую оценку по индексу безопасности для отдельных объектов и в целом для всех строительных площадок Группы, а также через индекс безопасности проводит мониторинг результатов работы системы охраны труда и функциональной вертикали управления процессами ОТБ. Организацию независимого регулярного мониторинга на основе индекса безопасности на объектах Компании осуществляют руководители территориальных управлений Группы «Эталон».

В 2019 году введена система трехступенчатого контроля безопасности на строительных площадках. Первая ступень — ежедневный контроль показателей безопасности — осуществляется производителями работ и включает обход всех рабочих мест, выявление и немедленное устранение недостатков. Вторая ступень — еженедельный контроль — выполняется производителями работ со-

вместно с начальниками участков. Третья ступень — ежемесячный контроль — проводится комиссией с участием начальника строительства, начальника участка и ответственных представителей подрядчика.

Компании, входящие в группу «Эталон», также проходят плановые и внеплановые проверки со стороны контролирующих органов. Например, в Санкт-Петербурге плановые проверки осуществляются государственной инспекцией труда в соответствии с планом проверок на календарный год, который согласовывается с прокуратурой и размещается на сайте инспекции. Внеплановые проверки осуществляются в соответствии с законом «О защите прав предпринимателей и юридических лиц при осуществлении государственного контроля (надзора)».

ОЦЕНКА СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ ОТ ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

На протяжении последних трех лет Группа «Эталон» применяет индекс безопасности труда для проверки соблюдения требований охраны труда и производственной безопасности сторонними подрядчиками в рамках аудита соответствия этих компаний установленным критериям. Например, такая оценка осуществляется при проведении тендеров на выбор подрядной организации, при принятии решений о включении или исключении подрядчика из реестра аккредитованных Компанией организаций.



ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Группа «Эталон» стремится оценивать и минимизировать неблагоприятное воздействие на окружающую среду на всех этапах реализации проектов. Наш бизнес строится на принципах экологической ответственности, и мы продолжаем работать над тем, чтобы из года в год он становился более энерго- и ресурсоэффективным. В достижении этих целей мы руководствуемся законодательными требованиями и рекомендациями, глобальными трендами, передовым опытом и новейшими технологиями.

Динамика ключевых показателей в 2019 году

ИНВЕСТИЦИИ В ПРИРОДООХРАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ¹



ВТОРИЧНАЯ ПЕРЕРАБОТКА



ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ ЭНЕРГИЯ



ПОТРЕБЛЕНИЕ ТОПЛИВА



ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО



БЕНЗИН



Политика и стандарты в области качества и экологии

В Группе «Эталон» разработана и более 10 лет действует Политика в области качества и экологии², включающая обязательства по защите окружающей среды, выполнению нормативных требований и постоянному совершенствованию. На основе Политики устанавливаются, анализируются и переосмысливаются цели Компании в области качества продукта и экологии, разрабатывается программа природоохранных мероприятий на каждый год. В программу входят меры по предупреждению и минимизации возможных воздействий на атмосферный воздух, почву, воду, сокращению воздействия шума и вибраций при производстве строительно-монтажных работ, экологические проверки строительных объектов, использование экологичных материалов и оборудования. Политика доведена до сведения сотрудников и заинтересованных сторон.

С 2008 года в Компании функционирует интегрированная система менеджмента, которая совершенствуется в соответствии с требованиями международных стандартов, что подтверждается аудиторами крупнейшей российской организации — Ассоциации по сертификации «Русский Регистр — Балтийская инспекция». Интегрированная система менеджмента включает систему менеджмента качества (международный стандарт ИСО 9001:2015) и систему экологического менеджмента (международный стандарт ИСО 14001:2015).

11-й внешний аудит интегрированной системы менеджмента АО «Эталон ЛенСпецСМУ», проведенный 4–6 июня 2019 года в структурных подразделениях организации и на строительных объектах ЖК «Охта Хаус» и ЖК Botanica, не выявил нарушений требований международных стандартов. Аудит проводился с целью:

- проверить соответствие ИСМ требованиям ИСО 9001:2015, ИСО 14001:2015, ГОСТ ИСО 9001:2015;

- оценить способность системы менеджмента обеспечивать соответствие применимым законодательным, нормативным и контрактным требованиям;
- оценить результативность системы менеджмента и убедиться в том, что поставленные цели могут быть достигнуты;
- определить направления для возможного улучшения системы менеджмента.

Аудиторы признали соответствие интегрированной системы менеджмента стандартам ИСО 9001:2015 и ИСО 14001:2015 в отношении проектирования и строительства зданий и сооружений и подтвердили действие сертификатов соответствия до 2020 года.

ВЫСОКИЕ СТАНДАРТЫ ОТКРЫТОСТИ И ПРОЗРАЧНОСТИ

Группа «Эталон» поощряет диалог с заинтересованными сторонами и их участие в управлении воздействием на окружающую среду.

Компания проводит собственный экологический мониторинг на различных стадиях жизни проекта и регулярно готовит отчеты по экологии для организаций Группы и по запросам акционеров. В 2019 году такие отчеты предоставлялись в рамках отчетных совещаний по вопросам качества и экологии между основной операционной компанией Группы «Эталон» в Санкт-Петербурге, АО «Эталон ЛенСпецСМУ», и ООО «НТЦ Эталон». Внутренние отчеты Группы «Эталон» о результатах проверок объектов Компании на соответствие природоохранным нормам подвергаются независимому аудиту.

¹ По производственному блоку.

² Единая политика высшего руководства АО «Эталон ЛенСпецСМУ» в области качества и экологии.

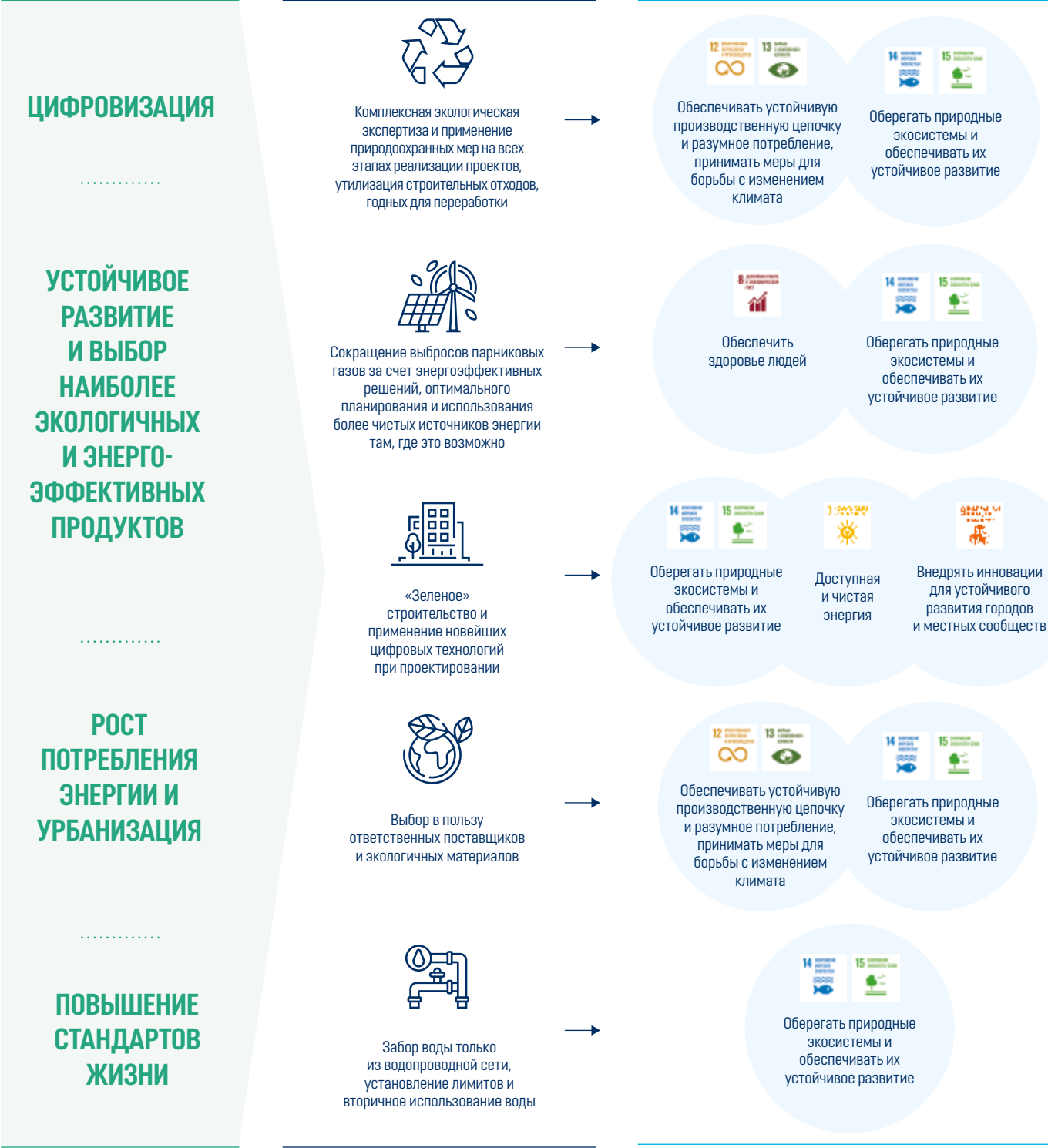
ДЕЙСТВИЯ КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ ЗАЩИТЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

При реализации политики в области качества и экологии Группа «Эталон» руководствуется не только обязательными требованиями, но и глобальными инициативами и тенденциями.

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ

РЕШЕНИЯ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

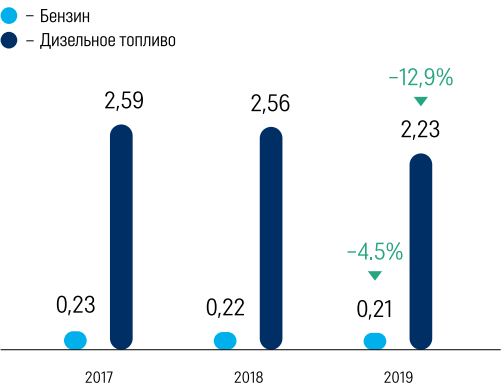


компаниям, применяем экологичные материалы и дополнительно осуществляем собственный входной контроль продукции.

Требования интегрированной системы менеджмента (регламент СТО ИСМ 02-01-2017 «Требования системы экологического менеджмента (СЭМ) АО «Эталон ЛенСпецСМУ» к генподрядным организациям») доведены до генподрядных организаций, отвечающих за соблюдение природоохранного законодательства на строительных объектах. При проведении работ генеральные подрядчики обязаны соблюдать законодательные нормы и закрепленные в проектной документации требования в отношении природных ресурсов, уровня шума, охраны атмосферного воздуха и т. д. Соблюдение норм природоохранного законодательства контролируется отделом менеджмента качества и экологии Группы «Эталон», а также Главным управлением государственного строительного надзора при сдаче объекта. В 2019 году объекты Компании в Санкт-Петербурге прошли 19 внутренних проверок. В результате выявлено 40 несоответствий, полностью и без задержек устраненных в двухнедельный срок. Все сданные объекты получили заключения о соответствии.

Группа «Эталон» стремится уменьшить выбросы парниковых газов за счет сокращения потребления топлива, связанного с оптимизацией логистических маршрутов в рамках объединения производственных компаний в единую бизнес-структуру, а также интеграцией московского бизнеса и общей нацеленностью Компании на рост операционной эффективности. В качестве примера можно назвать оптимизацию маршрутов при доставке бетонной смеси на строительную площадку — в этом случае выбираются наиболее близко расположенные к стройплощадке бетонные заводы, а также при вывозе не подлежащих переработке строительных отходов на специальные полигоны, указанные в Технологическом регламенте по обращению с отходами. Результатами наших усилий стало сокращение потребления топлива на 12%, до 2,4 млн л, из них 2,23 млн л приходится на дизельное топливо (–13% г/г) и 0,21 млн л на бензин (–4,5% г/г).

Потребление топлива, млн л



В обращении со строительными отходами мы придерживаемся строгих правил. Ту часть отходов, которая может быть утилизирована и использована вторично, мы стараемся отправлять

на переработку. Отходы, не подлежащие переработке, отправляются на полигон. В 2019 году более 90% от общего объема строительных отходов было передано на утилизацию.



Обращение генподрядных организаций с отходами



Группа «Эталон» активно привлекает сотрудников к созданию ресурсоэффективных и экологических решений. В Компании уже несколько лет успешно реализуется практика рационализаторских предложений. Любой сотрудник может через официальные каналы направить свой проект усовершенствований в Компании. Многие предложения касаются именно оптимизации строительных процессов, приводящих к большей энерго- и ресурсоэффективности.

Эксплуатация. Объекты Группы «Эталон» соответствуют обязательным санитарным требованиям к отоплению, вентиляции, микроклимату и воздушной среде помещений, к естественному и искусственному освещению; к уровням шума, вибрации, ультразвука и инфразвука, электрических и электромагнитных полей и ионизирующего излучения в помещениях жилых зданий.

Компания разрабатывает и реализует проекты благоустройства и озеленения территорий, устройства зон отдыха, детских и спортивных площадок. Жилые комплексы проектируются с закрытой территорией и подземными паркингами, что позволяет без ущерба для автовладельцев реализовать концепцию безопасных дворов без машин. Современные «зеленые» технологии дают возможность снизить потребление ресурсов при эксплуатации зданий, а также сократить коммунальные платежи для жильцов.

Экологичные технологии

Компания активно применяет энергоэффективные технологии и современные интеллектуальные системы. Так, проект бизнес-класса Fusion стал пилотным проектом правительства Санкт-Петербурга, в котором реализуются элементы системы «Умный город»: дистанционное снятие показаний с узлов учета, выведение всей системы диспетчеризации на городские службы, установка в квартирах интеллектуального модуля для дистанционного управления электроприборами. В качестве примера «зеленых» проектов также можно назвать ЖК Botanica, «Серебряный фонтан», «Крылья». В 2019 году эти жилые комплексы удостоились высокого признания:

- ЖК Botanica получил две награды — стал победителем GREEN Awards: High Performance Building¹, а также конкурса «Золотой Трезини»² в специальной номинации «за лучшую концепцию экодevelopмента».
- ЖК «Серебряный фонтан» получил второй платиновый сертификат энергоэффективности GREEN ZOOM³ для двух строящихся корпусов второй очереди. Первый раз проект был сертифицирован по стандарту GREEN ZOOM в 2017 году.

Результаты энергомоделирования двух возводимых жилых корпусов ЖК «Серебряный фонтан» показывают энергоэффективность в 32–34%. Запроектированные красивые фасады зданий являются сложной и эффективной системой: проветриваемый утеплитель, несущая стена из бетона, внешняя кладка по теплоизоляционным свойствам соответствуют кирпичной стене двухметровой толщины. Кроме того, в рамках стандарта GREEN ZOOM вместе с современной системой приточно-вытяжной вентиляции в доме реализована рекуперация воздуха. Для достижения оптимальных характеристик комфорта в квартирах Группа «Эталон» применяет технологии и методы проверки параметров микроклимата CFD.

В 4-м квартале 2019 года введен в эксплуатацию корпус 1 проекта «Серебряный фонтан», получивший платиновый сертификат GREEN ZOOM в 2017 году. В проекте реализован целый ряд энергоэффективных и экологических решений: установлены терморегулирующие головки на радиаторы отопления, определен погодозависимый график подачи теплоносителя в систему отопления, применена эффективная водоразборная арматура, установлены датчики движения для управления рабочим освещением в зоне стоянки автомобилей, а также на лестницах и в приватирных коридорах, применено энергосберегающее освещение в жилых помещениях и в местах общего пользования, введена единая система диспетчеризации и управления инженерными системами здания, внедрено управление климатом в помещениях и оптимизация естественного и искусственного освещения, применены приточно-вытяжные установки

с рекуперацией тепла, экологически безопасные материалы, предусмотрена возможность организации зарядных станций для электромобилей по требованию жильцов.

- 18 сентября 2019 года «Резиденция на Покровском бульваре» победила в номинации «Жилая недвижимость: многоэтажные комплексы. Лучшие за 10 лет!» премии GREEN Awards: High Performance Buildings 2019.
- 27 ноября 2019 года ЖК «Крылья» одержал победу в номинации «Самый экологичный жилой комплекс бизнес-класса» в финале отраслевой премии Urban Awards 2019.

Цели на будущее

Группа «Эталон» намерена, в дополнение к привычной кирпично-моноклитной технологии, развивать альтернативные формы домостроения, включая современные технологии префабрицирования и строительства из CLT (Cross-Laminated Timber) панелей, позволяющие существенно сократить издержки и/или сроки строительства, одновременно повысив качество выполнения строительных работ. Строительство домов с использованием технологии CLT — относительно новый тренд. CLT-панели представляют собой перекрестно склеенный брус или клееную многослойную древесину с перекрестным расположением слоев. Суть технологии сводится к тому, что деревянные доски, сложенные перпендикулярно друг другу, склеивают под высоким давлением в массивную панель. Основным преимуществом CLT-панелей является их особая прочность, благодаря которой их применяют в том числе при возведении многоэтажных жилых и офисных зданий. По сравнению с другими используемыми в строительстве материалами панели CLT обладают большим количеством преимуществ: легкость, прочность, высокие теплоизоляционные и звукоизоляционные свойства, высокая пожарная безопасность, комфортный и здоровый климат в помещении. Для производства данной панели используют доски, которые не подходят для создания клееной балки или бруса. Тем самым остается меньше отходов в процессе переработки древесины. Технология соответствует условиям российского климата, так как древесина обладает очень высокой способностью поглощать тепло и сохранять его по мере нагрева. Поэтому для отопления дома из панелей CLT требуется меньше энергии, соответственно, снижаются затраты на отопление, уменьшается выброс CO₂ в атмосферу.

Еще одна цель Компании — полномасштабное внедрение цифровых решений. Группа «Эталон» планирует развивать уже имеющийся опыт внедрения технологий BIM и создать на его основе систему типового проектирования, которая позволит сделать процесс проектирования более эффективным, в том числе с точки зрения использования ресурсов и энергии.

1 Организаторами конкурса Green Awards выступают Международный инвестиционный форум по недвижимости PROESTATE, НП «Российская гильдия управляющих и девелоперов» (НП РГУД) при поддержке Министерства природных ресурсов и экологии РФ, Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, Министерства энергетики РФ. Конкурс оценивает проекты с точки зрения внедрения энергоэффективных технологий, их влияние на снижение энергоемкости и другие важные характеристики современного здания. High Performance building — это здание, в котором сочетаются все основные атрибуты зданий «высоких технологий»: энергоэффективность, долговечность, показатели жизненного цикла объекта, а также эффективность для пользователя.

2 Международный архитектурно-дизайнерский конкурс, выявляющий архитектурные, дизайнерские и реставрационные проекты, художественная ценность которых позволяет причислить их к произведениям искусства.

3 GREEN ZOOM — российская система сертификации объектов недвижимости по стандарту энергоэффективности и экологичности.

СОТРУДНИКИ

Успешное развитие Компании в условиях постоянно меняющегося и конкурентного рынка невозможно без целеустремленной команды профессионалов. Поиск, обучение и мотивация персонала — часть нашей стратегии, призванной обеспечить высокую эффективность бизнеса. Мы поощряем наших сотрудников в их профессиональном и личностном развитии, уделяем внимание созданию комфортной рабочей атмосферы и сплоченного коллектива, который поможет Компании достичь амбициозных стратегических целей.

В 2019 году штат сотрудников Группы «Эталон» насчитывал 4 915 человек в сравнении с 5 196 на конец 2018 года. Небольшое снижение численности персонала связано с вхождением Группы «Эталон» в АФК «Система», процессом интеграции «Лидер-Инвест», устранением дублирующих функций и повышением операционной

эффективности. Несмотря на структурные изменения, Компании удалось сохранить кадровый потенциал: многие сотрудники смогли найти достойное применение своим профессиональным талантам в других подразделениях или компаниях Группы «Эталон».

4 915 СОТРУДНИКОВ
В 2019 ГОДУ

5 196 СОТРУДНИКОВ
В 2018 ГОДУ

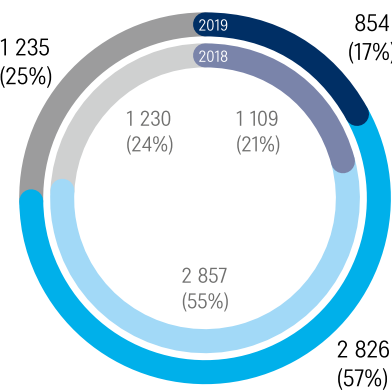
 РАБОЧИЕ
2 123 (43%)

 РАБОЧИЕ
2 863 (55%)

 СОТРУДНИКИ ОФИСА
2 792 (57%)

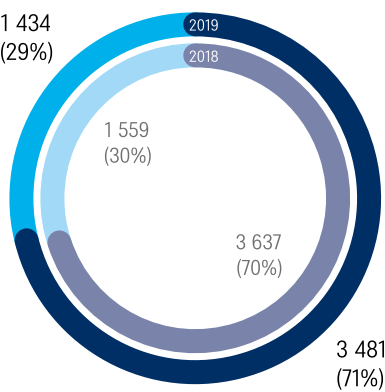
 СОТРУДНИКИ ОФИСА
2 333 (45%)

Численность и соотношение
сотрудников по возрасту



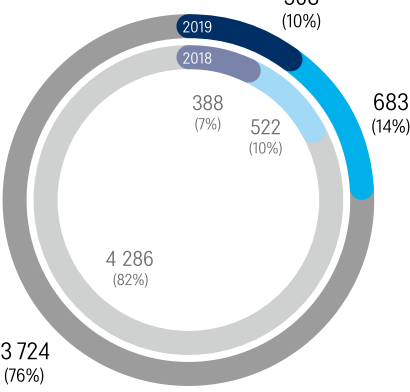
● До 30 лет
● 30-50 лет
● Старше 50 лет

Численность и соотношение
мужчин и женщин



● Мужчины
● Женщины

Численность и соотношение
сотрудников в Москве и Санкт-Петербурге



● Санкт-Петербургское территориальное управление
● Московское территориальное управление
● Производственный блок

Подход к управлению персоналом

Наша стратегия в области управления персоналом ориентирована на рост эффективности Компании за счет привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников.

Частью стратегии является:

- поддержание эффективной системы мотивации;
- развитие кадрового потенциала;
- поддержание здоровой корпоративной культуры;
- поддержание политики по исключению конфликта интересов;
- поддержание высокого уровня клиентского сервиса и развитие компетенций у сотрудников Группы «Эталон» через программы обучения;
- актуализация действующих корпоративных HR-документов в зависимости от ситуации на HR-рынке.

Помимо мотивации действующих сотрудников, такой подход повышает привлекательность Группы «Эталон» для соискателей. В 2019 году Группа «Эталон» стала единственной девелоперской и строительной компанией, вошедшей в рейтинг 50 лучших работодателей России по версии Forbes. Составители рейтинга проанализировали 150 компаний из списка РБК-500 с максимальным количеством поисковых запросов вакансий за период с 1 сентября 2018 года по 31 августа 2019 года, оценив каждую по девяти критериям: зарплата, условия труда, социальный пакет, внутрикорпоративное обучение, создание компанией новых рабочих мест, развитие инфраструктуры в городах присутствия, узнаваемость бренда, забота об экологии, благотворительность.

Кадровая политика

Реализация и мониторинг кадровой политики Компании осуществляются централизованно и находятся в ведении службы персонала Группы «Эталон».

Основные принципы и механизмы реализации кадровой и социальной политики Компании отражены в нижеперечисленных документах:

- «Положение об оплате труда, премировании и льготах» и «Положение о корпоративных наградах Группы “Эталон”» регламентируют систему денежной и неденежной мотивации сотрудников;

ТОП 50

В 2019 году Группа «Эталон» стала единственной девелоперской и строительной компанией, вошедшей в рейтинг 50 лучших работодателей России по версии Forbes.



- «Правила внутреннего трудового распорядка» и «Положение о командировках» определяют основные принципы организации работы;
- «Регламент адаптации сотрудников» закрепляет подход к интеграции новых сотрудников в команду.

Ключевые принципы корпоративной этики, включая политику по исключению конфликта интересов, отражены в «Кодексе корпоративной этики Группы “Эталон”» и подробнее описаны в разделе «Корпоративное поведение».

Политика и система охраны труда и безопасности подробнее рассмотрены в разделе «Охрана труда и безопасность».

Развитие персонала

Группа «Эталон» предоставляет своим сотрудникам разнообразные возможности для профессионального и карьерного развития:

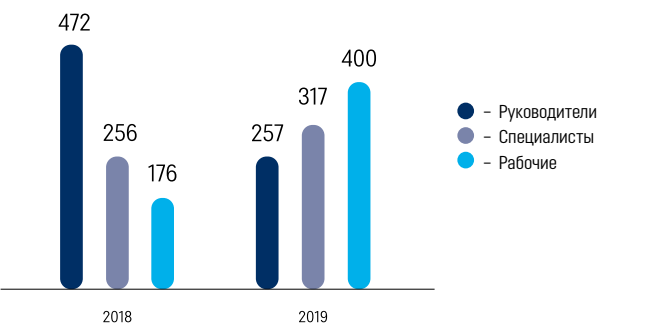
- конкурентные зарплаты и планирование карьеры;
- система денежных премий по результатам работы;
- обучение и программы повышения квалификации.

Компания инвестирует в обучение сотрудников, привлекая сторонние образовательные платформы, а также разрабатывая собственные программы и мастер-классы, адаптированные под конкретные задачи или запросы сотрудников. В Группе «Эталон» поощряется стремление повышать квалификацию: нередко Компания частично или полностью оплачивает обучение, выбранное сотрудником по его собственной инициативе и позволяющее увеличить его ценность как профессионала. Ежегодно порядка тысячи человек проходят обучение по разным направлениям – финансы, управление персоналом, продажи, IT-сфера. Такие программы профессионального развития предназначены для офисных сотрудников и способствуют повышению эффективности работы, развитию команды и совместному достижению стратегических целей Компании.

В 2019 году для сотрудников Группы «Эталон» были организованы обучающие программы по электронному документообороту, включая освоение новых версий программы Directum и новых объектов при программировании системы электронного документооборота. По направлению IT Компания направляла своих сотрудников на курсы по управлению проектами по PMBOK, а также по продуктам Cisco Identity Service Engine и Red Hat Administration, администрированию Windows Server 2012, основам работы с виртуальной средой VMware Vsphere, со средой Active Directory и Linux. Полученные знания и навыки широко используются для решения задач по автоматизации бизнес-процессов, обслуживанию серверной инфраструктуры Группы «Эталон», повышению ее надежности и управляемости.

Важной частью ежегодного обучения являются мастер-классы и обучающие курсы по производственной безопасности и охране труда. В 2019 году в них участвовало 673 сотрудника Группы «Эталон». Эти обучающие курсы подробнее рассмотрены в разделе «Охрана труда и безопасность».

Число сотрудников Группы «Эталон», прошедших обучение

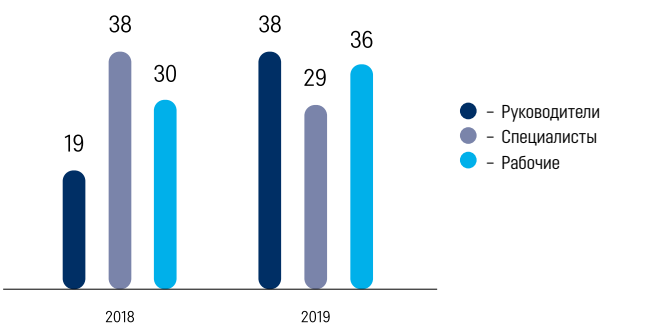


Кроме того, в связи с усилением отдела продаж Группа «Эталон» второй год подряд направляет руководителей из состава коммерческой дирекции на обучающие программы по развитию навыков продаж, коммуникации и управления. В отчетном году такое обучение прошли около 70 сотрудников из Москвы и Санкт-Петербурга. Помимо обучающих курсов, наши сотрудники участвуют в конференциях, позволяющих обменяться знаниями с коллегами и перенять передовой опыт в сфере личного развития, работы с командой, выстраивания бизнес-процессов — например, в конференции Saint TeamLead Conf 2019.

В общей сложности в отчетном году прошли обучение 974 сотрудника Компании, суммарная длительность всех обучающих программ составила более 33 тысяч часов — в среднем 34 часа на человека (в сравнении с 904 сотрудниками и 26 часами обучения на человека в 2018 году).



Длительность обучения (часов на человека)



Создание кадрового потенциала

Группа «Эталон» сотрудничает с ведущими университетами Санкт-Петербурга: СПбГУ, Санкт-Петербургским политехническим университетом Петра Великого, Санкт-Петербургским государственным архитектурно-строительным университетом (ГАСУ). Компания проводит гостевые лекции, ярмарки вакансий и другие мероприятия на площадке вузов, такие как «День карьеры» (ГАСУ), образовательная площадка GASU CASE CLUB, Management Career Week (СПбГУ), Drucker Awards (Высшая школа менеджмента). В Санкт-Петербургском архитектурно-строительном университете на кафедре «Управление проектами в строительстве» проводятся круглые столы с участием преподавательского состава, студентов СПбГАСУ и ряда экспертов Группы «Эталон», утверждаются образовательные программы, разрабатываются методические материалы, проводятся лекции для бакалавров и магистров университета. На базе Группы «Эталон» студенты проходят практику, стажировки для реализации бизнес-кейсов и исследований внутри подразделений Группы «Эталон». Такое взаимодействие с учебными заведениями позволяет Компании вносить вклад в подготовку молодых специалистов, а также привлекать лучших выпускников в штат.

Для новых сотрудников Компании уже более четырех лет успешно действует программа адаптации, позволяющая новичкам быстро интегрироваться в команду и овладеть необходимыми навыками, познакомиться с историей и деятельностью Компании, корпоративными ценностями и стандартами поведения. Для каждого нового сотрудника назначается куратор, который отслеживает результаты сотрудника, дает обратную связь, а также промежуточную и окончательную оценку.

Обучение сотрудников Группы «Эталон»	2018	2019
Количество сотрудников, участвовавших в программе адаптации, в том числе:	278	315
в Санкт-Петербурге	86	109
в Москве	80	94
производственный блок	112	112

Компания заботится не только о профессиональном развитии своих сотрудников, но также о здоровой атмосфере в коллективе и создании сплоченной команды. В рамках тимбилдинга Группа «Эталон» организует различные спортивные мероприятия для сотрудников и участвует в командных спортивных событиях города, таких как Спартакиады строителей, которые проводятся в Санкт-Петербурге с 2003 года. В 2019 году команда Группы «Эталон» приняла участие в соревнованиях Спартакиады строителей по картингу, легкой атлетике и мини-футболу. Наша активность по формированию команды не ограничивается бизнес-проектами и спортом. В 2019 году появился музыкальный коллектив из работников Компании под названием «Группа «Эталон».



Политика оценки и вознаграждения сотрудников

Двусторонняя коммуникация между сотрудниками и руководителями — важная составляющая для успешного профессионального роста и создания эффективной стратегии управления персоналом. Линейные сотрудники Компании регулярно получают обратную связь от непосредственного руководителя.

В области вознаграждения мы придерживаемся следующих принципов:

- предоставлять сотрудникам ясное и справедливое вознаграждение, способствующее достижению целей Группы «Эталон»;
- применять единый системный подход к вознаграждению всех сотрудников во всех организациях Группы «Эталон»;
- назначать вознаграждение исходя из достижений оперативных и стратегических целей Группы «Эталон» и конкретных результатов работы каждого сотрудника;
- создавать условия для того, чтобы сотрудники ставили перед собой амбициозные цели и брали на себя ответственность за их достижение.

Вознаграждение сотрудников Группы «Эталон» складывается из базовой заработной платы, премий, нематериальной мотивации и различных льгот. Компания ежегодно участвует в исследованиях уровней заработных плат, что помогает нам устанавливать оклады на рыночном уровне, т. е. выше медианных. В 2019 году Группа «Эталон» принимала участие в исследовании «Обзор зарплат рынка недвижимости», проводимом компанией ООО «АМТ Консалт». Кроме того, мы периодически проводим внутренние мониторинги и опросы среди сотрудников, позволяющие совершенствовать систему мотивации и HR-стратегию Группы «Эталон» в целом.

Также мы стремимся к открытому и честному диалогу с сотрудниками по важным корпоративным и организационным вопросам. О существенных операционных изменениях, которые могут повлиять на работников Группы «Эталон», мы предупреждаем их как минимум за 8 недель.

Социальная политика в Группе «Эталон»

Компания заботится о безопасности и здоровье сотрудников. Кроме активных действий по созданию безопасной рабочей среды и предотвращению травматизма, подробно освещенных в разделе «Охрана труда и безопасность», мы предоставляем сотрудникам доступ к качественным медицинским услугам и поощряем активный образ жизни.

В Группе «Эталон» действуют программы страхования жизни и здоровья. Компания осуществляет страхование жизни административно-управленческого и инженерно-технического персонала, работающего в режиме 24/7. Сотрудникам, работающим непосредственно на строительных площадках и подвергающимся наибольшему риску, Группа «Эталон» обеспечивает страхование от несчастных случаев. В 2019 году программы страхования жизни и здоровья охватывали 2 689 человек (для сравнения: 2 294 человека в 2018 году и 1 540 человек в 2017 году).

В рамках социального пакета Группа «Эталон» также предлагает сотрудникам программы дополнительного медицинского страхования, благодаря которым работники могут пользоваться услугами крупнейшей в России федеральной сети лечебно-профилактических учреждений МЕДСИ. МЕДСИ объединяет 26 клиник в Москве, включая специализированные детские клиники и крупные клико-диагностические центры, и 1 клинику в Санкт-Петербурге. В 2019 году в программе ДМС участвовало 2 389 сотрудников Компании (в 2018 и 2017 гг. — 1 981 и 1 847 сотрудников соответственно). В дополнение к услугам частных медицинских центров в отчетном году в Группе «Эталон» начал работу кабинет офисного врача.

Количество сотрудников, участвовавших в корпоративных программах страхования



Группа «Эталон» стремится повысить качество жизни своих сотрудников. Мы взаимодействуем с контрагентами для предоставления работникам Группы «Эталон» и членам их семей корпоративных скидок на услуги страхования, медицинские услуги, абонементы в спортивный клуб. Кроме того, сотрудники Компании

имеют возможность приобрести квартиры со скидкой, размер которой зависит от стажа работы в Группе «Эталон».

Компания поддерживает своих сотрудников в сложных жизненных ситуациях, таких как смерть близких, серьезная болезнь, несчастный случай. Кроме того, Группа «Эталон» оказывает финансовую помощь сотрудникам, покинувшим Компанию в связи с выходом на пенсию, а также действующим работникам при рождении ребенка. В 2019 году финансовую поддержку получили 224 сотрудника Компании, а общая сумма выплат составила более 10 млн рублей.



Материальная помощь сотрудникам в 2019 году, млн рублей



Выплаты по больничным листам в 2019 году, включая отпуск по беременности и родам, составили более 60 млн рублей. Также Компания выплатила 22,8 млн рублей работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком.

Сотрудники, посвятившие многие годы работе в Группе «Эталон» и внесшие весомый вклад в ее развитие, получают от Компании корпоративную пенсию. На протяжении последних двух лет их число не менялось — 44 человека.

Равные возможности

Группа «Эталон» обеспечивает соблюдение прав, закрепленных во Всеобщей декларации прав человека, и стремится создать в организациях Компании уважительную атмосферу, поощрять инклюзивность и участие работников в жизни Компании. В отношении наших сотрудников мы верны принципам Глобального пакта ООН, провозглашающим поддержку и соблюдение организациями признанных на международном уровне прав человека.

Мы предоставляем сотрудникам равные возможности и оцениваем каждого по результатам работы. Компания придерживается политики решительного противодействия дискриминации по возрастному, расовому, этническому, половому или какому-либо иному признаку. Мы прилагаем все усилия для того, чтобы реализация карьерных возможностей в Группе «Эталон» зависела исключительно от личных и профессиональных качеств.

Доля женщин среди сотрудников Группы «Эталон»	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	МОСКВА	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БЛОК	ВСЕГО
Руководители:				
женщины	39%	39%	27%	32%
мужчины	61%	61%	73%	68%
Линейные сотрудники:				
женщины	68%	61%	52%	57%
мужчины	32%	39%	48%	43%
Рабочие:				
женщины	—	—	5%	5%
мужчины	—	—	95%	95%



Разумный баланс между работой и личной жизнью

Компания осознает важность разумного баланса между работой и личной жизнью. Мы даем нашим сотрудникам возможность успешно совмещать трудовые и семейные обязанности и, если необходимо и характер работы это позволяет, работать по собственному графику или удаленно. В 2019 году 26 сотрудников Компании — 15 женщин и 11 мужчин — работали по индивидуальному графику, удаленно или неполный рабочий день.

В 2019 году 87 сотрудниц Группы «Эталон» воспользовались правом на отпуск по уходу за ребенком, 65 сотрудниц вернулись из отпуска по беременности и уходу за ребенком и до сих пор успешно работают в Компании.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Группа «Эталон» активно участвует в жизни местных сообществ и инвестирует в развитие городов присутствия. Мы строим объекты социальной инфраструктуры, восстанавливаем исторические памятники, поддерживаем и организуем культурные и спортивные мероприятия, занимаемся благотворительной деятельностью.



4 ДЕТСКИХ САДА И 3 ШКОЛЫ

В 2019 году Группа «Эталон» открыла несколько учебных заведений, рассчитанных более чем на 2 000 учащихся.

Развитие социальной инфраструктуры

В 2019 году Компания построила начальную школу, хореографическую школу и поликлинику в Санкт-Петербурге и Московской области. Кроме того, открылись 4 новых детских сада и детский сад с блоком начальных классов, введенные до начала отчетного года.

В Санкт-Петербурге состоялось открытие детского сада в составе ЖК «Самоцветы», рассчитанного на 195 воспитанников. В детском саду предусмотрены помещения для 11 групп, кабинет музыки, спортивный зал, пищеблок, медицинский блок, бассейн, индивидуальные площадки для каждой группы и дорожки с антитравматическим покрытием на прогулочной территории. Еще один детский сад, на 220 учащихся, открыт на территории ЖК «Московские ворота». Помимо бассейна, спортивных и музыкальных залов и учебных классов, в саду организована небольшая метеорологическая станция. Здание адаптировано для маломобильных групп населения.

В жилом комплексе «Галактика» начали работу два детских сада, каждый из которых рассчитан на 120 воспитанников. Один из них специализируется на художественно-эстетическом развитии детей Адмиралтейского района. Группа «Эталон» сдала детские сады с полной отделкой, мебелью и всем необходимым оборудованием.

Группа «Эталон» завершила строительство школы № 525 на 825 учащихся в Московском районе Санкт-Петербурга на пр. Космонавтов. Уже в 2019 году школа была открыта и приняла учеников. Общая площадь здания — более 20 тыс. кв. м. Помимо учебных помещений, столовой, кабинетов для проведения дополнительных развивающих занятий, большого актового зала и библиотеки школа включает в себя 2 бассейна и 2 спортивных зала. Она также оборудована спортивными площадками для мини-футбола, настольного тенниса, площадкой с уличными тренажерами, 60-метровой беговой дорожкой, комбинированной площадкой для баскетбола и волейбола, площадкой ОБЖ и сооружениями для прыжков в длину. Во дворе школы установлены игровые площадки для детей младших классов, а также оборудована площадка для отдыха.

В июне в Санкт-Петербурге состоялась торжественная церемония закладки капсулы времени на месте строительства школы в ЖК «Московские ворота» на 825 учащихся. Общая площадь здания составит 18,1 тыс. кв. м. В школе предусмотрены учебные и компьютерные классы, кабинеты с лаборантскими для занятий по физике, химии, биологии, мастерские для трудового обучения, просторный актовый зал, столовая с полным технологическим циклом, два спортивных зала с инвентарной и тренерской комнатами, раздевалками и душевыми, бассейн, а также помещения для групп продленного дня, игровые комнаты для начальных классов, кабинеты для дополнительных кружков.

В Московской области для юных жителей Красногорска на территории ЖК «Изумрудные холмы» открыл двери новый детский сад с блоком начальных классов. Он был введен в эксплуатацию в октябре 2018 года, а в январе 2019 года здание было передано муниципалитету. Общая площадь здания составляет 7,5 тыс. кв. м. Детский сад рассчитан на 140 мест в шести группах, а блок начальных классов — на 10 классов с общим количеством учащихся 250 человек. Пространство школы организовано таким образом, чтобы пребывание в нем было комфортным как для детей, так и для педагогов: предусмотрены игровые и спальные комнаты, 10 учебных классов, игровая комната для продленного дня первоклассников, спортивный и хореографические залы, медицинский пункт, а также актовый зал на 150 человек. На территории школы обустроены беговые дорожки, футбольное поле и игровые площадки, закуплен и спортивный инвентарь для детского сада.

Кроме того, на территории ЖК «Изумрудные холмы» состоялось торжественное открытие нового здания хореографической школы «Вдохновение». Вскоре начнет работу поликлиника общей площадью более 6 тыс. кв. м, разрешение на ввод Группа «Эталон» получила в ноябре 2019 года. В здании медицинского учреждения разместятся два отделения: взрослая поликлиника на 273 посещения в смену и детская — на 140.



Сохранение культурно-исторического наследия

Группа «Эталон» всегда бережно относится к истории тех мест, где она возводит свои жилые комплексы, и активно участвует в сохранении и строительстве памятников, посвященных защитникам Родины. Компания проводит мероприятия с участием жителей комплексов. Так, в преддверии Дня снятия блокады и Дня Победы в сквере ЖК «Московские ворота» прошли памятные акции возложения цветов к мемориалу погибшим в годы Великой

Отечественной войны сотрудникам завода им. И. Е. Егорова («Вагонмаш»), который был установлен Группой «Эталон» на бывшей территории завода. Также акция была организована в Невском районе, где сотрудники Группы совместно с учащимися школы № 690 возложили цветы к мемориалу героическим защитникам Ленинграда вблизи ЖК «Ласточкино гнездо».

Укрепление местных сообществ

Группа «Эталон» регулярно проводит мероприятия на территории своих жилых комплексов — праздники, посвященные встрече Нового года, Дню знаний, Дню космонавтики, Дню Победы, спортивные праздники. Группа «Эталон» внимательно относится к благоустройству своих жилых комплексов, создавая в них комфортную жилую среду. Например, в апреле 2019 года на территории ЖК «Ландыши» состоялся праздник озеленения: сотрудники Компании провели мастер-класс по посадке деревьев и кустарников, а затем жители ЖК «Ландыши» и представители управляющей компании высадили яблони и спиреи.

Кроме того, Группа «Эталон» участвует в мероприятиях городского масштаба, нацеленных на укрепление местных сообществ и популяризацию здорового образа жизни.

В 2019 году сотрудники Компании приняли участие в нескольких благотворительных забегах:

- В июне 2019 года сотрудники Группы «Эталон» участвовали в ЗСД-Фесте — забеге и велопробеге по скоростной трассе Санкт-Петербурга. Также сотрудники Компании поддержали традиционный велопробег, приуроченный ко Дню строителя.
- В июле сотрудники приняли участие в SUP-фестивале, преодолев водную дистанцию длиной 8 км.
- В ноябре Группа «Эталон» поддержала международный фестиваль по спортивным бальным танцам HAPPY DANCE 2019,

в рамках которого был проведен турнир European Championship 10-Dance WDC AL. Это масштабное мероприятие объединило все категории танцоров, от начинающих и юниоров до взрослых. Также в рамках фестиваля Группа «Эталон» провела свой конкурс и вручила победителям кубок «Эталон танца».

Компания вносит свой вклад в воспитание молодого поколения. Специалисты Группы «Эталон» на постоянной основе проводят экскурсии для студентов профильных вузов на территории строящихся жилых комплексов Компании. Группа «Эталон» уже четвертый год подряд поддерживает мероприятие «Межрегиональная студенческая стройка Санкт-Петербурга» и принимает на своих площадках летние студенческие строительные отряды. Эксперты Компании делятся с ребятами знаниями, накопленными за годы работы, понимая, что передача опыта — это залог развития строительной отрасли.

В 2019 году Группа «Эталон» поддержала конкурс «Атмосфера-Profi», в котором участвуют молодые дизайнеры интерьеров. Главная цель конкурса — помочь учащимся получить практические знания от состоявшихся в профессии коллег, полезную информацию от производителей материалов для ремонта, а также перейти от эскизов к практике на реальных квартирах. Задача конкурсантов состояла в том, чтобы разработать концепцию и создать дизайн-проект с объемно-планировочным решением интерьера одной из квартир Группы «Эталон».



КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В своей деятельности Группа «Эталон» придерживается нормативных требований и высоких стандартов этичного поведения. Компания стремится, чтобы подрядчики, консультанты и агенты, представляющие ее интересы, также применяли лучшие практики корпоративного поведения.

Основополагающие для Компании ценности и принципы корпоративного поведения, а также способы и методы мониторинга правил корпоративной этики закреплены в «Кодексе корпоративной этики Группы “Эталон”» и в «Положении о проведении тендеров». В соответствии с положениями этих документов Компания утвердила и осуществляет политику решительного противодействия коррупции и дискриминации, а также обеспечивает процедуру честного отбора поставщиков и подрядчиков.

Честная конкуренция

Группа «Эталон» осуществляет выбор поставщиков и подрядчиков на конкурсной основе. Главный принцип при проведении отбора — обеспечение честной конкурентной борьбы. Порядок проведения тендерных процедур регламентируется «Положением о проведении тендеров»:

- Компания не допускает нарушения антимонопольного законодательства, в том числе фактов недобросовестной конкуренции;
- Для тщательного контроля деятельности по выбору контрагентов в Компании ведется сводный график — полный перечень тендерных отборов на выполнение работ, оказание услуг и поставку товаров;



- Компания стремится работать с контрагентами, которые имеют безупречную репутацию, соблюдают законодательство и общепринятые нормы корпоративной и деловой этики;
- Все кандидаты проходят стандартную процедуру проверки. Требования к претендентам формализованы и включают:
 - положительный опыт работы с крупными строительными компаниями,
 - высокое качество поставляемых материалов, оборудования и выполняемых работ,
 - четкое соблюдение сроков,
 - наличие достаточных кадровых ресурсов и соответствующей производственно-технической базы,
 - устойчивое финансовое положение,
 - солидную деловую репутацию,
 - соблюдение нормативных требований, в том числе наличие соответствующих лицензий и сертификатов;
- Компании, не соответствующие названным требованиям и на этом основании не включенные в Реестр аккредитованных подрядчиков и поставщиков Группы «Эталон», не имеют права участвовать в тендерах на выполнение работ или поставок для Группы «Эталон» в течение следующих 6 месяцев. Решение о включении или исключении контрагента из Реестра принимает Комитет по аккредитации компаний-претендентов соответствующего региона;
- Работники Группы не имеют скрытых предпочтений и не создают преимуществ для отдельных поставщиков и подрядчиков. В Компании на постоянной основе действует Тендерный комитет — орган, призванный обеспечить открытую конкуренцию между контрагентами и определение оптимальных для Группы «Эталон» условий сотрудничества. Тендерный комитет выбирает победителей конкурсного отбора, назначает экспертов по техническим и экономическим вопросам в рамках тендера;
- Компания формирует базу по каждому контрагенту, включенному в Реестр аккредитованных подрядчиков и поставщиков, где сохраняет историю взаимодействия с контрагентом, в том числе оценку его работы.



- Компания проводит ежеквартальный выборочный контроль контрагентов по ключевым критериям: качество, соблюдение сроков, техника безопасности, выполнение договорных обязательств, объем дебиторской задолженности в адрес Группы «Эталон». Недобросовестные подрядчики исключаются из Реестра и в течение следующих 12 месяцев не рассматриваются в качестве кандидатов к сотрудничеству.

В 2019 году в «Положение о проведении тендеров» были внесены дополнения, отражающие особенности конкурсного отбора в отношении крупных контрактов, а также при взаимодействии со стратегическими партнерами:

- Для тендеров на общую сумму менее 40 млн рублей победители определяются очным или заочным голосованием тендерного комитета на основании свода коммерческих предложений всех участников отбора. В отношении более крупных контрактов осуществляется очный аукцион, победитель определяется очным голосованием тендерного комитета. Очная процедура дает возможность участникам тендерного комитета принять взвешенное решение на основе непосредственного общения с участниками тендера и живого обмена мнениями.
- Помимо Реестра аккредитованных поставщиков и подрядчиков, Компания ведет Реестр стратегических партнеров — организаций, давно сотрудничающих с Группой «Эталон». Большой и успешный опыт работы со стратегическими партнерами, а также возможность взаимовыгодным образом объединять ресурсы и координировать деятельность позволяет Группе «Эталон» взаимодействовать с такими компаниями без проведения тендерных процедур. Выбор стратегического партнера в каждом конкретном случае определяется решением тендер-

ного комитета, при этом стоимость услуг должна соответствовать расценкам, зафиксированным в Реестре стратегических партнеров для указанной компании.

- Решение о включении или исключении компании из Реестра стратегических партнеров принимает Комитет по аккредитации. Комитет проводит заседания по формированию Реестра стратегических партнеров не чаще, чем 1 раз в 3 месяца.
- Новая редакция «Положения о проведении тендеров» расширяет полномочия тендерного комитета. Комитет имеет право не только назначать экспертов и выбирать победителей в рамках конкурсных отборов, но также определять «второго» (запасного) победителя, на тот случай, когда компания, выигравшая тендер, отказывается от заключения договора.



Большой и успешный опыт работы со стратегическими партнерами, а также возможность взаимовыгодным образом объединять ресурсы и координировать деятельность позволяет Группе «Эталон» в определенных случаях взаимодействовать с компаниями без проведения тендерных процедур.

Кодекс корпоративной этики

Вопросы, связанные с разъяснением и контролем соблюдения Кодекса корпоративной этики, находятся в ведении руководящего состава Компании и Уполномоченного по корпоративной этике. Сотрудники Группы «Эталон», которым нужна консультация или которые хотят сообщить о нарушениях корпоративной этики, могут обратиться к своему непосредственному руководителю, а по ряду вопросов – напрямую к Уполномоченному по корпоративной этике по официальным каналам связи (электронным письмом или посредством письменного обращения через канцелярию Компании). Компания гарантирует, что информация от сотрудника о фактах нарушения Кодекса не станет предметом огласки и не повлияет на его служебное положение.

Уполномоченный на основании поступающих к нему обращений принимает решения для предотвращения нарушений корпоративной этики, устранения конфликта интересов или разъяснения порядка применения Кодекса. Для рассмотрения сложных ситуаций Уполномоченный может инициировать созыв Комиссии по корпоративной этике. В случае нарушения сотрудником правил внутреннего распорядка к нему применяются дисциплинарные меры наказания в соответствии с положениями Трудового кодекса. Если есть основания полагать, что сотрудник совершил административное или уголовное правонарушение, информация о предполагаемом правонарушении незамедлительно передается в соответствующие государственные надзорные органы, ответственные за расследование административных или уголовных преступлений.



ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КОРРУПЦИИ

Основные принципы и меры противодействия коррупции изложены в Кодексе корпоративной этики:

- На территории РФ и за рубежом сотрудники Группы «Эталон» соблюдают требования и ограничения, определенные законодательством о противодействии коррупции;
- В Группе «Эталон» неприемлемы любые действия, которые могут быть квалифицированы как влияющие незаконным или неэтичным образом на принятие решений органами власти в интересах Компании или компаний Группы, в том числе взяточничество, предложение недопустимых подарков, трудоустройство родственников государственных служащих, благотворительная и спонсорская помощь по запросам государственных служащих в целях принятия ими желаемых для Компании решений;
- Группа «Эталон» не участвует в политической деятельности и не финансирует политические организации;
- Сотрудникам запрещено представлять Компанию в деловых отношениях с организациями, в деятельности которых они имеют существенный личный интерес, отличный от интересов Группы (в том числе финансовый и акционерный интерес сотрудника или его родственников);
- Сотрудникам запрещено заниматься предпринимательской и иной коммерческой деятельностью, которая связана с использованием активов, ресурсов и/или информации Компании, включая деловые контакты;
- Сотрудникам Группы «Эталон» запрещено принимать от любых третьих лиц подарки в виде денег или денежных эквивалентов в связи с исполнением ими своих должностных обязанностей;
- Компании и сотрудникам следует избегать ситуаций, в которых у них может возникнуть конфликт интересов.

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ

В реализации своей политики противодействия дискриминации Группа «Эталон» руководствуется следующими принципами:

- В Группе «Эталон» недопустимы любые формы дискриминации по возрастному, расовому, этническому, половому признаку, а также по иным признакам в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- Не допускаются преследования в любой форме, включая сексуальные домогательства и принуждения в устной, письменной, визуальной, физической или иной форме;
- Группа «Эталон» обеспечивает комфортные условия и равные возможности для повышения квалификации сотрудников и реализации их потенциала;
- В Группе «Эталон» приветствуются трудовые династии — профессиональная преемственность в семьях, но запрещен протекционизм на основе семейственности. Компания ограничивает случаи совместной работы родственников в прямом или опосредованном подчинении;
- Компания обеспечивает защиту от любых форм дискриминации. При реализации кадровой политики, политики оплаты труда, политики социального обеспечения запрещены любые преференции по национальности, полу, возрасту и пр.

Кроме того, Группа «Эталон» проводит ежегодную этическую аттестацию. Способом проверки соблюдения сотрудниками ключевых требований и принципов Компании является заполнение Декларации по этике и конфликту интересов, составленной в форме анкеты. Сотрудники заполняют Декларацию не только в рамках прохождения этической аттестации, но также при приеме на работу и при возникновении конфликта интересов в течение календарного года. Анкета позволяет выявить нарушения этических принципов и обстоятельства, требующие дальнейшего обсуждения и рассмотрения вышестоящим руководством Компании.



УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Эффективное управление существующими и возникающими рисками имеет решающее значение для долгосрочного устойчивого развития, успешности бизнеса и достижения стратегических целей Группы «Эталон».

Рациональное использование рыночных возможностей связано с определенными рисками. Поэтому риск-менеджмент является неотъемлемой составляющей системы корпоративного управления Компании.

Политика управления рисками Группы «Эталон» направлена на возможность прогнозировать риски и на поддержание уровня рисков в диапазоне от низкого до среднего. Компания постоянно контролирует все существенные риски своей деятельности, принимает необходимые меры для их минимизации и управления ими, а также прогнозирует новые риски.

В Группе «Эталон» существует устойчивая практика управления рисками, которая является важным фактором создания ценности для заинтересованных сторон Компании. Системы и процессы управления рисками Группы «Эталон», направленные на минимизацию потенциальных угроз ее стратегическим целям, регулярно

пересматриваются с учетом передового опыта. Политика Группы «Эталон» по управлению рисками утверждается Советом директоров Компании и доводится руководителями до сведения сотрудников и заинтересованных сторон. Проактивная, сознающая риски организационная культура имеет решающее значение для эффективной идентификации рисков и смягчения их последствий.

Группа «Эталон» придерживается системного подхода к реализации политики в области управления рисками: ключевые принципы, лежащие в ее основе, остаются неизменными несмотря на изменения в составе руководства Компании или в структуре акционеров.

Процесс управления рисками в Группе «Эталон» затрагивает все функциональные подразделения и включает в себя четыре основных этапа: идентификацию, оценку, действия и отчет.



Наша цель — определить и оценить риски на самом раннем этапе, заранее разработать и применить надлежащие меры реагирования на риск, а также меры внутреннего контроля. Для этого используются процедуры, в основе которых лежит принцип коллективной ответственности, что позволяет точно идентифицировать риски. Требования к идентификации рисков также учтены в работе систем бухгалтерского учета и документооборота, которые выявляют и анализируют информацию о потенциальных источниках риска.

После идентификации происходит оценка факторов риска для определения их вероятности и потенциального количественного и качественного воздействия на бизнес Группы «Эталон». Таким образом формируется профиль риска.

Если руководство устраивает текущий уровень риска, тогда риск принимается и никаких дальнейших действий не требуется. В рамках текущего мониторинга руководство отслеживает сам риск, механизмы контроля и природу риска, поддерживая степень риска на допустимом уровне. Однако если руководство оценивает риск как слишком высокий, то разрабатывается план действий по внедрению новых или более действенных мер контроля, которые позволят снизить воздействие и/или вероятность риска до приемлемого уровня.

Процессы текущего мониторинга интегрированы в операционную деятельность Группы «Эталон». Это позволяет оценивать эффективность применения политик и процедур внутреннего контроля и управления рисками, включая внутренний аудит и анализ руководством. Матрицы рисков и карты подтверждения используются для пересмотра и корректировки мер контроля при изменении целей Группы «Эталон», ее бизнеса и внешней среды.

Ответственность за управление рисками

Руководство несет ответственность за повседневную реализацию процедур оценки, мониторинга и смягчения рисков Группы «Эталон».

За управление рисками отвечают Совет директоров и Комитет по аудиту. Функциональные подразделения Компании также играют важную роль в системе управления рисками.

Хотя окончательная ответственность за управление рисками Группы «Эталон» лежит на Совете директоров, Комитет по аудиту играет ключевую роль в этом процессе. При содействии руководителя службы внутреннего аудита Комитет по аудиту осуществляет надзор и критический анализ оценки руководством основных рисков для стратегии Группы, уровня приемлемого риска, эффективности установленных мер контроля и мероприятий по

подтверждению достоверности. Кроме того, он устанавливает политику и процедуры управления рисками Группы и контролирует соблюдение утвержденных политик.

Совет директоров определяет стратегию Группы «Эталон» и утверждает характер и структуру рисков, которые Группа принимает для достижения своих стратегических целей. Совет директоров отвечает за надежность системы внутреннего контроля и управления рисками, включая утверждение всех соответствующих политик, рекомендованных Комитетом по аудиту.

Функциональные подразделения реализуют политику управления рисками в своей сфере и обеспечивают своевременное и точное представление руководству информации о существенных рисках.

Риски

Российский рынок недвижимости носит циклический характер и, как правило, зависит от состояния российской экономики, рост которой также является циклическим. Таким образом, бизнес, финансовое состояние, результаты деятельности и стоимость различных типов недвижимости, с которыми связана деятельность Компании, могут быть подвержены негативному воздействию цикличности рынка недвижимости и российской экономики в целом.

Группа «Эталон» занимается строительством и продажей недвижимости в крупномасштабных жилых комплексах в Москве и Санкт-Петербурге. Поступления от продаж Группы «Эталон» зависят, в частности, от спроса и предложения на рынке, цены за квадратный метр, затрат на строительство и эксплуатацию. Эти факторы могут меняться со временем из-за изменений в перечисленных ниже рисках, однако этот список не является исчерпывающим и включает только основные риски.



РИСК	ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ / МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ	ВЕРОЯТНОСТЬ / СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ			
Негативные макроэкономические тенденции	Снижение покупательной способности российских граждан может негативно сказаться на спросе. С другой стороны, инфляция может негативно повлиять на Компанию и привести к увеличению стоимости земли, материалов и рабочей силы.	- Компания может самостоятельно регулировать объемы и темпы строительства в зависимости от фактического спроса на недвижимость в конкретном регионе. - В случае снижения спроса Компания может перенести запуск и строительство новых объектов, чтобы сбалансировать потенциальные затраты на строительство и ожидаемые поступления денежных средств от продаж. - Компания поддерживает объем земельного банка, достаточный для строительства и продаж на протяжении ближайших 5 лет без приобретения новых земельных участков. Недвижимость рассматривается как инструмент для хеджирования инфляционных рисков: уровень инфляции, составивший в 2019 году всего лишь 3%, по прогнозам достигнет 4% в 2020 году — рост инфляции может привести к увеличению спроса на недвижимость.	Высокая вероятность / умеренное влияние
Региональные риски	Ухудшение экономической ситуации, затрагивающее всех участников на ключевых рынках, может также оказать негативное влияние на Компанию.	- Деятельность Компании сосредоточена в двух наиболее развитых и экономически стабильных регионах России, где спрос наиболее устойчив к экономическому спаду. - Компания не зависит от каких-либо программ строительства, финансируемых из федерального бюджета, поэтому сокращение государственных расходов на эти программы не повлияет на ее финансовое положение.	Низкая вероятность / слабое влияние
Изменение потребительских предпочтений / тенденций рынка	Способность Компании эффективно управлять активами напрямую связана с текущим и прогнозируемым потребительским спросом. Неожиданное изменение потребительских предпочтений может оказать негативное влияние на деятельность Компании, в частности, с учетом характерного для отрасли длинного производственного цикла.	- Технология кирпично-монолитного строительства позволяет возводить здания со свободными планировками и дает определенную гибкость в разработке архитектурных концепций. Кроме того, благодаря этой технологии становится возможным регулировать объемы строительства. - Портфель Группы «Эталон» включает взаимодополняющие проекты бизнес- и комфорт-класса с большим ассортиментом квартир на любой вкус. - Группа «Эталон» намерена развивать альтернативные кирпично-монолитной технологии формы домостроения, включая современную технологию префабрикации и строительства из CLT панелей, позволяющие существенно сократить издержки и/или сроки строительства, одновременно повысив качество выполнения строительных работ. - Компания постоянно отслеживает изменения спроса и адаптирует свой продукт в соответствии с потребительскими предпочтениями. Для этого Группа проводит исследования с привлечением сторонних специалистов, а также самостоятельно на основе оценок клиентов на всех этапах сотрудничества, в том числе и после ввода проектов в эксплуатацию.	Низкая вероятность / умеренное влияние

РИСК	ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ / МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ	ВЕРОЯТНОСТЬ / СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ
РИСКИ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА			
Новые изменения в законодательстве	Отрасль, в которой работает Компания, строго регулируется, любое несоблюдение правил может негативно повлиять на операционные и финансовые показатели Компании. Неспособность получить своевременное одобрение проекта может привести к задержкам в реализации проекта.	- Компания отслеживает любые изменения в законодательстве, которые могут повлиять на ее деятельность, с тем чтобы предупредить их и снизить связанные с изменениями риски. - Принимая во внимание недавние изменения в законодательстве, вступившие в силу в июле 2019 года, руководство Группы «Эталон» участвует в отраслевых комитетах, созданных для согласования различных мнений и разработки потенциальных поправок. Подробнее о потенциальном влиянии законодательных изменений на деятельность Компании — на странице 25. - Сильное финансовое положение, эффективное финансовое планирование, доступ к различным источникам финансирования и один из самых крупных портфелей реализованных проектов в отрасли позволяют Группе «Эталон» соблюдать новые требования. Кроме того, значительный запас доступного для продажи готового жилья, реализация которого происходит по старым правилам, позволит Компании осуществить плавный переход к работе по новым нормам в отрасли.	Средняя вероятность / умеренное влияние
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ			
Закупки строительных материалов	Изменения обменных курсов могут спровоцировать увеличение стоимости импортируемых материалов; инфляция, с другой стороны, может привести к увеличению стоимости отечественных материалов. Любое нарушение сроков и объемов поставок может привести к задержкам в строительстве проектов, что, в свою очередь, может нанести ущерб репутации Компании перед лицом клиентов и привести к потере покупателей.	- Вертикально интегрированная бизнес-модель Группы позволяет поддерживать оптимальную загрузженность Компании внутренними заказами. - Будучи одним из крупнейших застройщиков в России, который осуществляет деятельность уже более 30 лет и ведет строительство более 1 млн кв. м площадей, Группа «Эталон» может выбрать наиболее надежных внешних поставщиков и снизить затраты на материалы за счет крупных закупок. - Доля импортируемых строительных материалов и стоимости содержания импортируемого оборудования, используемого в строительстве, традиционно составляла около 15% от общего бюджета строительства объектов Компании. В связи с этим изменение цены на импортируемые материалы/оборудование не окажет существенного влияния на стоимость строительства.	Низкая вероятность / слабое влияние
Несчастные случаи на строительных объектах	Группа «Эталон» работает в строительной отрасли, в которой несчастные случаи на производстве, затрагивающие жизнь и здоровье сотрудников, могут повлечь для Компании существенный финансовый и репутационный ущерб.	- Компания соблюдает соответствующие нормативные требования по охране здоровья и безопасности. - Все сотрудники посещают семинары по вопросам безопасности труда. - Все оборудование сертифицировано соответствующими органами и дополнительно проверяется Компанией. - Компания одной из первых в России начала применять технологию BIM-моделирования для повышения производственной безопасности. - В 2019 году была усовершенствована организационная структура служб по охране труда и внедрена система трехступенчатого контроля за соблюдением требований охраны труда и пожарной безопасности на строительных площадках.	Низкая вероятность / слабое влияние

РИСК	ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ / МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ	ВЕРОЯТНОСТЬ / СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ
Субподрядчики	Невозможность найти квалифицированных субподрядчиков и заключить соглашения о субподряде на приемлемых условиях может привести к увеличению издержек. Кроме того, Компания полагается на внешних субподрядчиков для выполнения определенных видов работ по строительству и девелопменту и, следовательно, берет на себя дополнительные риски, связанные с субподрядчиками: неудовлетворительное качество работ, задержки, несчастные случаи и т. д.	- Компания использует тендерную процедуру для выявления и отбора лучших поставщиков, а также для создания конкурентной среды. - Компания постоянно контролирует и оценивает своих поставщиков по различным критериям. - Все субподрядчики подлежат обязательной ежегодной аккредитации для обеспечения соответствия требованиям Группы «Эталон». - Компания вводит программы работы с постоянными субподрядчиками для дальнейшего контроля за расходами, качеством и своевременной реализацией проектов. - Компания обязывает своих субподрядчиков предоставлять еженедельные отчеты о ходе работы, индексе безопасности и т. д. - Компания проводит комплексные проверки на производственных площадках заводов, поставляющих бетонные и растворные смеси; все поставщики тщательно проверяются по списку из 41 пункта. - Благодаря вертикально интегрированной структуре Компания может минимизировать свою зависимость от субподрядчиков в сфере строительства и эксплуатации.	Низкая вероятность / слабое влияние
Способность приобретать земельные участки	Неспособность найти и приобрести землю по адекватной цене для реализации будущего проекта может негативно сказаться на бизнесе Компании и ее операционных и финансовых результатах.	- Компания поддерживает свой земельный банк на уровне, достаточном для обеспечения строительства и продаж в течение не менее чем четырех лет. Текущий портфель Компании объемом 3,3 млн кв. м реализуемой площади в 5 раз превышает объем площадей, проданных в течение 2019 года. - Территориальные управления Компании осуществляют постоянный мониторинг рынка земельных участков и ведут базу данных объектов, параметры которых (расположение, планировка и разрешения, предлагаемые условия приобретения и т. д.) соответствуют маркетинговой стратегии Компании, необходимой рентабельности и финансовым ресурсам. - Поправки к Федеральному закону «О долевом строительстве» предоставляют Компании дополнительные возможности для приобретения проектов и участников рынка. В 2019 году Группа «Эталон» приобрела 100% акций московской девелоперской компании «Лидер-Инвест», а также 100% долю в проекте «ЗИЛ-Юг», тем самым значительно расширив ассортимент проектов и усилив позиции Компании в Москве.	Низкая вероятность / умеренное влияние
Неспособность привлечь и удержать ключевой персонал	Будущий успех Группы «Эталон» зависит от ее способности находить квалифицированный персонал в различных сферах бизнеса. Неспособность мотивировать ключевых сотрудников может оказать негативное влияние на деятельность Компании.	- Компания располагает обширным кадровым потенциалом для привлечения квалифицированного персонала на стратегически важные должности. Данный кадровый потенциал создается путем прямого поиска на сайтах по трудоустройству и сотрудничества с проверенными агентствами по набору персонала. Компания ищет отраслевых специалистов на всех уровнях управления и регулярно добавляет новых кандидатов для укрепления своего кадрового потенциала. - Компания предлагает конкурентоспособные условия оплаты труда, страхование жизни, финансовую помощь и гибкий график в целях мотивации имеющегося персонала.	Низкая вероятность / слабое влияние

РИСК	ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ / МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ	ВЕРОЯТНОСТЬ / СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ			
Затруднения с привлечением капитала	Строительство является капиталоемкой отраслью, и Компания должна всегда иметь доступ к капиталу для финансирования своих проектов.	- Источники финансирования Компании диверсифицированы и включают различные долговые инструменты и авансовые платежи от покупателей. - В соответствии с новыми поправками к закону о долевом строительстве, Компания успешно применяет новые схемы проектного финансирования с использованием счетов эскроу. - Будучи публичной компанией, Группа «Эталон» имеет возможность привлекать акционерный капитал для финансирования крупных приобретений.	Низкая вероятность / значительное влияние
Риск ликвидности	Неспособность Компании выполнить свои финансовые обязательства может привести к нарушениям в операционной деятельности, нанести ущерб ее репутации, вызвать рост ставок кредитования в краткосрочной перспективе и банкротство в долгосрочной перспективе.	Компания придерживается консервативной финансовой политики и стремится сохранять низкий уровень долговой нагрузки, при целевом показателе «чистый долг/EBITDA» ниже 2х. На 31 декабря 2019 года соотношение чистого долга к показателю EBITDA до распределения стоимости активов (PPA) составило 1,8х.	Низкая вероятность / значительное влияние
Кредитный риск, связанный с клиентами	Компания может понести финансовые убытки, если клиенты не выполнят свои договорные обязательства по финансовым инструментам, используемым для покупки недвижимости.	Дебиторская задолженность клиентов обеспечена стоимостью квартир по договорам.	Низкая вероятность / слабое влияние
Риск изменения валютного курса	Рост курса иностранных валют по отношению к рублю может привести к увеличению нагрузки для тех компаний, которые выпускают долговые инструменты в иностранной валюте. Кроме того, это может привести к росту цен на импортируемые строительные материалы.	- У Компании нет долговых инструментов в иностранной валюте. Текущая структура долга Компании включает в себя облигации, номинированные в рублях, выпущенные ее дочерней компанией «Эталон ЛенСпецСМУ». - Импортные товары составляют лишь небольшую часть расходов Компании; вопросы, связанные с импортом строительных материалов, рассматриваются в разделе «Закупки строительных материалов».	Средняя вероятность / слабое влияние
Процентные ставки	Увеличение ставок по ипотечным кредитам может ограничить способность клиентов финансировать покупку новых квартир, что снизит объем продаж. С другой стороны, увеличение ставок по непогашенным долговым обязательствам Компании приведет к неожиданному росту расходов.	- Если процентные ставки по ипотечным кредитам увеличиваются или предложение ипотечных кредитов уменьшается, Компания может предложить своим клиентам дополнительные варианты платежей в рассрочку. - Чтобы избежать высоких процентных платежей, Компания может погасить некоторые кредиты до наступления срока погашения, она может пересмотреть условия займов или прибегнуть к альтернативным источникам финансирования.	Низкая вероятность / слабое влияние

СТАНДАРТЫ GRI

При составлении отчета мы стремились придерживаться стандартов, разработанных Глобальной инициативой по отчетности (Global Reporting Initiative, GRI). Ниже представлена таблица, содержащая ссылки на разделы настоящего отчета, в которых представлена та или иная ключевая информация в сфере корпоративной и социальной ответственности. Это первые шаги Компании на пути к составлению отчетности в соответствии со стандартами GRI. Несмотря на то, что указанная информация не проходила внешнюю проверку, мы приложили все усилия для обеспечения ее достоверности и точности, и мы надеемся в будущем перейти к внешнему аудиту социальной отчетности.

СТАНДАРТ GRI		РАЗДЕЛ ОТЧЕТА / КОММЕНТАРИЙ		РАСКРЫТИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
ОБЩИЕ ВОПРОСЫ				
ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ				
102-1	Название организации	ETALON GROUP PLC		Полностью раскрыт
102-2	Главные бренды, продукты и/или услуги	Раздел «О Группе “Эталон”», стр. 10 Раздел «Портфель проектов», стр. 42		Полностью раскрыт
102-4	Число стран, в которых организация осуществляет свою деятельность, и названия стран, в которых осуществляется основная деятельность или которые особенно значимы с точки зрения вопросов устойчивого развития, охватываемых отчетом	Группа «Эталон» осуществляет свою деятельность в следующих регионах России: Москва, Московская область и Санкт-Петербург.		Полностью раскрыт
102-5	Характер собственности и организационно-правовая форма	Раздел «Взаимодействие с акционерами», стр. 148		Полностью раскрыт
102-6	Рынки, на которых работает организация, включая: i. географическую разбивку; ii. обслуживаемые сектора; iii. категории потребителей и бенефициаров.	Раздел «О Группе “Эталон”», стр. 10		Частично раскрыт
102-7	Масштаб организации, включая: i. общую численность сотрудников; ii. общее количество подразделений; iii. чистые продажи или доходы; iv. общий капитал в разбивке на заемный и собственный капитал; v. объем поставляемых продукции и услуг.	Раздел «О Группе “Эталон”», стр. 10 Раздел «Сотрудники», стр. 112 Раздел «Операционные результаты», стр. 74 Финансовая отчетность		Полностью раскрыт
102-8	Общая численность сотрудников с разбивкой по типу занятости, региону, полу	Раздел «Сотрудники», стр. 112		Частично раскрыт

СТАНДАРТ GRI		РАЗДЕЛ ОТЧЕТА / КОММЕНТАРИЙ	РАСКРЫТИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
ЭТИКА И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ			
102-16	Описание ценностей, принципов, стандартов и норм поведения организации	Раздел «Корпоративное поведение», стр. 122	Полностью раскрыт
102-17	Внутренние и внешние механизмы для: i. решения вопросов правового поведения; ii. сообщения о нарушениях законодательных и этических норм.	Раздел «Корпоративное поведение», стр. 122	Полностью раскрыт
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ			
102-40	Группы стейкхолдеров, с которыми взаимодействует организация	Раздел «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», стр. 96	Полностью раскрыт
102-43	Подход организации к взаимодействию с заинтересованными сторонами по типу и группе стейкхолдеров и указание на то, осуществлялось ли какое-либо взаимодействие в рамках и с целью подготовки отчета.	Раздел «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», стр. 96	Полностью раскрыт
ОТЧЕТНОСТЬ			
102-45	Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность организации	Финансовая отчетность	Полностью раскрыт
102-47	Перечень существенных тем	Раздел «Устойчивое развитие», стр. 90	Полностью раскрыт
102-50	Отчетный период	Раздел «Устойчивое развитие», стр. 90	Полностью раскрыт
102-52	Цикл отчетности (годовой, двухгодичный и т. п.)	Годовой	Полностью раскрыт
102-53	Контактное лицо, к которому можно обратиться с вопросами относительно данного отчета	Раздел «Взаимодействие с акционерами», стр. 148	Полностью раскрыт
102-54	Вариант подготовки отчетности в соответствии со стандартами GRI	Раздел «Устойчивое развитие», стр. 90	Полностью раскрыт
102-55	Указатель стандартов GRI	Раздел «Устойчивое развитие», стр. 90	Полностью раскрыт
102-56	Независимое заверение (аудит)	Раздел «Устойчивое развитие», стр. 90	Полностью раскрыт
ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СУЩЕСТВЕННЫМИ ВОПРОСАМИ			
103-1	Список всех существенных тем, выявленных в процессе определения содержания отчета, и их описание	Раздел «Устойчивое развитие», стр. 90	Полностью раскрыт
103-3	Механизмы мониторинга и оценки подхода к управлению существенными вопросами	Раздел «Взаимодействие с заинтересованными сторонами», стр. 96 Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106 Раздел «Сотрудники», стр. 112	Частично раскрыт

СТАНДАРТ GRI		РАЗДЕЛ ОТЧЕТА / КОММЕНТАРИЙ	РАСКРЫТИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ			
302-1	Потребление энергии	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106	Частично раскрыт
303-1	Использование воды как общего ресурса	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106	Частично раскрыт
306-2	Отходы по типу и способу обращения	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106	Частично раскрыт
СОЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ			
ЗАНЯТОСТЬ			
401-2	Преимущества, предоставляемые штатным сотрудникам	Раздел «Сотрудники», стр. 112	Полностью раскрыт
401-3	Отпуск по уходу за ребенком	Раздел «Сотрудники», стр. 112	Частично раскрыт
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ С РУКОВОДСТВОМ			
402-1	Минимальные сроки уведомления о существенных операционных изменениях	Раздел «Сотрудники», стр. 112	Полностью раскрыт
ОХРАНА ТРУДА			
403-1	Система охраны труда	Раздел «Охрана труда и безопасность», стр. 100	Полностью раскрыт
403-2	Идентификация опасности, оценка риска и расследование несчастных случаев	Раздел «Охрана труда и безопасность», стр. 100	Полностью раскрыт
403-5	Обучение в области охраны труда и техники безопасности	Раздел «Охрана труда и безопасность», стр. 100	Полностью раскрыт
ОБУЧЕНИЕ			
404-1	Средняя длительность обучения (количество часов на человека)	Раздел «Сотрудники», стр. 112	Частично раскрыт
404-2	Программы повышения квалификации	Раздел «Сотрудники», стр. 112	Частично раскрыт
РАЗНООБРАЗИЕ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ			
405-1	Разнообразие сотрудников, в том числе на руководящих должностях	Раздел «Сотрудники», стр. 112	Полностью раскрыт
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА			
413-1	Взаимодействие с местным сообществом, оценки воздействия и программы развития	Раздел «Социальная ответственность», стр. 118	Полностью раскрыт

Цели в области устойчивого развития

Мы определили для себя 12 целей в области устойчивого развития, связанных с нашей операционной деятельностью и с возможностями Компании внести существенный вклад в их достижение. Приоритетные цели Группы «Эталон» соотносятся с нашей бизнес-стратегией и текущей активностью в сфере устойчивого развития. Их состав может меняться по мере совершенствования Компанией своей стратегии в области корпоративной и социальной ответственности и по мере формирования конкретных измеримых целей. Такой подход поможет нам сосредоточиться на достижении наиболее важных целей с точки зрения способности Компании повлиять на решение тех или иных вопросов.



ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ		РАЗДЕЛ И СТРАНИЦА ОТЧЕТА
№ 3	Хорошее здоровье и благополучие	Раздел «Охрана труда и безопасность», стр. 100 Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106 Раздел «Сотрудники», стр. 112
№ 4	Качественное образование	Раздел «Социальная ответственность», стр. 118 Раздел «Сотрудники», стр. 112
№ 5	Гендерное равенство	Раздел «Сотрудники», стр. 112
№ 7	Недорогостоящая и чистая энергия	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106
№ 8	Достойная работа и экономический рост	Раздел «Сотрудники», стр. 112
№ 9	Индустриализация, инновации и инфраструктура	Раздел «Охрана труда и безопасность», стр. 100 Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106
№ 11	Устойчивые города и населенные пункты	Раздел «Социальная ответственность», стр. 118 Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106
№ 12	Ответственное потребление и производство	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106
№ 13	Борьба с изменением климата	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106
№ 14	Сохранение морских экосистем	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106
№ 15	Сохранение экосистем суши	Раздел «Охрана окружающей среды», стр. 106
№ 16	Мир, правосудие и эффективные институты	Раздел «Корпоративное поведение», стр. 122

Корпоративное управление

Компания сохраняет свое стремление придерживаться высочайших стандартов корпоративного управления. В системе корпоративного управления Группы «Эталон» сочетаются элементы руководства и сотрудничества, что обеспечивает прочную основу для эффективной организации процесса принятия решений.



Акционеры



СОВЕТ
ДИРЕКТОРОВ

КОМИТЕТ
ПО АУДИТУ

КОМИТЕТ ПО
НАГРАЖДЕНИЯМ
И НАЗНАЧЕНИЯМ

КОМИТЕТ
ПО СТРАТЕГИИ

КОМИТЕТ ПО
РАСКРЫТИЮ
ИНФОРМАЦИИ



Исполнительное руководство

С каждым шагом
достигаем качественно
НОВОГО УРОВНЯ



КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В системе корпоративного управления Группы «Эталон» сочетаются элементы руководства и сотрудничества, что обеспечивает прочную основу для эффективной организации процесса принятия решений.

Компания сохраняет свое стремление придерживаться высочайших стандартов корпоративного управления и следующих принципов:

- ☑ равное отношение ко всем акционерам и неукоснительная защита их законных интересов и прав;
- ☑ своевременное раскрытие достоверной информации о деятельности Компании;
- ☑ надежность и эффективность учета прав собственности на акции;
- ☑ открытый диалог с представителями всех заинтересованных сторон, признание их прав и законных интересов;
- ☑ подотчетность Совета директоров акционерам, а исполнительных органов — Общему собранию акционеров и Совету директоров.

Управление Компанией на разных уровнях осуществляется Общим собранием акционеров, а также Советом директоров и созданными в его составе комитетами, которые действуют в соответствии с учредительными документами Компании, решениями, принятыми на общих собраниях акционеров, и действующим законодательством. Компания также соблюдает требования соответствующих разделов Правил листинга, Управления по контролю за соблюдением норм поведения на финансовых рынках, Правил выпуска проспектов ценных бумаг и Правил по раскрытию информации и прозрачности.

В 2019 году в составе Совета директоров и акционеров Компании произошли значительные изменения, связанные с приобретением Carpgrowth Investments Limited (входит в АФК «Система») 25% акций Группы «Эталон». Изменения в составе акционеров и Совета директоров не повлияли на политику управления Компании, которая продолжает основываться на ранее обозначенных принципах прозрачности и защиты прав акционеров.

Для гарантии прав акционеров Компании 19 февраля 2019 года Группа «Эталон» и Carpgrowth Investments Limited подписали Соглашение о взаимоотношениях, в соответствии с которым стороны заявили о своем намерении обеспечить управление Компанией в соответствии с принципами эффективного управления. Полный текст соглашения доступен на сайте Группы «Эталон».

Совет директоров

Основная задача Совета директоров заключается в обеспечении успешной работы Компании в долгосрочной перспективе и стабильных показателей доходности инвестиций для ее акционеров. Это включает постановку стратегических целей, контроль над структурами Компании, анализ эффективности управления и определение степени готовности Компании к риску. Совет директоров своим примером способствует внедрению корпоративной культуры управления эффективностью.

Совет директоров полагает, что квалификация и опыт работы его членов позволяют обеспечивать эффективное руководство Компанией и контроль за ее деятельностью. При подготовке рекомендаций по назначению членов Совета директоров Комитет по назначениям и вознаграждениям проверяет наличие у кандидатов баланса навыков, опыта и компетенций, необходимого для успешной работы Компании.

В составе Совета директоров присутствуют независимые директора и неисполнительные директора. Институт независимых директоров является важной частью современной системы корпоративного управления. Неотъемлемыми чертами независимых директоров являются самостоятельность, независимость

принятия решений и безупречная деловая репутация. Независимые директора играют значимую роль при определении стратегии развития Компании, оценке эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля. Компания высоко ценит вклад независимых директоров в повышение эффективности работы Совета директоров.

Наличие в Совете директоров Компании неисполнительных директоров обеспечивает необходимый элемент независимости в его работе и прочный фундамент для эффективной системы корпоративного управления. Они отвечают за конструктивный критический анализ стратегий, предлагаемых исполнительными директорами, и тщательную оценку эффективности управления в процессе достижения согласованных целей и задач. Они также играют важную роль в работе Совета директоров Компании и его комитетов. Неисполнительные директора в текущем составе Совета директоров отвечают критериям оптимального баланса квалификации, опыта, знаний и независимости суждений, необходимого для эффективного выполнения ими своих функций.

В 2019 году в составе Совета директоров произошли существенные изменения. 19 февраля 2019 года о своей отставке заявили 4 директора: основатель Компании и Председатель Совета директоров Вячеслав Заренков, неисполнительные директора Дмитрий Заренков и Ольга Шевчук, а также исполнительный директор Антон Шатов. На этом же заседании было принято решение о вхождении в Совет директоров следующих лиц:

- Олега Мубаракшина, который присоединился к Совету директоров в качестве неисполнительного директора и был избран Председателем Совета директоров,
- Сергея Егорова, присоединившегося к Совету директоров также в качестве неисполнительного директора,
- Ганны Хоменко и Марины Оглоблиной, занявших позиции независимых неисполнительных директоров.

На заседании 29 марта 2019 года Совет директоров принял отставку неисполнительного директора Алексея Калинина. 27 сентября 2019 года Сергей Егоров был избран Председателем Совета директоров, а бывший председатель — Олег Мубаракшин — продолжил заседать в Совете директоров в качестве неисполнительного директора.

20 февраля 2020 года Компания приняла отставку исполнительного директора и главного финансового директора Кирилла Багаченко. На посту главного финансового директора его сменил Илья Косолапов.

По состоянию на 31 декабря 2019 года членами Совета директоров являлись: Сергей Егоров, Олег Мубаракшин, Кирилл Багаченко, Максим Берлович, Ганна Хоменко, Марина Оглоблина, Мартин Кокер, Денис Винокуров, Борис Светличный и Харалампос Август.

По состоянию на 1 апреля 2020 года Совет директоров и его Комитеты имеют следующую структуру:



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ



СЕРГЕЙ ЕГОРОВ
Председатель Совета директоров,
неисполнительный директор

Олег Мубаракшин имеет более 20 лет опыта работы в сфере корпоративного права и управления инвестициями. С 2013 года он работает в АФК «Система», в настоящий момент в должности управляющего партнера, а ранее в должности старшего вице-президента — руководителя Комплекса по правовым вопросам. До прихода в АФК «Система» он возглавлял правовой департамент международной инвестиционно-консалтинговой группы EastOne, до этого более 10 лет работал в группе FMCG-компаний InBev, где занимал должность вице-президента по правовым вопросам по странам Западной Европы. Олег Мубаракшин имеет ученую степень в области права, полученную в Московской государственной юридической академии, и степень в области финансов, полученную в Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации.



МАКСИМ БЕРЛОВИЧ
Исполнительный директор

Марина Оглоблина имеет многолетний опыт работы в администрациях Москвы и Московской области. До недавнего времени она занимала должность министра строительного комплекса и жилищно-коммунального хозяйства Московской области, после чего была назначена советником (в ранге министра) губернатора области по строительным вопросам. До этого на протяжении 20 лет она работала на разных должностях по вопросам экономического планирования в администрации города Москвы. Марина начала свою карьеру в Рос­сийском отделении Госбанка СССР (в настоящее время ЦБ РФ), после чего была назначена на должность старшего контролера-ревизора по двум районам Москвы в Контрольно-реви­зионном управлении МФ РСФСР. Она окончила Московский финансовый институт, после чего была профессором и заведовала кафедрой общественных финансов, бухгалтерского учета и аудита Московского государственного университета управления Правительства Москвы.

Сергей Егоров — опытный специалист в области прямых инвестиций, корпоративных финансов, долгового финансирования и реструктуризации задолженности. С июня 2015 года он занимает должность директора по специальным проектам в АФК «Система», где отвечает за поиск новых инвестиционных возможностей, структурирование и осуществление сделок, а также за разработку и реализацию стратегии для развития активов. Сергей также входит в Совет директоров портфельных компаний АФК «Система». До прихода в АФК «Система» Сергей был вице-президентом компании «Интеллект Телеком» и накопил большой опыт на занимаемых ранее должностях в компаниях «Сбербанк Капитал», United Capital Partners и Ernst & Young. Сергей имеет диплом в области финансов Киргизского национального университета.



ОЛЕГ МУБАРАКШИН
Неисполнительный директор

Максим Берлович более 11 лет работает в сфере строительства. До прихода в Группу «Эталон» в 2014 году он занимал пост заместителя генерального директора в компании, которая является одной из крупнейших генподрядчиков России, специализирующейся на строительстве объектов электроэнергетики. В июле 2017 года назначен генеральным директором Производственного блока, объединяющего все производственные, строительные и сервисные активы Группы «Эталон». В 2019 году возглавил Московское территориальное управление Компании. Максим окончил Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого и получил степень магистра делового администрирования (MBA) в бизнес-школе Vlerick Business School.



МАРИНА ОГЛОБЛИНА
Независимый неисполнительный директор



ГАННА ХОМЕНКО
Независимый неисполнительный директор

Мартин Кокер имеет 23-летний опыт работы в сфере аудита, а также 10-летний опыт работы в строительной отрасли. Он руководит собственной девелоперской компанией в Португалии, а до этого работал в компаниях Deloitte & Touche, KPMG и Ernst & Young в России, Казахстане и Великобритании. Мартин Кокер окончил Университет Килия.



МАРТИН КОКЕР
Независимый неисполнительный директор



БОРИС СВЕТЛИЧНЫЙ
Независимый неисполнительный директор

Денис является опытным специалистом в области прямых инвестиций и корпоративного права. До недавнего времени Денис был инвестиционным директором компании VI Holding Development, где он успешно способствовал получению финансирования знакового девелоперского проекта со стороны консорциума суверенных фондов. Ранее Денис работал в инвестиционных подразделениях Российского фонда прямых инвестиций и East Capital. Денис начал свою карьеру корпоративным юристом в юридической фирме White & Case и является членом коллегии адвокатов штата Нью-Йорк.



ДЕНИС ВИНОКУРОВ
Независимый неисполнительный директор



ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ
Независимый неисполнительный директор

Ганна Хоменко имеет почти 20-летний опыт в области юриспруденции и финансов, полученный в различных сферах, таких как управление, консультирование и стратегическое развитие. В настоящее время она выступает в качестве консультанта, предоставляющего услуги по доверительному и корпоративному администрированию, бухгалтерскому учету, финансовому управлению и международному налоговому планированию, она также входит в советы директоров компаний «Рос Агро» и Interpipe. Ранее она занимала ряд руководящих позиций по юридическим и управленческим вопросам. Ганна Хоменко имеет диплом магистра в области права и международной политики Университета Килия, а также прошла курс юридической практики в Юридическом колледже в Честере, Великобритания.

Борис Светличный обладает 30-летним опытом работы в сфере международных финансов и имеет большой стаж работы на руководящих должностях. Он занимал должности высокого уровня в финансовых подразделениях компаний Orange Business Services в России, в компании «ВымпелКом» и Golden Telecom. С марта 2014 года по август 2016 года Борис Светличный являлся финансовым директором Группы «Эталон». Он получил степень бакалавра бухгалтерского учета в Массачусетском университете и степень магистра делового администрирования (MBA) в Университете Карнеги-Меллон.

Харалампос Августы — опытный специалист в области права, специализируется на секторе недвижимости, корпоративном и банковском секторах. Он является основателем и управляющим директором компании Ch. Avgousti & Partners LLC (Advocates & legal consultants). Ранее он работал в нескольких юридических фирмах, включая Totalserve Group и Nasos A. Kyriakides & Partners Advocates. Харалампос Августы состоит в совете директоров Телекоммуникационного управления Кипра, Консультационного совета Лимассола, где представляет Central Cooperative Bank. Харалампос окончил Университет Демокрита во Фракии и получил степень магистра международного коммерческого права в Университете Нортумбрии в Ньюкасле.

К исключительной компетенции Совета директоров отнесены следующие вопросы:

- утверждение долгосрочных целей и корпоративной стратегии Компании;
- утверждение существенных сделок по приобретению, отчуждению имущества, инвестированию, заключению контрактов, расходованию средств и прочих сделок;
- утверждение на основании рекомендации Комитета по аудиту промежуточных и итоговых результатов, годового отчета и финансовой отчетности, включая отчет о корпоративном управлении, утверждение дивидендной политики, а также объявление промежуточных дивидендов и рекомендаций по окончательным дивидендам;
- утверждение на основании рекомендации Комитета по вознаграждениям и назначениям любых назначений членов Совета директоров;
- рассмотрение на основании рекомендации Комитета по аудиту эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками;
- утверждение политики и процедур Компании в области корпоративного управления.

В течение 2019 года Совет директоров рассматривал широкий круг вопросов, в том числе: стратегия; бюджеты и долгосрочные планы Компании; оценка будущих денежных потоков, финансовых договоренностей и привлечения капитала; ситуация в отрасли, конкурентная среда; реагирование на изменения экономической ситуации в России; результаты деятельности отдельных подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты; финансовая отчетность и сообщения Компании; рассмотрение отчетов комитетов Совета директоров; обратная связь с акционерами и отчеты брокеров и аналитиков; управление рисками и контроль рисков. Всего в 2019 году Совет директоров собирался 6 раз. Кроме этого, было проведено 14 заочных заседаний членов Совета директоров.

Комитеты Совета директоров

Совет директоров делегировал определенные полномочия четырем комитетам: Комитету по аудиту, Комитету по вознаграждениям и назначениям, Комитету по стратегии и Комитету по раскрытию информации.

Все перечисленные комитеты осуществляют деятельность в рамках возложенных на них полномочий, предоставляют отчеты о своей деятельности Совету директоров и принимают решения либо выносят на утверждение Совета директоров рекомендации в соответствии со своей сферой ответственности.



Комитет по аудиту

Состав Комитета по аудиту на дату настоящего отчета и на 31 декабря 2019 года:

МАРТИН КОКЕР

Председатель Комитета и независимый неисполнительный директор

БОРИС СВЕТИЧНЫЙ

Независимый неисполнительный директор

ГАННА ХОМЕНКО

Независимый неисполнительный директор

Несмотря на то, что на заседаниях Комитета по аудиту имеют право присутствовать только члены этого комитета, ведущий партнер внешнего аудитора, руководитель службы внутреннего аудита и другие представители высшего руководства приглашаются на заседания, когда это необходимо и обоснованно.

Сфера ответственности

- мониторинг процесса подготовки финансовой отчетности по МСФО и ее целостность;
- анализ механизмов внутреннего контроля, надзор за тем, как менеджмент осуществляет мониторинг соответствия установленной политике и процедурам управления рисками;
- надзор за эффективностью функции внутреннего аудита;
- определение условий назначения и вознаграждения внешнего аудитора;
- надзор за независимостью, объективностью и эффективностью процесса внешнего аудита;
- определение условий назначения и вознаграждения внешнего аудитора;
- разработка и внедрение политики по привлечению внешнего аудитора для оказания неаудиторских услуг с учетом соответствующих этических указаний, касающихся предоставления неаудиторских услуг внешним аудитором.

В 2019 году Комитет по аудиту провел ряд заседаний, на которых рассматривались следующие ключевые вопросы:

- финансовые результаты по состоянию на конец года, а также соответствующий отчет внешнего аудитора;
- промежуточные результаты за полугодие, а также соответствующий отчет внешнего аудитора;
- вопросы, поднятые внешним аудитором в рамках процесса аудита и требующие внимания руководства, а также меры, принятые руководством для решения этих вопросов;
- анализ результатов деятельности и независимости внешнего аудитора;
- представление рекомендаций Совету директоров о повторном назначении внешнего аудитора, а также о размере вознаграждения за предоставление аудиторских услуг;
- утверждение любых неаудиторских услуг, которые были предложены внешним аудитором в течение года;
- утверждение отчетов от службы внутреннего аудита о результатах ее деятельности и определение мер, которые должны быть приняты руководством для решения любых возникших вопросов;
- рассмотрение учетной политики, принятой Группой, и утверждение любых изменений этой политики по рекомендации руководства или внешнего аудитора.

ВНЕШНИЙ АУДИТ

На ежегодном общем собрании акционеров, состоявшемся 2 августа 2019 года, компания KPMG, осуществлявшая внешний аудит отчетности Группы с 2007 года, была вновь назначена внешним аудитором Компании. KPMG провела проверку промежуточной консолидированной финансовой отчетности за период, закончившийся 30 июня 2019 года.

В ноябре 2019 года в рамках постоянной работы Компании по совершенствованию корпоративного управления, а также по контролю над расходами Комитет по аудиту рекомендовал Совету директоров сменить аудитора Компании с KPMG на Deloitte для аудита финансовой отчетности за год, заканчивающийся 31 декабря 2019 года. 19 декабря 2019 года собрание акционеров Компании утвердило назначение аудитором компанию Deloitte на смену KPMG.

Совет директоров полагает, что назначение нового аудитора позволит Компании извлечь выгоду из опыта и преимуществ Deloitte как на российском рынке, так и в строительной отрасли: привлечет новое видение и взгляд другой профессиональной аудиторской фирмы и тем самым повысит ценность аудита.

ВНУТРЕННИЙ АУДИТ

Служба внутреннего аудита Группы обеспечивает независимое объективное подтверждение и надзор за деятельностью и системами внутреннего контроля и помогает бизнесу достигать своих целей, обеспечивая систематический дисциплинированный подход к оценке и повышению эффективности процессов риск-менеджмента, контроля и управления.

В 2019 году Служба внутреннего аудита была усилена за счет нескольких новых назначений, в том числе назначения нового вице-президента по внутреннему контролю и аудиту. Устав внутреннего аудита был пересмотрен и актуализирован в соответствии с особенностями работы Группы после ее расширения. Комитет по аудиту участвовал как в назначении нового вице-президента по внутреннему контролю и аудиту, так и в пересмотре Устава внутреннего аудита.

Комитет по аудиту регулярно проводит встречи с руководителем службы внутреннего аудита без присутствия руководства Компании.

СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Комитет по аудиту и Совет директоров в целом продолжают обеспечивать применение эффективных систем управления рисками с целью выявления и оценки ключевых рисков, с которыми сталкивается Группа «Эталон». В Компании установлены и поддерживаются соответствующие лимиты и механизмы контроля, осуществляется мониторинг с целью обеспечения их соблюдения. В частности, система риск-менеджмента позволяет выявлять риски, которые, при отсутствии должного управления ими, могут значительно повлиять на способность Группы достигать поставленных целей или привести к существенному искажению финансовых результатов.

Комитет по аудиту периодически пересматривает политику и системы управления рисками для обеспечения их обоснованности, актуальности и полноты с учетом любых изменений рыночных условий и деятельности Группы. При этом также отслеживается эффективность управления выявленными рисками.

Комитет по аудиту отвечает за надзор за тем, как руководство Компании отслеживает соблюдение политики и процедур Группы в области управления рисками, а также анализирует эффективность системы риск-менеджмента. В этом Комитету по аудиту помогает служба внутреннего аудита.

По мере достижения результатов в этом направлении Комитет по аудиту продолжает отслеживать процессы Группы в области управления рисками и контролировать внесение изменений.



Комитет по вознаграждениям и назначениям

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям по состоянию на 31 декабря 2019 года и на дату настоящего отчета:

СЕРГЕЙ ЕГОРОВ
Председатель Комитета, Председатель Совета директоров, неисполнительный директор

ОЛЕГ МУБАРАКШИН
Неисполнительный директор

ГАННА ХОМЕНКО
Независимый неисполнительный директор

МАРТИН КОКЕР
Независимый неисполнительный директор

ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ
Независимый неисполнительный директор

Сфера ответственности

Комитет представляет Совету директоров рекомендации по вознаграждению высшего руководства и других сотрудников руководящего звена, а также пересматривает условия и положения трудовых соглашений при назначениях на все руководящие должности.

Комитет отвечает за разработку критериев отбора и назначение членов Совета директоров, а также за пересмотр его структуры, численности и состава на регулярной основе. При выполнении этой задачи Комитет учитывает навыки, знания и опыт, необходимые на данном этапе развития Группы «Эталон», а также требования действующего законодательства, и представляет Совету директоров рекомендации по осуществлению каких-либо изменений.

Комитет также анализирует состав Комитета по аудиту, Комитета по стратегии и Комитета по раскрытию информации и представляет рекомендации относительно их состава.

В 2019 году Комитет провел ряд заседаний, на которых рассматривались изменения планов вознаграждения персонала Группы, а также изменения в составе Совета директоров и его комитетов.



Комитет по стратегии

Состав Комитета по стратегии на дату настоящего отчета:

МАКСИМ БЕРЛОВИЧ
Председатель Комитета, исполнительный директор

ОЛЕГ МУБАРАКШИН
Неисполнительный директор

СЕРГЕЙ ЕГОРОВ
Неисполнительный директор

ГЕННАДИЙ ЩЕРБИНА
Главный исполнительный директор

ДЕНИС ВИНОКУРОВ
Независимый неисполнительный директор

МАРИНА ОГЛОБЛИНА
Независимый неисполнительный директор

АРТЕМ ЗАСУРСКИЙ
Вице-президент по стратегии ПАО АФК «Система»

Состав Комитета по стратегии на 31 декабря 2019 года:

КИРИЛЛ БАГАЧЕНКО
Председатель Комитета, исполнительный директор, главный финансовый директор

МАКСИМ БЕРЛОВИЧ
Исполнительный директор

ОЛЕГ МУБАРАКШИН
Неисполнительный директор

СЕРГЕЙ ЕГОРОВ
Неисполнительный директор

ГЕННАДИЙ ЩЕРБИНА
Главный исполнительный директор

ДЕНИС ВИНОКУРОВ
Независимый неисполнительный директор

МАРИНА ОГЛОБЛИНА
Независимый неисполнительный директор

АРТЕМ ЗАСУРСКИЙ
Вице-президент по стратегии ПАО АФК «Система»

Сфера ответственности

Круг полномочий Комитета по стратегии подробно определяет его обязанности. Комитет по стратегии оказывает содействие Совету директоров при исполнении им обязанностей по надзору за среднесрочным и долгосрочным стратегическим развитием Группы «Эталон». Комитет по стратегии представляет рекомендации и профессиональный опыт, позволяющие полностью проанализировать стратегические варианты перед их вынесением на рассмотрение и утверждение Советом директоров.

В 2019 году было проведено несколько заседаний Комитета по стратегии, на которых рассматривались следующие ключевые вопросы: стратегия Группы «Эталон», обзор приоритетов и стратегических направлений развития Группы «Эталон», дальнейшее повышение эффективности операционной деятельности и определение новых возможностей развития.



Комитет по раскрытию информации

Состав Комитета по раскрытию информации на дату настоящего отчета:

ПЕТР КРЮЧКОВ
Директор департамента корпоративных инвестиций Группы «Эталон»

КСЕНИЯ САВЧУК
PR-директор Группы «Эталон»

Состав Комитета по раскрытию информации на 31 декабря 2019 года:

КИРИЛЛ БАГАЧЕНКО
Председатель Комитета, исполнительный директор, главный финансовый директор

КСЕНИЯ САВЧУК
PR-директор Группы «Эталон»

Сфера ответственности

В сферу ответственности Комитета по раскрытию информации входит контроль за процессом раскрытия информации Компании, который включает определение конфиденциальной информации, рассмотрение информации и документов до их раскрытия, подготовку релизов и определение формы раскрытия информации.

Комитет регулярно анализирует Политику раскрытия информации Группы «Эталон» и представляет Совету директоров рекомендации касательно любых изменений. Он также представляет рекомендации по проведению обучения руководства и персонала Группы «Эталон» с целью обеспечения последовательной реализации Политики раскрытия информации.

В 2019 году было проведено несколько заседаний Комитета по раскрытию информации, на которых рассматривались вопросы раскрытия инсайдерской информации, актуализации подхода Компании к инсайдерским сделкам и сделкам лиц, исполняющих руководящие функции.

Главный исполнительный директор

Пост Главного исполнительного директора Группы «Эталон» занимает Геннадий Щербина, который имеет многолетний опыт работы в строительной отрасли и работает в Группе «Эталон» с 2003 года. С 2007 года Геннадий Щербина руководит деятельностью Группы «Эталон» в Санкт-Петербурге. Является кандидатом экономических наук, окончил Военно-морскую академию им. маршала А. А. Гречко и Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.

В обязанности Главного исполнительного директора входит выполнение решений Совета директоров и разработка планов и программ деятельности Компании. Главный исполнительный директор подотчетен Совету директоров.

Ключевые обязанности:

- осуществление стратегических и бизнес-решений, утвержденных Советом директоров;
- управление повседневной деятельностью;
- представительство интересов Группы «Эталон» в переговорах по любым сделкам, совершаемым компаниями Группы.

Взаимодействие с акционерами

Группа «Эталон» придерживается принципов открытости и прозрачности во взаимоотношениях с инвесторами — мы стремимся к открытому диалогу, к максимальной доступности информации о Компании и удобству ее обработки. Управленческая команда Группы «Эталон» активно пользуется возможностями для личного общения с инвесторами на конференциях и форумах, роуд-шоу, встречах и звонках. При принятии решений мы руководствуемся в первую очередь интересами наших акционеров и стремимся увеличить их выгоду от сотрудничества с Компанией.

Верны принципам **ПРОЗРАЧНОСТИ**

Средний потенциал роста стоимости ГДР Компании

Дивидендные выплаты в 2018

Дивидендные выплаты в 2019

Дивидендные выплаты в 2020

Дивидендные выплаты в 2021

52,1 млн долл. США

56,3 млн долл. США

+34%

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

Группа «Эталон» давно и успешно взаимодействует с рынками капитала.

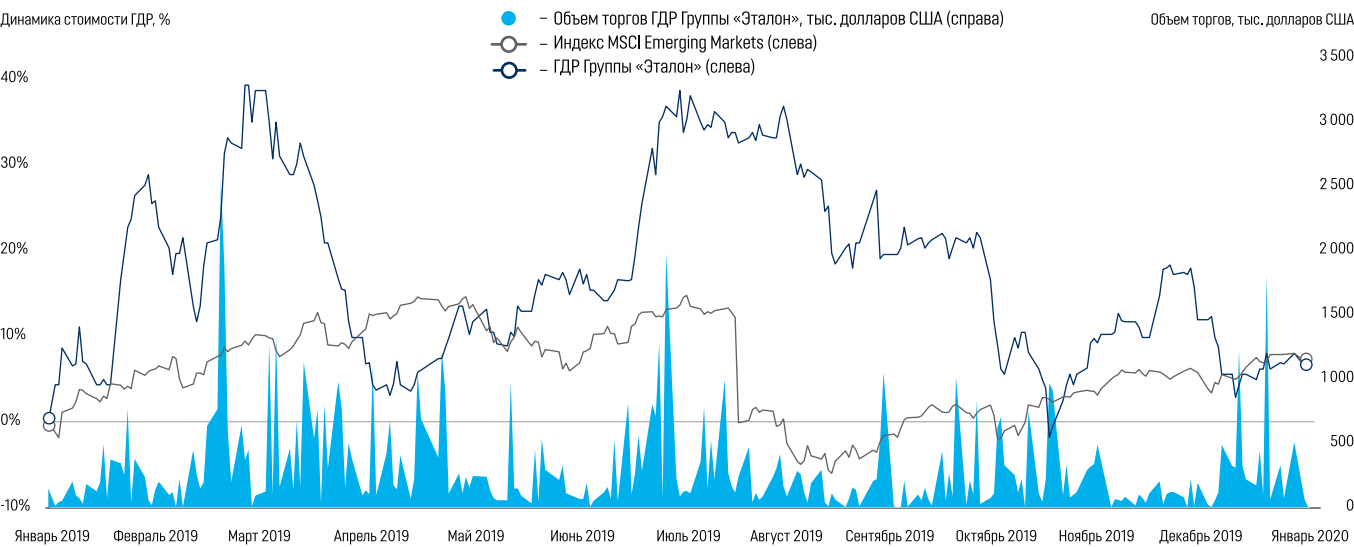
С момента IPO Компании в 2011 году доля акций в свободном обращении увеличилась до 62%, что сделало Группу «Эталон» одним из лидеров по данному показателю среди российских и глобальных девелоперов. Для расширения базы инвесторов и получения возможности попасть в различные фондовые индексы

в феврале 2020 года Группа «Эталон» получила допуск к торгам для своих ГДР на Московской бирже, пройдя процедуру листинга. В марте 2020 Московская биржа включила ГДР Группы «Эталон» в котировальный список Первого уровня.

Стоимость акций и доход акционеров

17% совокупная прибыль акционеров за 2019 год¹

Котировки ГДР Группы «Эталон» в 2019 году



ADTV В 1 КВ. 2020 ГОДА — **632** ТЫС. ДОЛЛ. США

В 1 квартале 2020 года по сравнению с 2019 годом средний объем торгов за день (ADTV) для ГДР Группы «Эталон» вырос вдвое, до 632 тыс. долларов США, — отчасти благодаря листингу Компании на Московской бирже.

¹ Источник: Bloomberg. Совокупная прибыль рассчитывается за период с 31 декабря 2018 года по 31 декабря 2019 года и предполагает реинвестирование полученных дивидендов.



Структура владения

Уставный капитал и акции: в течение отчетного периода уставный капитал и количество акций Группы «Эталон» оставались неизменными. На конец отчетного периода в обращении находились 294 957 971 обыкновенная акция и 20 000 погашаемых привилегированных акций без права голоса или права на получение дивидендов.

Доля акций в свободном обращении не претерпела существенных изменений в 2019 году и составляет 61,9%. Наша база публичных акционеров хорошо диверсифицирована и представлена более чем на 90% институциональными инвесторами из Скандинавии, Великобритании и Соединенных Штатов Америки².

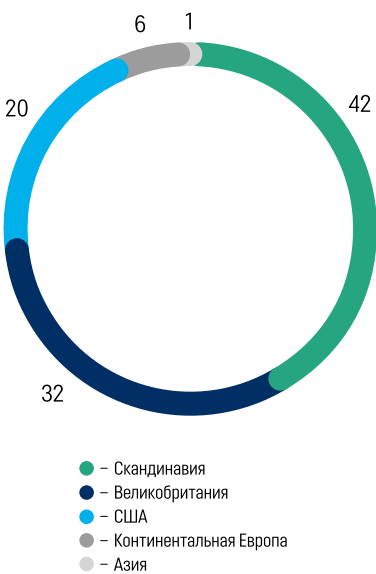
Структура акционерного владения, %



19 февраля 2019 года ПАО АФК «Система» приобрела 25% от уставного капитала Группы «Эталон» у семьи ее основателя Вячеслава Заренкова и стала крупнейшим акционером Компании.

² По состоянию на начало февраля 2019 года. Источник: Ipreo (IHS Markit).

География акционеров, %



Принимая во внимание высокий процент акций в свободном обращении, АФК «Система» и Группа «Эталон» 20 февраля 2019 года заключили соглашение о взаимоотношениях, чтобы подтвердить преданность Компании высоким стандартам корпоративного управления и принципам равного доступа к информации для всех акционеров.

Листинг

Глобальные депозитарные расписки Группы «Эталон» обращаются на основной торговой площадке Лондонской фондовой биржи с 20 апреля 2011 года под кодом эмитента ETLN. В конце января 2020 года Группа «Эталон» представила документы, в том числе проспект ценных бумаг, и успешно прошла процедуру листинга

LSE: ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ на 07.02.2020	
Код	ETLN:LI
Рынок	ОСНОВНАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА
Сектор FTSE	Инвестиции в недви­жимо­сть и услуги
Подсектор FTSE	Владение недвижимым имуществом и девелопмент
Статус MIFID	Регулируемый рынок
Официальный курсовой бюллетень Лондонской биржи	B5TWX80
Номер ISIN	US2976061031
СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ГДР	
В долларах США (цена закрытия)	2,23
52-недельная максимальная цена (долларов США)	2,37
52-недельная минимальная цена (долларов США)	1,58
РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ	
Рыночная капитализация (млн долларов США)	659,22
ОБЪЕМ ТОРГОВ	
Объем торгов за 2019 год (млн долларов США)	76 (не включая внебиржевые сделки)

Дивидендная политика

Одним из ключевых приоритетов Группы «Эталон» является распределение среди акционеров результатов от эффективной реализации своих девелоперских проектов. С 2013 года Компания постепенно поднимала целевой уровень дивидендных выплат с 15–30% до 40–70% от чистой прибыли по МСФО, утвержденных Советом директоров в мае 2017 года. В январе 2020 года, ввиду принятия обновленной Стратегии и более точного понимания бу­дущих денежных потоков Компании, Совет директоров произвел

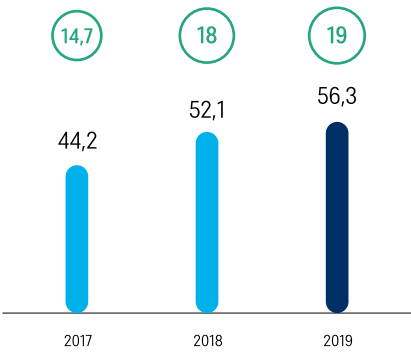
глобальных депозитарных расписок на Московской бирже с вклю­чением их в котировальный список Первого уровня. ГДР Группы «Эталон» под тикером ETLN торгуются на Московской бирже с 3 февраля 2020 года.

МОЕХ: ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ на 07.02.2020	
Код	ETLN: RM
Полное наименование	ГДР ETALON GROUP PLC ORD SHS
Краткое наименование	ETLN-гдр
Тип ценных бумаг	Депозитарные расписки на акции иностранного эмитента
Уровень листинга	Первый уровень
Номер ISIN	US2976061031
СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ГДР	
В российских рублях (цена закрытия)	142,92
52-недельная максимальная цена (рублей)	150
52-недельная минимальная цена (рублей)	95
РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ	
Рыночная капитализация (млн рублей)	42 160
ОБЪЕМ ТОРГОВ	
Объем торгов 3 февраля 2020 – 31 марта 2020 (млн рублей)	1 046

оценку актуальности действующей дивидендной политики и принял решение о ее дополнении минимальной гарантирован­ной выплатой дивидендов в размере 12 рублей на одну акцию/ГДР, при сохранении соотношения показателя EBITDA к процентным платежам выше 1,5х. С учетом этих изменений Компания будет выплачивать дивиденды раз в год по итогам выхода годовой отчетности по МСФО. Обновленная дивидендная политика рас­пространяется на результаты Группы «Эталон» за 2019 год.

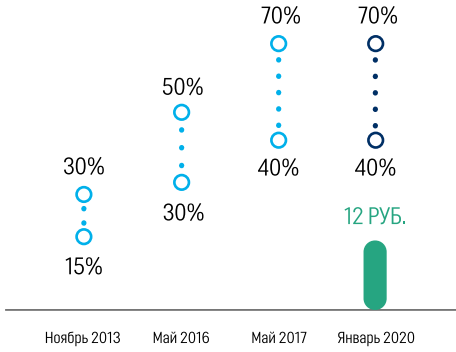
Выплаты дивидендов

- – Дивиденды, млн долларов США¹
- – Дивидендные выплаты, центов/ГДР



Дивидендная политика

- – Коэффициент дивидендных выплат, % от чистой прибыли по МСФО
- – Минимальные дивидендные выплаты, рублей/ГДР



40–70%

целевой уровень дивидендных выплат

12 РУБ.

на акцию/ГДР — минимальный гарантированный размер дивидендных выплат

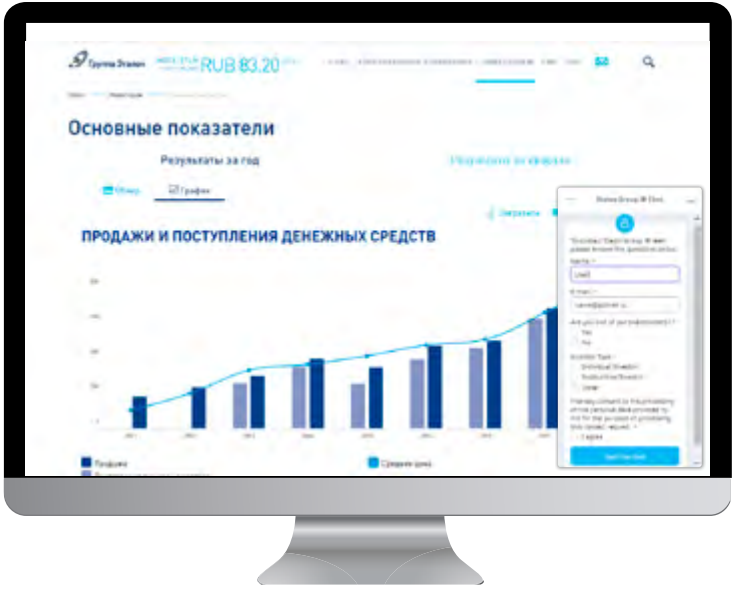
Взаимодействие с акционерами

Группа «Эталон» придерживается принципов открытости и про­зрачности во взаимоотношениях с инвесторами — мы стремимся к открытому диалогу, к максимальной доступности информации о Компании и удобству ее обработки. Управленческая команда Группы «Эталон» активно пользуется возможностями для личного общения с инвесторами на конференциях и форумах, роуд-шоу, встречах и звонках. При принятии решений мы руководствуемся в первую очередь интересами наших акционеров и стремимся увеличить их выгоду от сотрудничества с Компанией.

Для получения обратной связи в отношении недавних приобрете­ний, а также обсуждения направлений дальнейшего стратегиче­ского развития с действующими акционерами и потенциальными

инвесторами Группа «Эталон» в мае – июне 2019 года провела день инвестора и роуд-шоу.

С учетом вступления в силу MIFID 2 Группа «Эталон» расширила набор инструментов для прямой коммуникации с акционера­ми. В 2019 году мы обновили корпоративный сайт Компании **etalongroup.com**. Мы усовершенствовали его дизайн и структуру, добавили удобный функционал, включая график курса акций, калькулятор инвестора, инструмент для интерактивного анализа данных, чат для общения с IR-командой в реальном времени. В начале 2020 года вместе с листингом ГДР Компании на Москов­ской бирже мы запустили русскую версию сайта. Кроме этого, Компания создала аккаунт в **Twitter**, где размещаются дополни­тельные новости и визуальный контент.



¹ По курсу ЦБ РФ на дату утверждения дивидендов. Общая сумма дивидендов за год.

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

В соответствии с законодательными требованиями, Группа «Эталон» раскрывает следующую информацию:

- результаты собраний акционеров;
- результаты ключевых заседаний Совета директоров;
- информацию о значимых сделках и об изменении в структуре владения Компанией;
- информацию о важных кадровых изменениях в составе менеджмента;
- ежеквартальные результаты операционной деятельности;
- финансовые результаты за полугодие и год.

Компания также следует лучшим практикам раскрытия дополнительной информации о деятельности Компании, публикуя:

- новости о важных этапах в реализации проектов, таких как приобретение, получение разрешений, выход в продажу, ввод в эксплуатацию;
- ежемесячную наглядную информацию о статусе реализации проектов;
- результаты оценки портфеля проектов.

Компания проводит конференц-звонки для инвесторов и аналитиков по квартальным операционным результатам и финансовым результатам по МСФО за 6 и 12 месяцев.

Аналитическое покрытие

Группа «Эталон» регулярно взаимодействует с аналитиками, готовящими обзоры по российским компаниям сектора девелопмента жилой недвижимости. Таким образом мы хотим обеспечить полное и точное освещение деятельности Компании, основанное на комплексном понимании нашей стратегии, производственных показателей, активов и работы команды менеджмента. Аналитическое покрытие ГДР Группы «Эталон» осуществляют аналитики 9 международных и российских брокерских фирм. В 2019 году

покрытие увеличилось на 30% за счет того, что три брокера — БКС, Газпромбанк и Sova Capital — впервые начали покрывать деятельность Компании. Кроме того, Сбербанк после долгого перерыва возобновил написание обзоров по Компании. Также отчеты и аналитические заметки о деятельности Группы «Эталон» готовят следующие брокеры: Goldman Sachs, J.P. Morgan, АТОН, «ВТБ Капитал» и «Ренессанс Капитал».

ОРГАНИЗАЦИЯ	ИМЯ АНАЛИТИКА	ТЕЛЕФОН	EMAIL	РЕКОМЕНДАЦИЯ	ДАТА
Goldman Sachs	Андрей Павлов-Русинов	+7 495 645 4241	andrey.pavlov-rusinov@gs.com	Покупать	28.01.20
J.P. Morgan	Елена Журонова	+7 495 967 3888	elena.jouronova@jpmorgan.com	Держать	16.10.19
ВТБ Капитал	Мария Колбина	+7 495 663 4648	maria.kolbina@vtbcapital.com	Держать	03.06.19
БКС	Анастасия Егазарян	+7 495 213 1539	aegazaryan@bcsgm.com	Держать	14.01.20
Sberbank CIB	Кирилл Рогачев	+7 495 258 0511	kirill.rogachev@sberbank-cib.ru	Держать	06.12.19
Ренессанс-Капитал	Давид Фергюсон	+7 495 641 4189	dferguson@rencap.com	Держать	17.07.18
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	+7 495 980 4187	marat.ibragimov@gazprombank.ru	Покупать	01.10.19
Атон	Михаил Ганелин	+7 495 777 6677	mikhail.ganelin@aton.ru	Покупать	19.02.19
Sova Capital	Артур Галимов	+7 495 223 2323	artur.galimov@sovacapital.com	Покупать	27.11.19

Календарь инвестора

В календаре указаны предварительные даты. Итоговые даты могут быть перенесены, а конференции отменены.

 10 марта 2020 Публикация Результаты оценки активов за 2019 год	 7 апреля 2020 Публикация Результаты финансовой деятельности за 2019 год	 17 апреля 2020 Публикация Результаты операционной деятельности за 1 квартал 2020 года
 23–24 июня 2020 Конференция в Лондоне UBS LATEMEA	 25 июня 2020 Публикация Годовой отчет	 15 июля 2020 Публикация Результаты операционной деятельности за 1 полугодие 2020 года
 28 сентября 2020 Публикация Финансовые результаты за 1 полугодие 2020 года	 14 октября 2020 Публикация Операционные результаты за 9 месяцев 2020 года	 9–10 ноября 2020 Конференция в Лондоне Goldman Sachs CEEMEA

Контакты

IR-КОМАНДА ГРУППЫ «ЭТАЛОН»:

Петр Крючков — директор
petr.kryuchkov@etalongroup.com

Александр Угрюмов — начальник отдела рынков капитала
alexandr.ugryumov@etalongroup.com

Захар Иванов — старший аналитик
zakhar.ivanov@etalongroup.com

IR-КОНТАКТЫ:

ir@etalongroup.com
Тел.: +44 (0)20 8123 1328

Банк-депозитарий ГДР:
The Bank of New York Mellon
101 Barclay Street
Нью-Йорк 10286
Для: Отделение ГДР
Факс: +1 212 571 3050

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

Etalon Group PLC
2–4 Capital Centre
Arch. Makariou III Avenue
Никосия | Кипр
Тел.: +44 (0)20 8123 1328
Факс: +44 (0)20 8123 1328
Адрес электронной почты:
info@etalongroup.com

Финансовая отчетность

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ
ВЫРУЧКА МЛН РУБ.

72 327 → 84 330

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ МЛН РУБ.

17 055 → 20 057

ЕВИТДА
МЛН РУБ.

6 118 → 8 897

ОПЕРАЦИОННЫЙ
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК МЛН РУБ.

17 403 → 13 336

В условиях возросшей ОТВЕТСТВЕННОСТИ



Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе

за год, завершившийся 31 декабря 2019 года

млн руб.	2019	2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО*)
Выручка от продажи недвижимости, учитываемая по исторической стоимости	62 609	58 072
Выручка от продажи недвижимости, возникшая в результате объединения бизнеса и признанная по справедливой стоимости	10 875	—
Прочая выручка	10 846	14 255
ВЫРУЧКА	84 330	72 327
Себестоимость продажи недвижимости, учитываемая по исторической стоимости	(44 150)	(42 013)
Себестоимость от продажи недвижимости, возникшая в результате объединения бизнеса и признанная по справедливой стоимости	(9 592)	—
Прочая себестоимость	(10 531)	(13 259)
СЕБЕСТОИМОСТЬ	(64 273)	(55 272)
Валовая прибыль от продажи недвижимости, учитываемая по исторической стоимости	18 459	16 059
Валовая прибыль от продажи недвижимости, возникшая в результате объединения бизнеса и признанная по справедливой стоимости	1 283	—
Прочая валовая прибыль	315	996
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	20 057	17 055
Общехозяйственные и административные расходы	(7 280)	(6 922)
Коммерческие расходы	(4 822)	(3 318)
Изменение ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности	(476)	(800)
Прибыль от сделки по приобретению	729	—
Прочие расходы, нетто	(1 724)	(2 811)
РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	6 484	3 204
Процентные финансовые доходы	2 872	2 101
Финансовые доходы — прочие	119	183
Финансовые расходы	(7 704)	(5 065)
ЧИСТЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ	(4 713)	(2 781)
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	1 771	423
Расход по налогу на прибыль	(1 585)	(1 123)
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД	186	(700)
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД /(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД	186	(700)

* Начиная с 1 января 2019 года Группа пересмотрела свою учетную политику в отношении капитализации расходов по займам и существенному компоненту финансирования.

млн руб.	2019	2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО*)
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ОТНОСИМЫЙ НА		
Акционеров материнской компании	795	(702)
Неконтролирующие доли участия	(609)	2
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД	186	(700)
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ОТНОСИМЫЙ НА:		
Акционеров материнской компании	795	(702)
Неконтролирующие доли участия	(609)	2
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД	186	(700)
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) НА АКЦИЮ		
БАЗОВАЯ И РАЗВОДНЕННАЯ ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) НА АКЦИЮ (РУБ.)	2,70	(2,41)

* Начиная с 1 января 2019 года Группа пересмотрела свою учетную политику в отношении капитализации расходов по займам и существенному компоненту финансирования.

Консолидированный отчет о финансовом положении

по состоянию на 31 декабря 2019 года

млн руб.	31 ДЕКАБРЯ 2019	31 ДЕКАБРЯ 2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО*)	1 ЯНВАРЯ 2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО*)
АКТИВЫ			
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Основные средства	3 561	3 195	3 085
Инвестиционная недвижимость	1 065	306	333
Долгосрочные финансовые вложения	190	758	702
Торговая и прочая дебиторская задолженность	4 692	5 777	5 799
Отложенные налоговые активы	3 921	2 806	2 250
ИТОГО ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	13 429	12 842	12 169
Оборотные активы			
Запасы в стадии строительства	85 270	50 053	50 654
Запасы — готовая продукция	14 286	15 646	21 138
Прочие запасы	1 133	1 995	1 223
Авансы выданные	9 750	7 727	10 664
Затраты на получение контрактов	752	324	—
Активы по договорам	2 463	1 244	1 187
Торговая дебиторская задолженность	7 444	7 971	13 332
Прочая дебиторская задолженность	5 486	3 466	4 717
Краткосрочные финансовые вложения	203	203	185
Денежные средства и их эквиваленты	31 128	23 066	14 125
ИТОГО ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	157 915	111 695	117 225
ВСЕГО АКТИВЫ	171 344	124 537	129 394
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
КАПИТАЛ			
Акционерный капитал	2	2	2
Эмиссионный доход	15 486	15 486	15 486
Резерв по выкупленным собственным акциям	(1)	(1)	(1 606)
Резерв по вознаграждению на основе акций	—	—	221
Нераспределенная прибыль	37 089	39 802	44 302
ВСЕГО КАПИТАЛ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ	52 576	55 289	58 405
Неконтролирующие доли участия	—	2	—
ИТОГО КАПИТАЛ	52 576	55 291	58 405

* Начиная с 1 января 2019 года Группа пересмотрела свою учетную политику в отношении капитализации расходов по займам и существенному компоненту финансирования.

млн руб.	31 ДЕКАБРЯ 2019	31 ДЕКАБРЯ 2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО*)	1 ЯНВАРЯ 2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО*)
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиты и займы	42 258	17 559	21 418
Торговая и прочая кредиторская задолженность	3 227	1 777	2 546
Обязательства по договорам с покупателями	—	218	—
Резервы	116	121	102
Отложенные налоговые обязательства	6 463	1 599	1 922
ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	52 064	21 274	25 988
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Кредиты и займы	10 434	3 353	2 569
Торговая и прочая кредиторская задолженность	19 142	16 727	14 920
Обязательства по договорам с покупателями	36 439	26 931	25 649
Резервы	689	961	1 863
ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	66 704	47 972	45 001
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	171 344	124 537	129 394

* Начиная с 1 января 2019 года Группа пересмотрела свою учетную политику в отношении капитализации расходов по займам и существенному компоненту финансирования.

Консолидированный отчет об изменениях в капитале

за год, завершившийся 31 декабря 2019 года

млн руб.	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ						НЕКОНТРО- ЛИРУЮЩИЕ ДОЛИ УЧАСТИЯ	ВСЕГО КАПИТАЛ
	АКЦИО- НЕРНЫЙ КАПИТАЛ	ЭМИССИ- ОННЫЙ ДОХОД	СОБ- СТВЕННЫЕ АКЦИИ	РЕЗЕРВ ПО ОПЦИОН- НОЙ ПРО- ГРАММЕ	НЕРАС- ПРЕДЕ- ЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ	ВСЕГО		
ОСТАТОК НА 1 ЯНВАРЯ 2018, КАК УКАЗАНО РАНЕЕ *	2	15 486	(1 606)	221	48 390	62 493	—	62 493
Измененный остаток на 1 января 2018	—	—	—	—	(4 088)	(4 088)	—	(4 088)
Измененный остаток на 1 января 2018	2	15 486	(1 606)	221	44 302	58 405	—	58 405
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК ЗА ГОД								
Убыток за год	—	—	—	—	(702)	(702)	2	(700)
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ УБЫТОК ЗА ГОД	—	—	—	—	(702)	(702)	2	(700)
ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ, ОТРАЖЕННЫЕ В СОСТАВЕ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА								
Дивиденды	—	—	—	—	(3 260)	(3 260)	—	(3 260)
Платеж, основанный на акциях, расчеты по которому производятся долевыми инструментами	—	—	1 605	(221)	(538)	846	—	846
ВСЕГО ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ	—	—	1 605	(221)	(3 798)	(2 414)	—	(2 414)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2018	2	15 486	(1)	—	39 802	55 289	2	55 291

* Начиная с 1 января 2019 года Группа пересмотрела свою учетную политику в отношении капитализации расходов по займам и существенному компоненту финансирования.

млн руб.	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ					НЕКОНТРОЛИ- РУЮЩИЕ ДОЛИ УЧАСТИЯ	ВСЕГО КАПИТАЛ
	АКЦИО- НЕРНЫЙ КАПИТАЛ	ЭМИССИ- ОННЫЙ ДОХОД	СОБСТВЕН- НЫЕ АКЦИИ	НЕРАСПРЕ- ДЕЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ	ВСЕГО		
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2018, КАК УКАЗАНО РАНЕЕ *	2	15 486	(1)	44 627	60 114	2	60 116
Корректировки в связи с изменением учетной политики за вычетом налога	—	—	—	(4 825)	(4 825)	—	(4 825)
Измененный остаток на 1 января 2019	2	15 486	(1)	39 802	55 289	2	55 291
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД							
Прибыль за год	—	—	—	795	795	(609)	186
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	—	—	—	795	795	(609)	186
ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ							
ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛЕЙ ВЛАДЕНИЯ							
Дивиденды	—	—	—	(3 577)	(3 577)	—	(3 577)
Дивиденды неконтролирующим акционерам АО «Лидер-Инвест»						(13)	(13)
Приобретение дочерней компании с неконтролирующими долями участия	—	—	—	—	—	15 289	15 289
Приобретение неконтролирующих долей участия	—	—	—	69	69	(14 669)	(14 600)
ВСЕГО ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ	—	—	—	(3 508)	(3 508)	607	(2 901)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2019	2	15 486	(1)	37 089	52 576	—	52 576

* Начиная с 1 января 2019 года Группа пересмотрела свою учетную политику в отношении капитализации расходов по займам и существенному компоненту финансирования.

Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, завершившийся 31 декабря 2019 года

млн руб.	2019	2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО)
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
ПРИБЫЛЬ (УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД	186	(700)
КОРРЕКТИРОВКИ:		
Амортизация	542	365
(Прибыль)/убыток от выбытия основных средств	(274)	8
(Прибыль) от реализации инвестиционной недвижимости	(13)	—
Изменение резерва под обесценение запасов	1 287	450
Изменение ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности, авансов выданных	578	900
Выплаты по операциям, основанные на акциях, расчеты по которым производятся долевыми инструментами	—	846
Прибыль от выбытия дочерних компаний	(87)	—
Прибыль от сделки по приобретению дочерней компании	(729)	—
Чистые финансовые расходы	4 713	2 781
Расходы по налогу на прибыль	1 585	1 123
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ДО ИЗМЕНЕНИЙ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ И РЕЗЕРВАХ	7 788	5 773
Изменение запасов	12 506	3 582
Изменение дебиторской задолженности	544	9 036
Изменение кредиторской задолженности	(11 214)	(65)
Изменение резервов	(420)	(883)
Изменение контрактных активов	(1 219)	(57)
Изменение обязательств по договорам с покупателями	9 290	1 500
ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	17 275	18 886
Налог на прибыль уплаченный	(3 939)	(1 483)
Проценты уплаченные	(4 824)	(2 246)
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	8 512	15 157

млн руб.	2019	2018 (ПЕРЕСМОТРЕНО)
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Поступления от продажи основных средств	346	57
Поступления от продажи инвестиционной недвижимости	76	8
Проценты полученные	2 167	1 125
Приобретение основных средств	(496)	(550)
Займы выданные	48	(91)
Возврат займов выданных	—	6
Приобретение дочерней компании за вычетом приобретенных денежных средств	(10 481)	—
Поступления от выбытия дочерних компаний зы вычетом выбывших денежных средств	19	—
Приобретение прочих инвестиций	(75)	(112)
Выбытие прочих инвестиций	1 359	153
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В)/ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	(7 037)	596
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ		
Привлечение заёмных средств	30 332	4 707
Погашение заёмных средств	(4 432)	(7 719)
Приобретение неконтролирующей доли участия	(14 600)	—
Приобретение собственных акций	—	(651)
Арендные платежи, исключая проценты	(939)	—
Выплаченные дивиденды	(3 599)	(3 567)
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ/(ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В) ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	6 762	(7 230)
ЧИСТОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ	8 237	8 523
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	23 066	14 125
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	(175)	418
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	31 128	23 066