

Группа «Эталон» – одна из крупнейших и старейших компаний в сфере девелопмента жилой недвижимости. Компания удерживает лидирующие позиции на рынке Санкт-Петербурга и активно расширяет свое присутствие в Московском регионе. Благодаря более чем 30-летнему опыту успешной работы Группа «Эталон» является одним из старейших игроков на российском рынке недвижимости.

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2018

СТРОИМ БУДУЩЕЕ ВМЕСТЕ

Группа «Эталон» ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2018



СОДЕРЖАНИЕ

1. ВСТУПЛЕНИЕ

Результаты 2018 года и прогноз на 2019 год.	4
Наша Компания.	6
Что отличает нас от других.	11
Обращение Председателя Совета директоров.	12

2. ОБЗОР И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА

.....	16
-------	----

3. СТРАТЕГИЯ И ЦЕЛИ

Стратегическое приобретение АО «Лидер-Инвест»	26
Современный продукт	32
Совершенствование системы продаж	42
Стратегия	46

4. ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

Обзор портфеля проектов.	52
Галактика. Жилой квартал	58
Проекты бизнес-класса	60
Проекты комфорт-класса	70
Проекты «Лидер-Инвест»	75

5. ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

.....	80
-------	----

6. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

.....	88
-------	----

7. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ

Взаимодействие с заинтересованными сторонами.	94
Охрана труда и безопасность	96
Охрана окружающей среды.	100
Сотрудники	104
Социальная ответственность.	110
Корпоративное поведение	114
Управление рисками.	116

8. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

.....	124
-------	-----

9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

.....	134
-------	-----

10. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

.....	142
-------	-----



РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА И ПРОГНОЗ НА 2019 ГОД

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Компания добилась рекордно высокого уровня продаж: стоимость заключенных в 2018 году контрактов достигла 68,7 млрд рублей, поступления денежных средств составили 62,8 млрд рублей
- Доля проектов бизнес-класса в общей стоимости заключенных контрактов увеличилась с 4% в 2017 году до 12% в 2018 году
- Количество ипотечных договоров в 2018 году увеличилось на 50% до 5 027
- Средняя цена квадратного метра выросла в 2018 году на 12% по сравнению с 2017 годом, до рекордных 109,4 тыс. рублей

КЛЮЧЕВЫЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СОБЫТИЯ

- Мы приобрели 51% акций московской девелоперской компании «Лидер-Инвест», тем самым расширив свое присутствие на рынке Москвы¹
- Геннадий Щербина, присоединившийся к Группе «Эталон» в 2003 году и с 2007 года руководивший девелоперским бизнесом Компании в Санкт-Петербурге, занял должность Главного исполнительного директора Группы
- АФК «Система» приобрела 25% уставного капитала Группы «Эталон» у ее основателя и стала крупнейшим акционером Компании¹
- Рейтинговое агентство Standard & Poor's подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг дочерней компании Группы АО «Эталон ЛенСпецСМУ» на уровне В+ со стабильным прогнозом

ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ, ОХРАНЫ ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

- Проекты Компании были сертифицированы по стандарту Green Zoom²: ЖК BOTANICA в Санкт-Петербурге получил золотой сертификат за выдающиеся экологические характеристики, а московский проект «Серебряный фонтан» – платиновый сертификат
- Интегрированная система экологического менеджмента Группы «Эталон» была сертифицирована по стандартам ISO 9001:2015 и ISO 14001:2015
- За последние три года на строительных площадках Группы «Эталон» не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом
- Компания внедрила систему управления рисками в процесс охраны труда и безопасности на строительных площадках

68,7

МЛРД РУБ.

ПРОДАЖИ В 2018 ГОДУ ВЫРОСЛИ НА 37% ДО РЕКОРДНОГО УРОВНЯ, СОСТАВИВ 68,7 МЛРД РУБЛЕЙ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

62,8

МЛРД РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В 2018 ГОДУ ДОСТИГЛИ 62,8 МЛРД РУБЛЕЙ – САМЫЙ ВЫСОКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ КОМПАНИИ

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

	2017	2018	Изменение
ПРОДАЖИ , млн руб.	50 240	68 731	37%
ПРОДАЖИ , тыс. кв. м	512	628	23%
СРЕДНЯЯ ЦЕНА , тыс. руб./кв. м	98,1	109,4	12%
ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ , млн руб.	46 147	62 785	36%
КОЛИЧЕСТВО ЗАКЛЮЧЕННЫХ ДОГОВОРОВ	9 916	12 312	24%
ВЫРУЧКА , млн руб.	70 645	72 327	2%
ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК , млн руб.	2 681	17 403	+ 14 722 млн руб.
СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК , млн руб.	243	14 672	+ 14 429 млн руб.

ПРОГНОЗ НА 2019 ГОД



● 2018 год ● Прогноз на 2019 год

¹ По состоянию на 19 февраля 2019 года.

² Green Zoom – российская национальная система сертификации, разработанная на базе LEED и BREEAM.

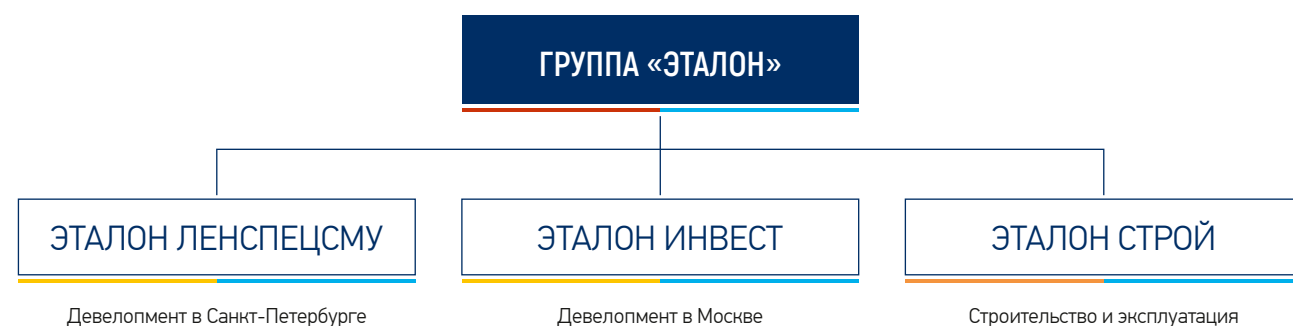
НАША КОМПАНИЯ

Группа «Эталон» – одна из крупнейших и старейших компаний в сфере строительства и девелопмента жилой недвижимости в России с более чем 30-летним опытом работы в отрасли и сильной конкурентной позицией на рынке Москвы и Санкт-Петербурга. Сегодня наш коллектив во всех регионах присутствия насчитывает около 5 000 человек. С момента основания в 1987 году Компания ввела в эксплуатацию жилые комплексы и здания общей площадью 6,3 миллиона квадратных метров, в которых проживает более 250 000 человек.

Мы предлагаем нашим покупателям высококачественное жилье за разумные деньги, постоянно совершенствуем наш продукт, используя новейшие тренды и достижения в сфере жилищного строительства, инвестируем в современные технологии, такие как BIM-моделирование. Кроме того, мы устанавливаем новые экологические стандарты для наших проектов, чтобы наши покупатели получили товар высочайшего качества, который мы адаптируем в соответствии со

спросом, меняющимся вследствие влияния глобальных тенденций на российский рынок. Мы также совершенствуем планировочные решения: предлагаем клиентам квартиры с отделкой, тщательно продумываем организацию общественного пространства в крупных проектах, используем улучшенные, эргономичные планировки, соответствующие новейшим стандартам на рынке жилья.

КАК МЫ УПРАВЛЯЕМ БИЗНЕСОМ



В состав Компании входят три основных операционных подразделения, фокусирующиеся на отдельных крупных направлениях бизнеса: «Эталон ЛенСпецСМУ» и «Эталон Инвест» занимаются девелопментом жилья в Санкт-Петербурге и Москве соответственно, компания «Эталон Строй» – оказанием строительных услуг и эксплуатацией недвижимости, включая промышленные

проекты внешнего подряда. Группа «Эталон» отвечает за общее управление бизнесом и его стратегическое развитие, устанавливает стандарты и контролирует исполнение, а также внедряет единую политику для всех компаний холдинга, в том числе ключевые показатели эффективности, новые методы продаж и маркетинга.



КАК МЫ СОЗДАЕМ ЦЕННОСТЬ

Вертикальная интеграция бизнеса позволяет нам создавать дополнительную стоимость для наших клиентов и акционеров на всех стадиях реализации проекта: от анализа и приобретения земельного участка до эксплуатации законченного объекта. Жизненный цикл проекта в среднем длится от трех до четырех с полови-

ной лет и делится на три основных этапа: девелопмент, строительство и эксплуатация. На каждом из этапов мы стремимся максимально увеличить прибыль на инвестированный капитал, а также создать ценность для наших клиентов, чтобы повысить лояльность к бренду Группы «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, 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 наших жилых комплексов.

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 58 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.



Собственные производственные мощности позволяют нам контролировать качество, обеспечивать бесперебойные поставки и сокращать затраты благодаря системе внешних тендеров.

Мы предлагаем клиентам **высококачественное жилье по конкурентоспособной цене**, избегая возможных задержек, вызванных нехваткой строительных материалов.

Вертикально интегрированный бизнес по производству строительных материалов позволяет нам **сокращать расходы**, а своевременная реализация проектов **укрепляет нашу репутацию и увеличивает спрос** на наши проекты.



Мы обладаем уникальным опытом **строительства как жилых, так и промышленных проектов**: в общей сложности за годы работы Компания ввела в эксплуатацию 6,3 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 варианты **стандартной отделки, а также 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 4,6 миллиона кв. м недвижимости и 18,4 тысячи парковочных мест.

Глубокое знание каждого проекта позволяет нам оказывать покупателям **высококачественные услуги по обслуживанию и эксплуатации жилья**.

Эффективное обслуживание объектов недвижимости 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**.

Полученную прибыль мы инвестируем в дальнейшее развитие, а также **возвращаем акционерам** в форме дивидендов.

НАШИ СЕГМЕНТЫ РЫНКА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Мы фокусируемся на трех сегментах рынка жилой недвижимости: верхний эконом-класс, комфорт-класс и бизнес-класс, поскольку они формируют 60-70% потенциального спроса на наших ключевых рынках. Мы не работаем в сегменте элитного жилья из-за ограниченного потенциала роста, связанного с ограниченным спросом. Мы также не занимаемся девелопментом жилья эконом-класса в связи с тем, что использование технологии кирпично-монолитного строительства в этом сегменте повлечет за собой снижение рентабельности, что объясняется более низкими ценами на жилье эконом-класса. Кроме того, сегмент жилья эконом-класса наиболее чувствителен к макроэкономическим изменениям, а это идет в разрез с нашей стратегией постоянного устойчивого роста доли рынка и продаж при сохранении высокой прибыли на капитал. В 2018 году мы продолжили наращивать долю проектов бизнес-класса в нашем портфеле: в итоге доля проектов бизнес-класса год к

году выросла с 2% до 7% в натуральном выражении и с 4% до 12% в денежном выражении.

Устойчивость покупателей жилья бизнес-класса к небольшим колебаниям ипотечных ставок сыграла важную роль в 2018 году, когда процентные ставки временно увеличились вслед за повышением Банком России ключевой ставки. Заглядывая в будущее, мы ожидаем, что в долгосрочной перспективе ипотечные ставки продолжат снижаться и станут одним из основных драйверов спроса в нашем сегменте (см. раздел «Обзор и тенденции рынка»). В ожидании этих изменений мы совершенствуем наш продукт, чтобы предлагать клиентам современные решения, в то же время сохраняя доступную для каждого сегмента цену за квадратный метр и обеспечивая Компании сильные финансовые результаты (см. раздел «Современный продукт»).



ЧТО ОТЛИЧАЕТ НАС ОТ ДРУГИХ

Группа «Эталон» – один из крупнейших и самых опытных девелоперов жилья в России с более чем 30-летней историей и лидирующей позицией на рынках Санкт-Петербурга и Москвы. Мы убеждены, что наш комплексный подход к созданию стоимости выгодно отличает нас от других игроков.

Репутация

За более чем 30-летнюю историю работы на рынке жилой недвижимости Санкт-Петербурга и Москвы мы заслужили репутацию надежного девелопера, предлагающего покупателям качественные квартиры за разумные деньги. Поддержание этой репутации – одна из составляющих долгосрочного процветания и устойчивого развития нашего бизнеса.

Приоритеты

В качестве стратегического приоритета мы выбрали два наиболее прибыльных региона России: Санкт-Петербург и Москву. Их характеризует устойчивый прирост населения, один из самых низких уровней безработицы в мире и увеличивающаяся доступность финансирования для покупки жилой недвижимости. **Мы нацелены на такие сегменты рынка недвижимости, как верхний эконом-класс, комфорт-класс и бизнес-класс, где мы можем предоставить лучший продукт для растущего числа потребителей.** Эти сегменты самые устойчивые при экономических спадах и самые активные при экономическом росте.

Прозрачность и управление

Мы непрерывно анализируем наши политики и процессы внутри Компании и вносим необходимые изменения, гарантируя тем самым их соответствие наиболее эффективным стандартам в отрасли. В феврале 2019 года число независимых директоров Группы «Эталон» без исполнительных полномочий увеличилось до шести – эти изменения помогут **обеспечить справедливое представление интересов всех групп акционеров** в Совете директоров. Помимо этого, приоритетом нашей деятельности остается прозрачность и высокие стандарты раскрытия информации для инвесторов.

Строительство будущего для всех заинтересованных сторон

Мы стремимся к тому, чтобы **устойчивое развитие было неотъемлемой частью всей нашей деятельности.** Наша цель – рост бизнеса при поддержании высоких стандартов безопасности, максимальное сокращение негативного

воздействия на экологию, увеличение полезного вклада в жизнь общества, а также обеспечение выгоды для всех заинтересованных сторон в результате их взаимодействия с Группой «Эталон».

Земельный банк

Мы покупаем только те земельные участки, на которых мы можем начать строительство в течение 12-18 месяцев после приобретения, чтобы сохранить высокую доходность капитала. Для обеспечения независимости бизнеса от колебаний спроса в конкретном районе мы фокусируемся на сравнительно крупных проектах и проектах среднего размера, избегая включать в портфель значительное количество крупномасштабных проектов квартальной застройки. В феврале 2019 года **мы пополнили свой земельный банк в Москве на 1,3 млн кв. м доступной для продажи реализуемой площади** за счет приобретения 51% акций АО «Лидер-Инвест».

Выдающиеся операционные показатели

Продажи по новым контрактам в 2018 году увеличились до рекордного значения в 68,7 миллиарда рублей, таким образом **средневзвешенный ежегодный темп роста продаж с 2010 года составил 22%.** Это позволило Группе «Эталон» добиться генерации стабильного позитивного денежного потока, одновременно **наращивая объемы строительства.**

Сильное финансовое положение

Мы стремимся сохранять низкий уровень долговой нагрузки: по итогам 2018 года **денежные средства на балансе Группы «Эталон» превысили общий долг на 2,2 млрд рублей.**

Щедрые дивиденды

Группа «Эталон» обеспечивает один из наиболее привлекательных уровней выплат дивидендов среди российских и международных публичных строительных компаний: утвержденный в 2017 году Советом директоров **диапазон дивидендных выплат, равный 40%-70% от чистой прибыли,** остался неизменным.

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Уважаемые акционеры,

Как вы знаете, в начале 2018 года перед руководством Группы «Эталон» были поставлены амбициозные цели по росту продаж недвижимости. И я рад отметить, что Компания смогла не только достичь их, но и значительно превзойти.

ОЛЕГ МУБАРАКШИН

Председатель Совета директоров

Продажи недвижимости по итогам 2018 года продемонстрировали выдающуюся динамику, увеличившись на 23% в натуральном и на 37% в денежном выражении, до 628 тысяч квадратных метров и 68,7 миллиарда рублей соответственно. Это позволило Группе «Эталон» еще больше укрепить свои позиции в двух крупнейших городах России. Оставаясь одним из безусловных лидеров в Санкт-Петербурге, Компании удалось не только закрепиться на одном из самых перспективных рынков, но и уверенно войти в число крупнейших застройщиков Москвы.

Высокие операционные показатели вместе с эффективным подходом к управлению финансами позволили Группе «Эталон» сгенерировать свободный денежный поток в размере 14,7 миллиарда рублей и закончить 2018 год с уровнем денежных средств на счетах, превышающим валовый долг на 2,2 миллиарда рублей. Все это Компании удалось сделать даже с учетом того, что Группа «Эталон» выплатила рекордные финальные дивиденды за 2017 год.

Кроме этого, Группе «Эталон» удалось быстро перестроиться под требования нового отраслевого регулирования, вступившего в силу с 1 июля 2018 года, и создать механизмы для успешного перехода на новые правила ведения бизнеса, которые вступят в силу с 1 июля 2019 года и принципиально изменят расстановку сил на российском рынке жилищного строительства. Новые правила, связанные с переходом на расчеты с покупателями через эскроу-счета, создадут серьезные барьеры для мелких и средних игроков и приведут к ускорению консолидации отрасли. Развитые отношения с банками и сильная финансовая позиция, умение эффективно управлять строительным циклом, а также надежность и наличие хорошо сбалансированного портфеля проектов станут ключевыми факторами успеха для обеспечения устойчивого роста. Все это в полной мере находит свое отражение в действующей модели бизнеса Группы «Эталон».

Группе «Эталон» одной из первых на российском рынке удалось согласовать условия проектного финансирования, по которым в соответствии с новыми регуляторными требованиями будут реализовываться новые проекты после 1 июля 2019 года. Это нашло отражение в подписании с крупнейшим банком России – Сбербанком – соглашения о проектном финансировании со сниженной процентной ставкой и расчетами через счета эскроу для одного из корпусов первого проекта бизнес-класса Группы «Эталон» в Москве «Серебряный фонтан».

Стратегическое партнерство Компании со Сбербанком получило продолжение еще в одной крупной сделке – предоставлении кредитной линии на приобретение контрольного пакета крупного московского девелопера – компании «Лидер-Инвест» – в феврале 2019 года.

Объединение портфелей Группы «Эталон» и «Лидер-Инвест» привело к появлению нового лидера по числу проектов, доступных для приобретения на московском рынке жилой недвижимости. Размер земельного банка, который развивает Группа «Эталон», увеличился на 47% до 4 миллионов квадратных метров. При этом значительная часть

проектов, вошедших в портфель объединенной компании, не подпадает под требования нового регулирования, что создает хороший задел для дальнейшей экспансии и увеличения доли рынка в Москве и Санкт-Петербурге при сохранении устойчивой финансовой позиции, генерации положительного денежного потока и распределения прибыли Компании среди ее акционеров в виде дивидендов.

Высокий потенциал создания акционерной стоимости Группой «Эталон» стал основой для еще одного знакового изменения. ПАО АФК «Система» приобрела крупный пакет акций Группы «Эталон» у семьи ее Основателя Вячеслава Заренкова, который за 30 лет сумел с нуля построить Компанию, являющуюся не только лидером рынка, но и примером высоких стандартов корпоративного управления и надежности в глазах всех стейкхолдеров: от покупателей недвижимости, которые всегда уверены, что все взятые на себя обязательства Группа «Эталон» выполнит в срок, до кредиторов и акционеров Компании. ПАО АФК «Система», являясь одним из крупнейших инвестиционных холдингов в России, безусловно, принесет новые возможности для дальнейшего роста бизнеса Группы «Эталон» в интересах всех ее клиентов и акционеров.

Вместе с тем важно обеспечить преемственность и сохранить уникальную корпоративную культуру Группы «Эталон», ее талантливый коллектив и ключевые принципы корпоративного управления. Совет директоров Группы не претерпел существенных изменений: сменились представители акционера, владеющего контрольным пакетом акций, а в качестве независимых директоров без исполнительных полномочий в Совет были избраны два новых директора, которые будут уделять еще больше внимания интересам миноритарных акционеров. Для подтверждения преданности принятым принципам и политикам, высоким стандартам корпоративного управления и интересам всех акционеров Группы «Эталон» 20 февраля 2019 года было заключено соглашение о взаимоотношениях между АФК «Система» и Группой «Эталон».

Пройдя через все преобразования, Группа «Эталон» стала еще сильнее. Стоимость активов Группы «Эталон» с учетом присоединения «Лидер-Инвест», по данным оценки, проведенной Knight Frank и Colliers International, составила 200 миллиардов рублей, что значительно превосходит текущую рыночную капитализацию Компании. Вместе с другими членами Совета директоров и всей командой менеджмента мы будем активно работать над тем, чтобы реализовать весь этот потенциал.

Я бы хотел выразить благодарность всем акционерам за уверенность в успешном будущем Группы «Эталон». Кроме этого, я бы хотел искренне поблагодарить всех сотрудников Компании, которые обеспечили Группе «Эталон» впечатляющий рост в 2018 году. Я абсолютно убежден, что опыт и профессионализм менеджмента Компании, устремленность каждого сотрудника к достижению новых высот и те возможности, которые открывают перед Группой «Эталон» новые акционеры и меняющееся отраслевое законодательство, позволяя нам с гордостью заявить – мы строим будущее вместе!

2. ОБЗОР И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА



ОБЗОР И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА

В рамках стратегии развития Группа «Эталон» продолжает вести свою деятельность на наиболее крупных и динамично развивающихся рынках – в Московском регионе и Санкт-Петербурге. Компания реализует проекты по строительству жилья в сегментах верхнего эконом-класса, комфорт- и бизнес-класса, поскольку спрос на жилье среднего ценового сегмента покрывает 60-70% общего спроса на жилье и является наиболее устойчивым к макроэкономическим колебаниям.

В последующие годы мы ожидаем сохранение спроса ввиду низкой обеспеченности населения России жильем, роста численности населения в городах присутствия Группы «Эталон», а также большого количества семей, желающих улучшить свои жилищные условия. С другой стороны, ужесточение законодательного регулирования долевого строительства приведет

к сокращению числа игроков и консолидации рынка. Таким образом, сокращение предложения на рынке жилищного строительства в условиях сохранения спроса и дальнейшая консолидация создают надежную базу для развития и открывают новые возможности для крупных застройщиков, в том числе для Группы «Эталон».

СПРОС

Основными факторами роста спроса являются урбанизация, потребность в улучшении жилищных условий, доступность жилья и рост доступности ипотеки.

Урбанизация

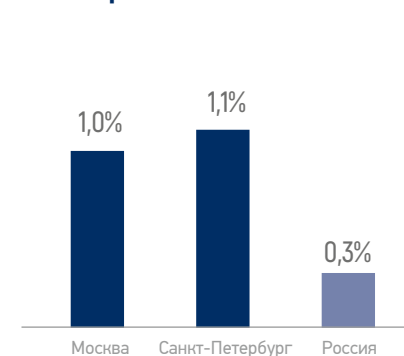
Москва и Санкт-Петербург исторически являются ключевыми регионами, в которых сосредоточена основная деловая активность России. Многие граждане переезжают сюда из других регионов в стремлении повысить качество своей жизни.

Рост численности населения в Москве и Санкт-Петербурге в 2008-2017 годах превышает средний уровень по России и многим крупным городам Европы. Уровень занятости населения в данных регионах остается выше среднестатистического по стране. В то же время безработица в Москве и Санкт-Петербурге заметно ниже, чем по России в целом и во многих крупных городах Европы.

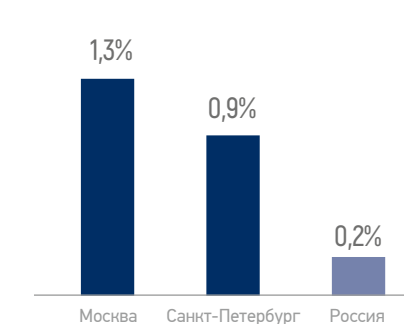
Более того, эти два региона входят в число лидеров по уровню заработной платы населения. Средняя заработная плата по итогам 2018 года составила 83 678 руб. в Москве и 60 123 руб. в Санкт-Петербурге, что значительно выше среднего уровня по стране (43 445 руб.).

Прирост населения в Москве и Санкт-Петербурге сопоставим с аналогичным показателем крупных европейских стран, **ПРИ СУЩЕСТВЕННО БОЛЕЕ НИЗКОМ УРОВНЕ БЕЗРАБОТИЦЫ.**

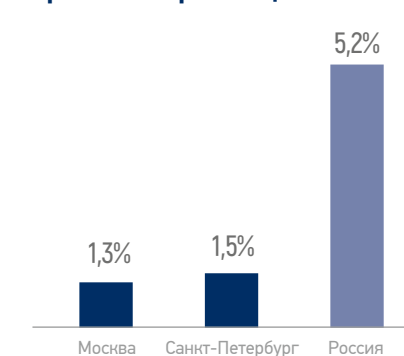
Темпы роста населения¹



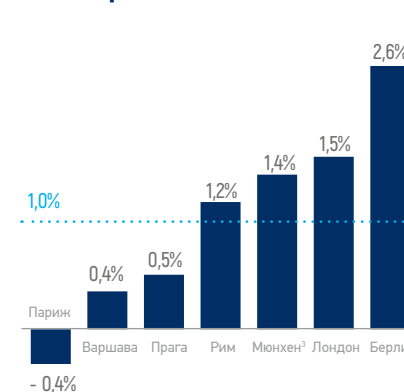
Темпы роста занятого населения¹



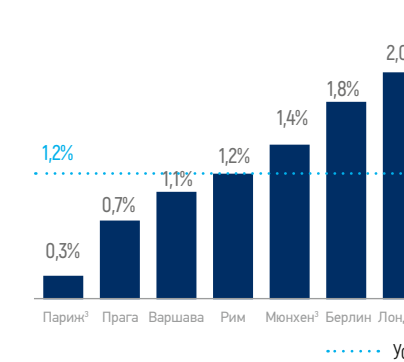
Уровень безработицы²



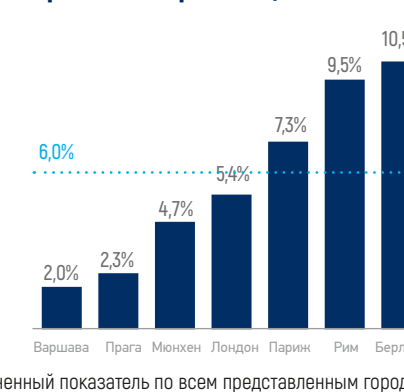
Темпы роста населения¹



Темпы роста занятого населения¹



Уровень безработицы²



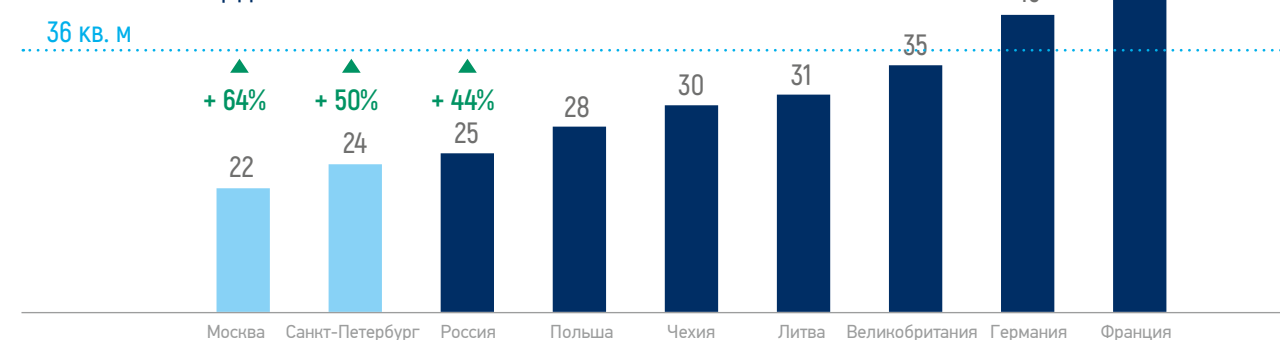
..... Усредненный показатель по всем представленным городам

Источник: Росстат, Мосгорстат, Петростат, Евростат, Национальные статистические агентства (CZSO, ISTAT, SOW, ONS, CSO, INSEE, DESTATIS, Statistik Berlin Brandenburg)

Потребность в улучшении жилищных условий

Несмотря на то, что с 2005 по 2017 год размер жилой площади на человека в России вырос с 20 до 25 кв. м, этот показатель все еще находится на низком уровне по сравнению с другими странами. Так, в Восточной Европе на одного человека в среднем приходится 30 кв. м, во Франции и Германии – более 40 кв. м. Ввиду того, что люди стремятся к улучшению жилищных условий и расширению жилой площади, ожидается, что в будущем тенденция к росту этого показателя сохранится. По прогнозам Дом.РФ, к 2020 году Россия достигнет уровня стран Восточной Европы, и на одного человека будет приходиться около 30 кв. м.

Обеспеченность жильем, кв. м жилой площади на человека



Источник: Росстат, Ведомости, Национальные статистические агентства (CZSO, ISTAT, ONS, CSO, INSEE, DESTATIS)

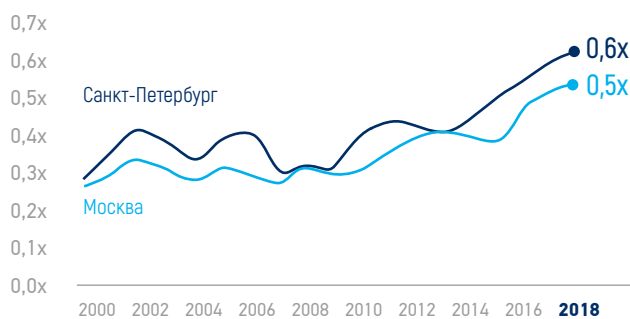
..... Усредненный показатель обеспеченности жильем для стран Европы

¹ Годовой темп прироста (CAGR) за 2008-2017 годы.
² Данные за 2017 год.
³ Годовой темп прироста (CAGR) за 2008-2016 годы.

Доступность жилья

Отношение средней заработной платы к стоимости 1 кв. м жилья составляет 0,5х в Москве и 0,6х в Санкт-Петербурге, что на 140% превышает уровень 2000 года. Кроме того, данные показатели очень близки к среднему значению коэффициента доступности жилья в крупных европейских городах, который составляет 0,62х. Это свидетельствует о высоком уровне развития регионов присутствия Группы «Эталон».

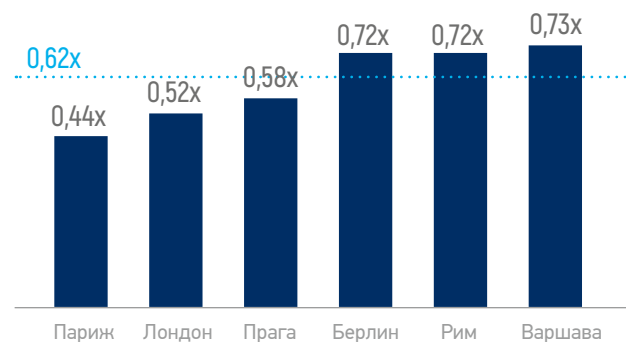
Отношение средней заработной платы к стоимости квадратного метра



Источник: Росстат

Доступность жилья в России находится НА УРОВНЕ, БЛИЗКОМ К ЕВРОПЕЙСКИМ СТРАНАМ.

Отношение средней заработной платы к стоимости квадратного метра



..... Усредненное соотношение между заработной платой и стоимостью 1 кв. м жилья для европейских стран

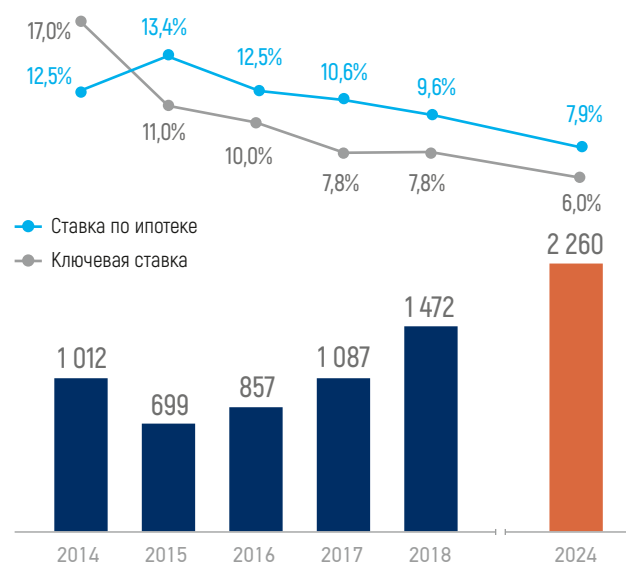
Источник: Национальные статистические агентства (CZSO, ISTAT, SOW, ONS, CSO, INSEE, DESTATIS, Statistik Berlin Brandenburg)

Доступность ипотеки

2018 год стал рекордным для российского рынка ипотечного кредитования

Ставки по ипотеке опускались вслед за ключевой ставкой с марта 2017 года вплоть до сентября 2018 года и в настоящий момент находятся на историческом минимуме. В сентябре 2018 года средневзвешенная ставка по ипотеке достигла минимального уровня – 9,41%. Это послужило основным драйвером роста числа выданных ипотечных кредитов в 2018 году на 35%, до 1,5 млн. По прогнозам Министерства финансов, к 2024 году ставка по ипотеке снизится и составит менее 8%, а количество выданных ипотечных кредитов достигнет 2,3 млн.

Количество выданных ипотечных кредитов, тыс. шт.



Источник: ЦБ РФ, прогнозы Министерства финансов РФ

Ожидается, что к 2024 году ставка по ипотеке опустится до 7,9%, а число выданных кредитов вырастет более чем на 50%.

Низкий уровень закрепитованности населения

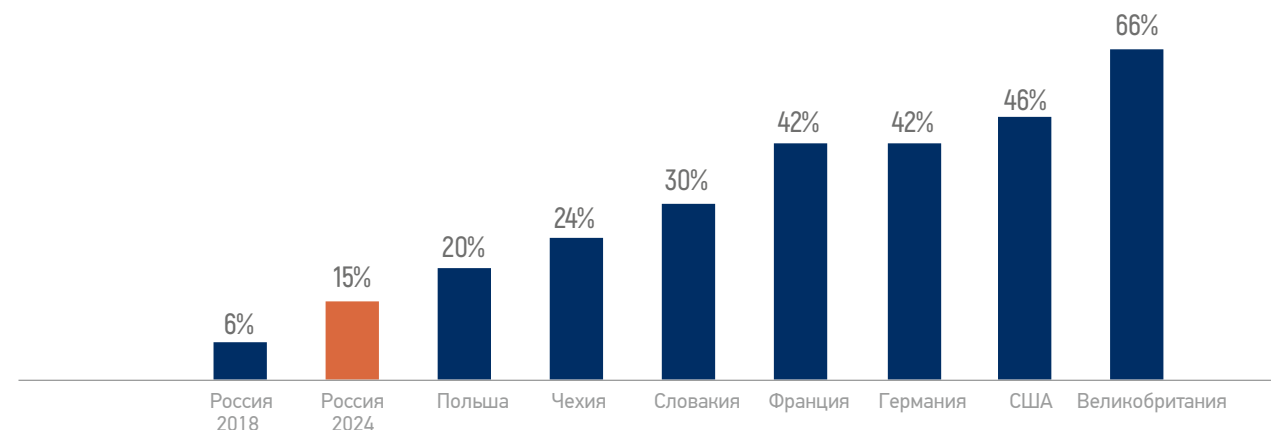
Экономика России характеризуется низким уровнем закрепитованности населения. Доля долговых обязательств россиян в ВВП страны составляет 16% по сравнению с 25-35% в странах Восточной Европы и более 50% в развитых странах.

Доля ипотечной задолженности в ВВП занимает лишь 6%, в то время как в странах Восточной Европы этот показатель достигает 20-30%, а в развитых странах – более 40%. Таким образом, российский ипотечный рынок имеет существенный потенциал для развития.

Это подтверждают прогнозы Министерства финансов, согласно которым объем выдачи ипотечных кредитов удвоится к 2024 году с текущих 3 до 6,2 трлн рублей в год, а объем ипотечного долга при этом вырастет на 162% – с 6,5 до 17 трлн рублей и составит 15% от ВВП.

Российский ипотечный рынок ИМЕЕТ СУЩЕСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РАЗВИТИЯ.

Доля ипотеки в ВВП



Источник: Eurostat 2018, ЦБ РФ, Минфин

Выбор между потреблением и сбережением

По мере снижения ключевой ставки привлекательность депозитов будет снижаться, а доступность ипотеки – увеличиваться.

Объем вкладов населения по итогам 2018 года составил 22,3 трлн рублей. Причем жители Москвы и Санкт-Петербурга хранят наибольший объем накоплений. Так, объем депозитов в Москве по итогам 2018 года составил 6,2 трлн рублей, а в Санкт-Петербурге – 1,6 трлн рублей.

низкой закрепитованности населения и существующей потребности в улучшении жилищных условий позволяет говорить о значительном потенциале роста спроса на недвижимость. Причем по мере снижения ключевой ставки привлекательность депозитов будет снижаться, а доступность ипотеки – увеличиваться.

Основным источником финансирования покупки жилья являются сбережения граждан, в том числе хранящиеся на депозитах. Их внушительный объем в условиях

Государственная поддержка

Дополнительными факторами, стимулирующими спрос, служат различные федеральные программы, направленные на поддержку населения, такие как материнский капитал и ипотека по льготной ставке. Кроме того, у россиян есть возможность получить налоговые вычеты

со стоимости квартиры и уплаченных процентов по ипотечному кредиту, что позволяет снизить эффективную ставку по ипотеке на несколько процентных пунктов относительно базовой ставки.

Материнский капитал

При рождении второго ребенка семьи имеют право на получение от государства 453 тыс. рублей на приобретение жилья

При рождении второго или последующего ребенка российские семьи имеют право на получение материальной помощи в размере 453 тыс. рублей, которая может быть использована для приобретения недвижимости.

По данным Дом.РФ, порядка 70% ипотечных заемщиков составляют семьи с детьми, причем более половины из них имеют двух и более детей, что свидетельствует об актуальности данной программы.

Льготная ставка по ипотеке

Семьи с детьми смогут получить ипотеку по льготной ставке в размере 6%

В дополнение к материнскому капиталу, с 1 января 2018 года стартовала государственная программа льготной ипотеки под 6% для семей с детьми. Согласно условиям программы, с 1 января 2018 по 31 декабря 2022 года

при рождении второго или последующего ребенка будет действовать льготная ставка по ипотеке в размере 6% годовых в течение всего срока кредитования.

Условия:

- Льготная процентная ставка: 6%
- Льготный период предоставления субсидий: весь период кредитования
- Срок действия: с 1 января 2018 до 31 декабря 2022 года

- Минимальный первоначальный взнос: 20%
- Максимальные суммы кредита: 12 млн руб. для Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга, 6 млн руб. – для остальных регионов
- Приобретаемое жилье: первичный рынок

Налоговые вычеты

Налоговый вычет с покупки квартиры в ипотеку может составить до 650 тыс. руб.

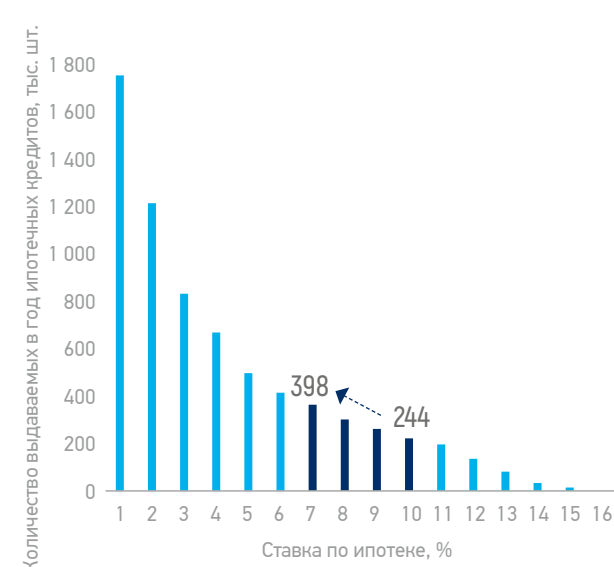
Граждане России, регулярно отчисляющие подоходный налог, имеют право на получение налогового вычета. При покупке недвижимости размер вычета составляет 13% от стоимости жилья, но не более 260 тыс. рублей. Кроме того, при покупке жилья в ипотеку можно также вернуть 13% с уплаченных процентов, но не более 390 тыс. рублей. Таким образом, при покупке квартиры с помощью ипотеки суммарно можно получить налоговый вычет в размере 650 тыс. рублей.

Чувствительность к росту цен и ставке по ипотеке

Ипотека является основным инструментом финансирования покупки жилья для большинства российских семей, поэтому спрос на жилье во многом зависит от уровня ставок по ипотечным кредитам. За 2018 год в Московском регионе и Санкт-Петербурге суммарно было выдано 244 тысячи ипотечных кредитов со средневзвешенной ставкой 9,6%. По прогнозам Группы «Эталон», при снижении ипотечных ставок до 7% количество выдаваемых кредитов вырастет на 63% до 398 тысяч в год.

При снижении ставки по ипотеке до 7% ежегодный спрос на жилье в Московском регионе и Санкт-Петербурге **ВЫРАСТЕТ НА 63%**.

Чувствительность спроса к ставке по ипотеке



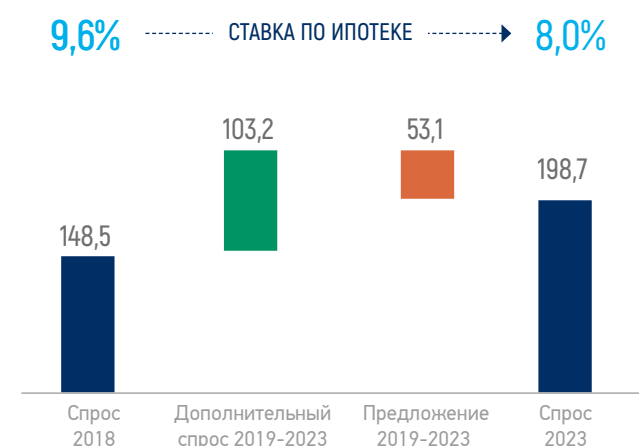
Источник: ЦБ РФ

СУЩЕСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ НА БУДУЩЕЕ

Спрос на жилье на рынках Москвы и Санкт-Петербурга в среднесрочной перспективе значительно превысит предложение

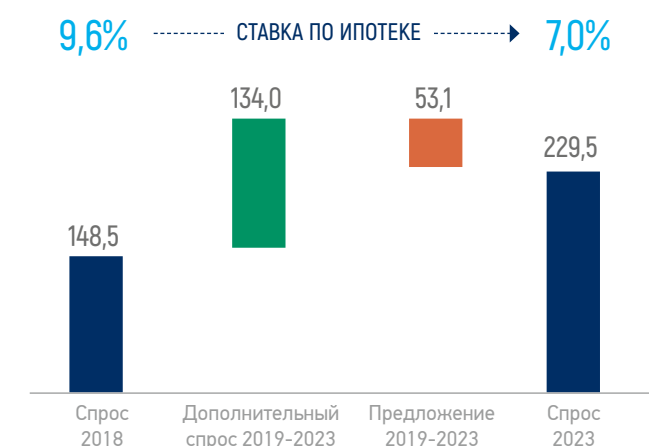
Консервативный сценарий

Согласно консервативным прогнозам, основанным на том, что к 2023 году ипотечные ставки опустятся до 8%, дополнительный прирост спроса на новое жилье может составить 103,2 млн кв. м. В то же время предложение за аналогичный период времени составит 53,1 млн кв. м.



Базовый сценарий

Рассматривая более оптимистичные прогнозы, при снижении ставок по ипотеке до 7% прирост спроса на новое жилье может увеличиться до 134 млн кв. м, что при том же уровне предложения на рынке создает значительный потенциал для развития Компании.



Благодаря надежности и качеству своего продукта Группа «Эталон» сформировала прекрасную репутацию в глазах покупателей. Компания и дальше будет стремиться использовать все существующие возможности на рынках Москвы и Санкт-Петербурга для увеличения потребительской стоимости и ценности для покупателей, акционеров и других заинтересованных сторон.

ИЗМЕНЕНИЯ В ОТРАСЛЕВОМ РЕГУЛИРОВАНИИ

В конце 2018 года был одобрен очередной ряд поправок к закону 214-ФЗ, который регулирует сферу долевого строительства. Эти поправки накладывают ограничение на использование средств покупателей, предусматривая обязательный переход на эскроу-счета и механизм проектного финансирования с 1 июля 2019 года. Новая схема предполагает заморозку средств дольщиков на специальных счетах в банках до завершения строительства объекта и переход застройщиков к использованию целевых банковских кредитов для всех проектов, включая уже существующие.

Исключение может быть сделано для проектов высокой степени готовности, которые смогут финансироваться по старой схеме. По предварительным критериям Пра-

вительства, степень готовности проекта должна составлять более 30%, а количество проданных квартир – более 10%. При этом пороговые значения могут быть понижены региональными властями по согласованию с Правительством.

Кроме того, послабление при переходе на расчеты по эскроу-счетам могут получить системообразующие застройщики. По предварительным данным, такие компании смогут финансировать по старой схеме объекты, степень готовности которых составляет более 6%. К ним могут быть отнесены крупные игроки, занимающие лидирующие позиции на рынке, такие как Группа «Эталон». Критерии определения системообразующих застройщиков будут определены позже.

ДО 1 ИЮЛЯ 2019 | **ПОСЛЕ 1 ИЮЛЯ 2019**

СХЕМА ФИНАНСИРОВАНИЯ

СРЕДСТВА У ЗАСТРОЙЩИКА

Старая схема с использованием ДДУ

СРЕДСТВА НА ЭСКРОУ-СЧЕТАХ

Новая схема с использованием эскроу-счетов

Исключение: Объекты высокой степени готовности (степень готовности > 30%)¹ Системообразующие застройщики (степень готовности > 6%)¹

СТОИМОСТЬ ФИНАНСИРОВАНИЯ

10-11%

Высокая стоимость привлечения долгового финансирования

4-5%

При накоплении средств на эскроу-счетах стоимость привлечения проектного финансирования значительно снижается и при 100% покрытии кредита составляет 4-5%, а при двукратном покрытии – 0,01%

КРИТЕРИИ ГОТОВНОСТИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ¹

> 30% ГОТОВНОСТИ

Региональные власти имеют право смягчить данные требования по соглашению с Правительством РФ

80%

проектов Группы «Эталон» смогут финансироваться по старой схеме

Изменение схемы реализации и финансирования девелоперских проектов

В связи с переходом на эскроу-счета возможность девелоперов использовать средства покупателей в качестве финансирования строительства своих проектов будет ограничена. Застройщики будут вынуждены использовать проектное финансирование, стоимость

привлечения которого будет зависеть от объема продаж. Так, Сбербанк на старте проектов будет предоставлять финансирование под 12% годовых, при полном покрытии кредита средствами на эскроу-счетах ставка снизится до 5%, а при двукратном покрытии – до 0,01%.

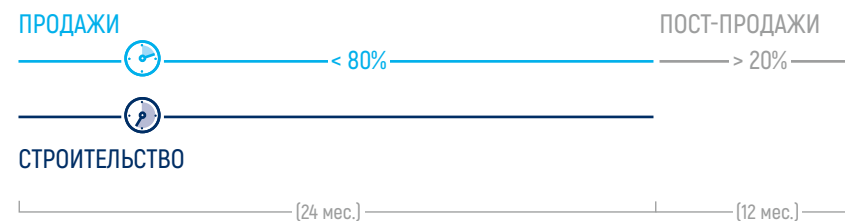
$$\text{СТАВКА ФИНАНСИРОВАНИЯ} = \frac{\text{БАЗОВАЯ СТАВКА}}{\text{ДОЛЯ КРЕДИТА не покрытая средствами на эскроу}} + \frac{\text{СПЕЦИАЛЬНАЯ СТАВКА}}{\text{ДОЛЯ КРЕДИТА покрытая средствами на эскроу}}$$

С целью повышения эффективности и снижения затрат Группа «Эталон» изменит схему финансирования девелоперских проектов. Для модели финансирования строительства за счет средств покупателей наиболее эффективным было увеличение срока реализации проектов с целью накопления необходимой суммы денежных средств без привлечения дорогого долгового финансирования. При переходе на эскроу-счета наиболее эффективной станет схема, зарекомендовавшая себя на развитых и развивающихся рынках. Она предполагает реализацию до 30% квартир на стадии предпродаж, что

позволит снизить стоимость финансирования. Причем для более быстрого высвобождения денежных средств с эскроу-счетов и погашения долговых обязательств темпы строительства проектов будут увеличены. После погашения долга будет осуществляться генерация положительного денежного потока Компании за счет продаж оставшихся площадей. С помощью изменения схемы реализации и финансирования проектов Группа «Эталон» сможет снизить стоимость заимствований в среднем с 10-11% до 4-5%.

ДО ВВЕДЕНИЯ ЭСКРОУ-СЧЕТОВ

ПРОДАЖИ = СТРОИТЕЛЬСТВО
(24 мес.) (24 мес.)

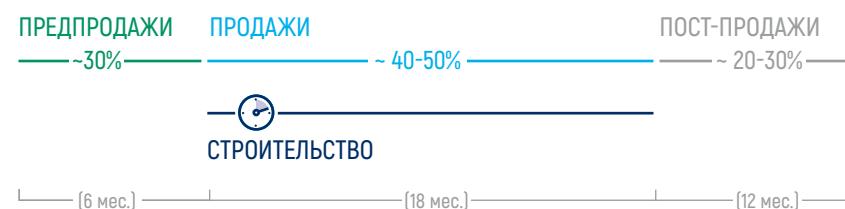


- ⊕ Финансирование строительства за счет денег дольщиков
- ⊖ Высокая стоимость привлечения долгового финансирования

- Удлинение срока строительства для генерации положительного денежного потока
- Меньшее признание выручки за период за счет более длинного цикла строительства
- IRR = 15%

ПОСЛЕ ВВЕДЕНИЯ ЭСКРОУ-СЧЕТОВ

ПРОДАЖИ > СТРОИТЕЛЬСТВО
(24 мес.) (18 мес.)



- ⊕ Снижение стоимости заимствований за счет проектного финансирования до 4-5%
- ⊖ Высвобождение средств с эскроу-счетов после окончания строительства

- Сокращение цикла строительства для высвобождения положительного денежного потока
- Существенное снижение стоимости заимствований за счет предпродаж
- Погашение долга сразу после завершения строительства
- Больше признание выручки за период за счет более короткого цикла строительства²
- IRR=15%

Влияние отраслевых изменений на рынок

Изменения в законодательстве приведут к консолидации рынка и росту цен на недвижимость.

В связи с переходом на эскроу-счета и проектное финансирование рынок девелопмента ждут значительные изменения. Ввиду ограниченности использования средств покупателей девелоперы будут вынуждены прибегать к более дорогому проектному финансированию. С целью сохранения доходности компании будут стремиться к оптимизации затрат, в том числе к снижению стоимости приобретения земельных участков, что, в свою очередь, приведет к усилению давления на лендлордов. Основное преимущество на рынке получат девелоперы со сформированным земельным банком, имеющие полный цикл строительства и способные выстроить эффективную систему финансирования и контроля над издержками.

В то же время мелкие игроки при переходе на проектное финансирование столкнутся со множеством

сложностей, что повлечет за собой сокращение числа застройщиков. В условиях роста издержек и сокращения предложения на рынке цены на жилье вырастут. По оценкам Knight Frank, цены на квартиры в среднем классе могут вырасти на 15%, а в наиболее чувствительном к изменениям цены эконом-классе – на 20-25%. При этом застройщики, которые смогут работать по старой схеме, смогут удержать цены и получают конкурентное преимущество.

Группа «Эталон» ожидает, что новые законодательные изменения приведут к сокращению числа застройщиков и консолидации рынка крупными игроками, которые способны отвечать новым требованиям законодательства. Кроме того, ввиду неопределенностей, связанных с новыми правилами, покупатели будут отдавать предпочтение более устойчивым и надежным застройщикам, таким как Группа «Эталон».

² В случае, если средства на эскроу-счетах будут рассматриваться аудитором как принадлежащие застройщику.

Стратегическое приобретение
АО «Лидер-Инвест» 26

Современный продукт 32

Совершенствование
системы продаж 42

Стратегия 46

3. СТРАТЕГИЯ И ЦЕЛИ



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРИОБРЕТЕНИЕ АО «ЛИДЕР-ИНВЕСТ»

19 февраля 2019 года Группа «Эталон» заявила о приобретении 51% акций АО «Лидер-Инвест» у ПАО АФК «Система» за 15,2 миллиарда рублей. Компания «Лидер-Инвест» – московский девелопер жилой недвижимости, реализующий проекты комфорт-, бизнес- и премиум-класса.

НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ¹ ПОРТФЕЛЬ «ЛИДЕР-ИНВЕСТ» ВКЛЮЧАЕТ:



в стадии строительства и проектирования, все проекты расположены в пределах МКАД



доступной для продажи реализуемой площади в 31 проекте в стадии строительства и проектирования, а также в 8 завершенных жилых комплексах и в коммерческих объектах



КОМФОРТ

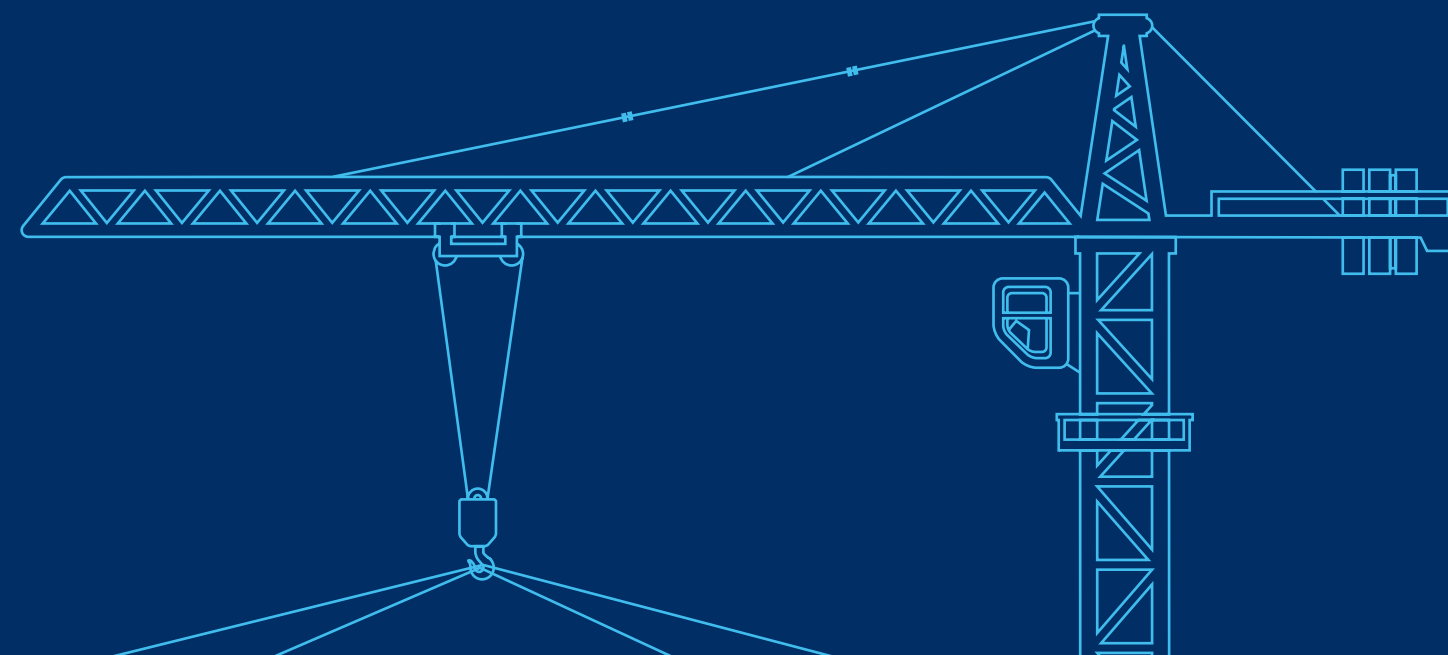


БИЗНЕС



ПРЕМИУМ

«Лидер-Инвест» в первую очередь фокусируется на реализации проектов в наиболее привлекательных сегментах рынка – комфорт-, бизнес- и премиум-классе.



«ЛИДЕР-ИНВЕСТ» ПОЛНОСТЬЮ СООТВЕТСТВУЕТ КРИТЕРИЯМ, УСТАНОВЛЕННЫМ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ ДЛЯ РАССМАТРИВАЕМЫХ К ПРИОБРЕТЕНИЮ КОМПАНИЙ

1

Высокий уровень прозрачности

2

Значимый синергетический эффект от объединения компаний вследствие исключения дублирующих функций и монетизации сети продаж

3

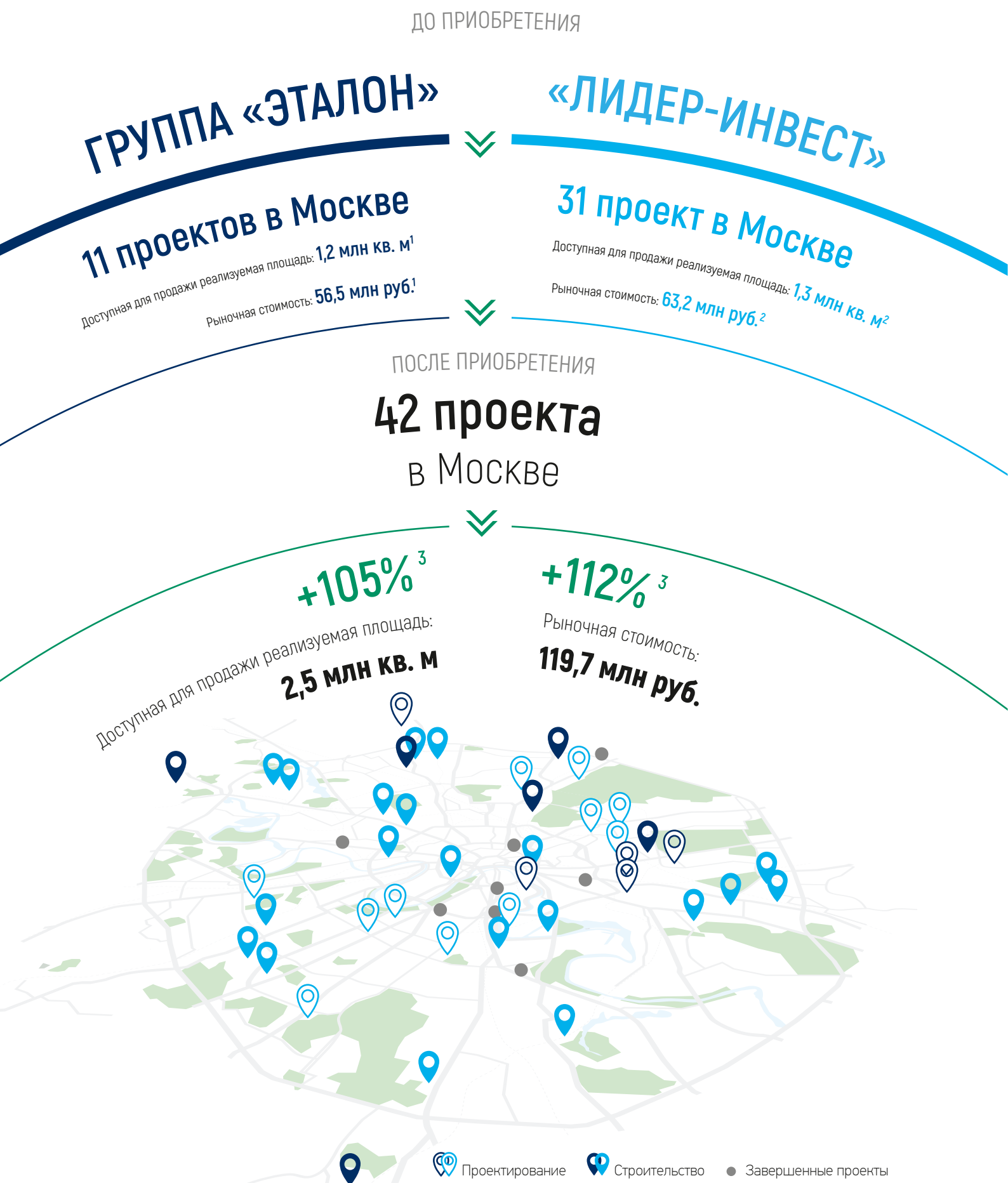
Комплементарные портфель проектов и цепочка ценности

4

Те же регионы присутствия и ключевые сегменты рынка, что и у Группы «Эталон»

5

Привлекательный уровень рентабельности по всем проектам и значительная доходность на инвестиции



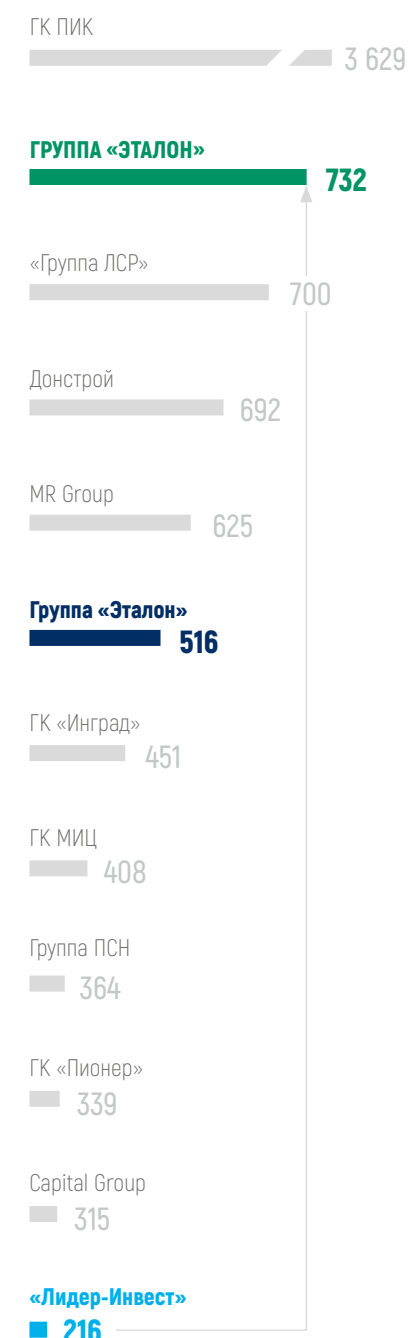
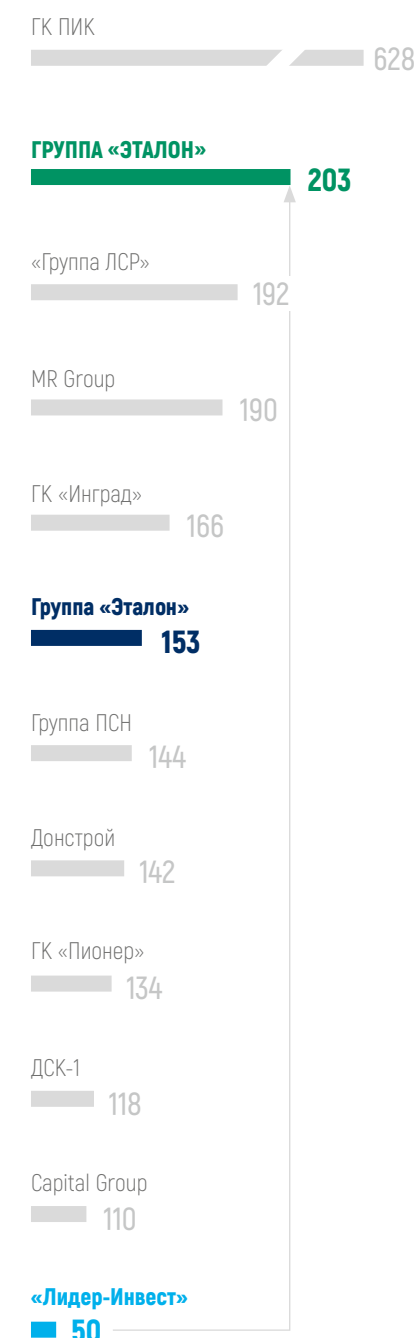
ФОРМИРОВАНИЕ НОВОГО КРУПНОГО ИГРОКА НА РЫНКЕ МОСКВЫ

С приобретением «Лидер-Инвест» доля Группы «Эталон» на привлекательном рынке жилой недвижимости Москвы заметно увеличилась. Сделка позволит объединенной компании стать одним из ведущих девелоперов столицы.

#1 по количеству выведенных на рынок проектов¹

#2 по объему продаж¹

#2 по объему текущего строительства²



■ Группа «Эталон» до сделки ■ «Лидер-Инвест» ■ Группа «Эталон» после сделки

¹ Согласно оценке Knight Frank по состоянию на 30 июня 2018 года.

² Согласно оценке Colliers International на 1 октября 2018 года.

³ Расчет на основе неокругленных значений.

¹ На основе данных Knight Frank на 31 декабря 2018 года. Для составления рейтинга по объему продаж жилой недвижимости использованы данные за вычетом коммерческих площадей и паркингов.

² На основе данных Единого реестра застройщиков РФ по состоянию на 31 декабря 2018 года.

РАСШИРЕНИЕ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА

Сделка по приобретению контрольного пакета «Лидер-Инвест» способствует значительному расширению и улучшению земельного банка Группы «Эталон». Доступная для продажи реализуемая площадь увеличится на 1,3 миллиона кв. м. Кроме того, Компания получит выход на высокорентабельные сегменты рынка – «премиум» и «бизнес».

Также Группа «Эталон» значительно увеличит свою долю по числу проектов на рынке Москвы, где цены в среднем выше, чем в других регионах.

ДО ПРИОБРЕТЕНИЯ

ПОСЛЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ

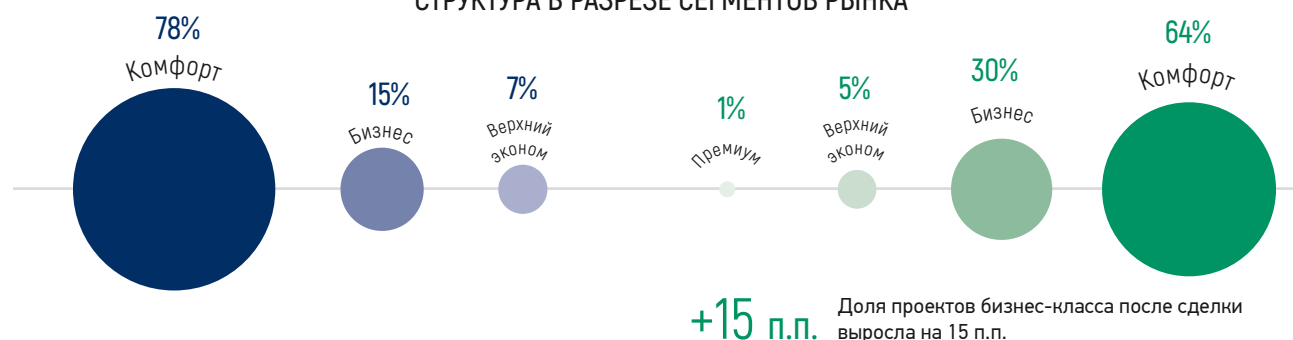
ДОСТУПНАЯ ДЛЯ ПРОДАЖИ РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ, МЛН КВ. М

2,73

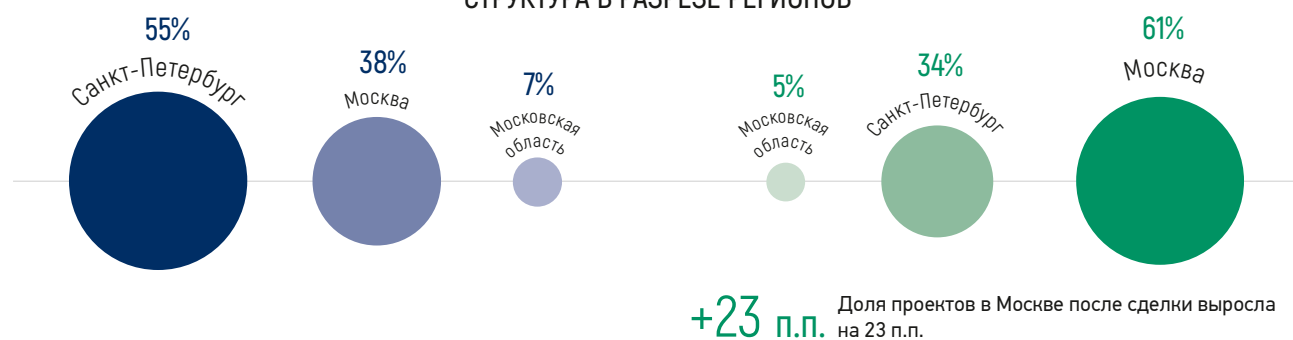
4,01

+47% После сделки земельный банк увеличился на 47%

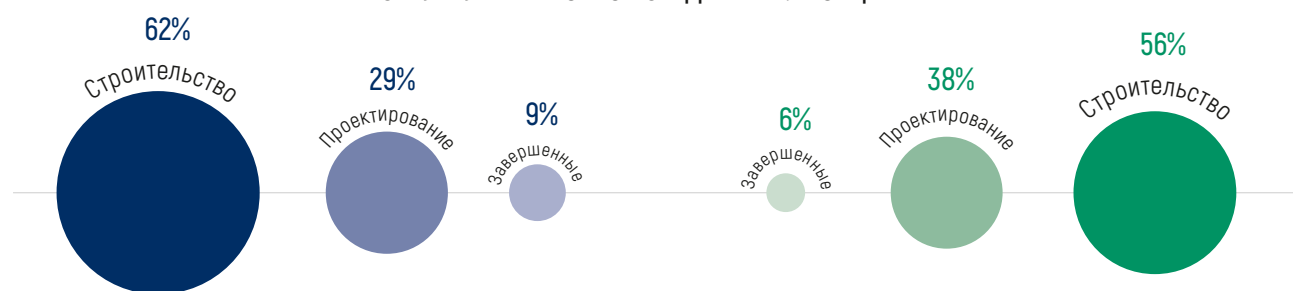
СТРУКТУРА В РАЗРЕЗЕ СЕГМЕНТОВ РЫНКА



СТРУКТУРА В РАЗРЕЗЕ РЕГИОНОВ



СТРУКТУРА В РАЗРЕЗЕ СТАДИЙ РЕАЛИЗАЦИИ



Привлекательная цена приобретения

Цена приобретения «Лидер-Инвест» составила 23 тыс. руб. за кв. м, что на 11% ниже средней цены приобретения участков Группой «Эталон» – 26 тыс. руб. за кв. м. Средняя цена продаж для проектов «Лидер-Инвест» в 240 тыс. руб. за кв. м существенно превышает диапазон цен реализации по проектам Группы «Эталон», составляющий 132-200 тыс. руб. за кв. м.

Создание операционной синергии

Вертикальная интеграция бизнеса Группы «Эталон» будет способствовать более эффективной реализации проектов «Лидер-Инвест» силами наших собственных генподрядных и субподрядных организаций. Устранение дублирующих административных и производственных функций позволит оптимизировать коммерческие, общехозяйственные и административные затраты. Кроме того, дополнительного сокращения коммерческих затрат можно добиться благодаря использованию сети продаж Группы «Эталон» для реализации проектов «Лидер-Инвест», а также объединенному маркетингу и рекламе. По нашим оценкам, экономия может достигать от 0,7 до 1,1 миллиарда рублей в год.

Усиление портфеля проектов

После приобретения «Лидер-Инвест» наш земельный банк увеличился на 47%. Расширение банка земли за счет диверсифицированного портфеля проектов на ранних стадиях реализации и активно строящихся проектов открыло Группе «Эталон» значительные возможности для роста. Более того, портфели проектов «Лидер-Инвест» и Группы «Эталон» полностью комплементарны и не создают внутренней конкуренции.

Повышение доходности и усиление финансовой позиции

Мы ожидаем, что приобретение «Лидер-Инвест» будет способствовать увеличению доходности Группы «Эталон» благодаря существенной доле более рентабельных проектов бизнес- и премиум-класса. По нашим прогнозам, в результате сделки выручка Группы заметно увеличится, а соотношение между чистым долгом и EBITDA объединенной Компании составит 0,85x.¹

ПРЕИМУЩЕСТВА ИНТЕГРАЦИИ

✓ Проектирование и согласование разрешительной документации

Приобретение «Лидер-Инвест» открывает перед Группой «Эталон» возможности для снижения затрат на услуги сторонних проектировщиков, а также для улучшения планировочных решений и повышения эффективности процедур мониторинга строящихся объектов.

✓ Подрядные и субподрядные работы

В структуре Группы «Эталон» есть собственные генподрядные и субподрядные организации, что позволяет ожидать оптимизации затрат при реализации проектов и повышения качества строительства. В свою очередь, это отразится на росте рентабельности проектов «Лидер-Инвест».

✓ Управление проектами

Сделка будет способствовать повышению качества проектов и сокращению сроков выполнения работ благодаря возможности использовать собственные производственные мощности. Это поможет более эффективно реализовывать крупномасштабные проекты.

✓ Эксплуатация недвижимости

В результате сделки компания Группы «Эталон», занимающаяся тенущим обслуживанием объектов недвижимости, получит дополнительный доход и сможет расширить свою деятельность за счет выхода в сегменты «бизнес» и «премиум». Приобретение «Лидер-Инвест» также расширит спектр каналов для продвижения проектов.

✓ Маркетинг и продажи

Благодаря объединению компаний снизятся общие затраты на маркетинг проектов и комиссионные платежи брокерам недвижимости. Кроме того, высокопрофессиональная команда продаж Группы «Эталон» и дополнительный спрос со стороны региональных покупателей внесут весомый вклад в усиление продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате приобретения компании «Лидер-Инвест» доля Группы «Эталон» на привлекательном рынке жилой недвижимости Москвы существенно увеличится, а объединенная компания станет одним из ведущих игроков на рынке столицы. Нарастание портфеля проектов и повышение производственной эффективности за счет объединения компаний будет

способствовать увеличению доходности Группы «Эталон» и укреплению ее финансового положения. Эта сделка, добавившая в наш портфель 31 проект в стадии активного строительства и проектирования, открывает широкие возможности для роста прибыли в будущем.

¹ Денежные средства на счетах Группы «Эталон», превышающие валовый долг, в размере 2,3 млрд руб. плюс чистый долг «Лидер-Инвест» в размере 0,3 млрд руб. (на 31 декабря 2018 года по данным управленческой отчетности) минус стоимость приобретения, выплаченная за счет кредитных средств, суммарная EBITDA за 2017 год Группы «Эталон» и «Лидер-Инвест» в размере 13,2 млрд руб. и 2,4 млрд руб. соответственно (по МСФО).

СОВРЕМЕННЫЙ ПРОДУКТ

Новая стратегия развития продукта Группы «Эталон» подразумевает стремление к соответствию его параметров всем основным тенденциям рынка, конкурентному окружению и прогнозируемым изменениям запросов и потребностей покупателей.

Постоянный мониторинг рыночного предложения и спроса, четкое определение портрета своей целевой аудитории, наряду с задачами по оптимизации себестоимости, – все это формирует основу для принятия инновационных решений по развитию продукта Группы «Эталон».

РОСТ СПРОСА И ДОХОДНОСТИ

В 2018 году большой объем работы по развитию продукта был посвящен поиску новых опций и решений, обеспечивающих его актуальность, стимулирующих рост спроса и расширение целевой аудитории.

В то же время важнейший аспект в работе над продуктом – соответствие целевым темпам роста доходности Компании и планам Компании по увеличению рыночной доли. Это проявляется в том числе во временном отказе от таких новаторских опций, к пониманию которых

покупатели пока не готовы, т. е. их высокая ценность для целевой аудитории будет полностью сформирована лишь в перспективе.

Таким образом, Компания создает сбалансированный конкурентный продукт, оптимальный по стоимости и соответствующий внутренним требованиям Компании и запросам рынка.

РАСШИРЕНИЕ ГРАНИЦ ПРОДУКТА

2018 ← 2017 → 2018

ПОДКЛЮЧЕНИЕ К РАБОТЕ:

- Оптимизация себестоимости
- Формирование внутренних технических заданий на стадии концепции, эскиза, мастер-планирования

РАБОТА НАД ПРОДУКТОМ НА СТАДИЯХ:

- Проектирование
- Строительно-монтажные работы

ПОДКЛЮЧЕНИЕ К РАБОТЕ:

- Пост-продажные сервисы для покупателей

Меняется наше видение продукта, ведется работа не только в рамках оптимизации существующего проекта, но и на стадии разработки концепции. Внедряются решения по снижению материалоемкости, усилению

стандартизации с целью оптимизации себестоимости, а также по более эффективной реализации инноваций в продукте.

При разработке продукта Группы «Эталон» внимание уделяется как положительным, так и отрицательным факторам, влияющим на выбор покупателями жилья¹:



- Безопасность (закрытая территория, охрана, консьерж, контроль доступа и видеонаблюдение)
- Благоустроенная территория для семейных прогулок и отдыха
- Двор без машин
- Организованная парковка для автомобилей
- Технология кирпично-монолитного строительства
- Эстетика архитектуры
- Эстетика оформления входных групп и дизайн мест общего пользования
- Небольшое количество квартир на этаже
- Рациональная планировка квартир
- Большая кухня или кухня-гостиная
- Эргономичная организация пространства квартиры
- Возможность выбора квартиры нестандартной планировки (редкие форматы)
- Высокие потолки в квартирах
- Хорошие виды из окон (на зеленые и открытые территории, а не на окна соседей)
- Хорошая звукоизоляция
- Современная инженерия и оборудование (эффективные, удобные и надежные системы)



- Высокая плотность населения
- Недостаточный уровень безопасности, включая отсутствие закрытой территории
- Технология панельного строительства
- Плохая звукоизоляция
- Некачественная, незстетичная отделка (если квартира покупается с готовой отделкой)
- Отсутствие выбора вариантов отделки (если квартира покупается с готовой отделкой)
- Низкие потолки
- Площадь кухни менее 10-12 кв. м
- Отсутствие балконов/лоджий или их маленькая площадь
- Отсутствие личного паркинга; хаотичный паркинг во дворе
- Невнимание к оформлению фасадов
- Отсутствие экологических и энергоэффективных решений в проекте

Актуальность

- Исследования, аналитика, мониторинг рынка, целевая аудитория

Лидерство

- Позиционирование проектов через продукт
- Новые инструменты продвижения продукта
- Инновации

Результаты проведенных исследований рынка показали, что в настоящее время среди покупателей наблюдается рост интереса к рациональным планировкам квартир с так называемыми «европейскими» решениями – большими кухнями-гостиными и компактными спальнями, гостевыми санузлами при входе в квартиру, мастер-спальнями с собственными ванными комнатами

СООТВЕТСТВИЕ ЗАПРОСАМ ПОКУПАТЕЛЕЙ

В 2018 году стартовали продажи нового ЖК «Эталон на Неве», в котором представлен широкий выбор планировок квартир, которые разрабатывались в соответствии с актуальными тенденциями в структуре спроса. Это прекрасный пример гибкого подхода к разработке продукта, желания отвечать потребностями покупателей, реализации задачи по расширению целевой аудитории:

- Квартиры с террасами,
- Квартиры с палисадниками и отдельным входом с улицы
- Двухуровневые квартиры
- Квартиры с мастер-спальнями
- Видовые квартиры с террасами на верхних этажах
- Квартиры с панорамным остеклением и т.д.

Клиентоориентированность

- Сохранение лояльности постоянных клиентов
- Расширение целевой аудитории – привлечение новых клиентов

Эффективность

- Решения по оптимизации себестоимости
- Решения по оптимизации планировочных решений
- Формирование внутренних технических заданий

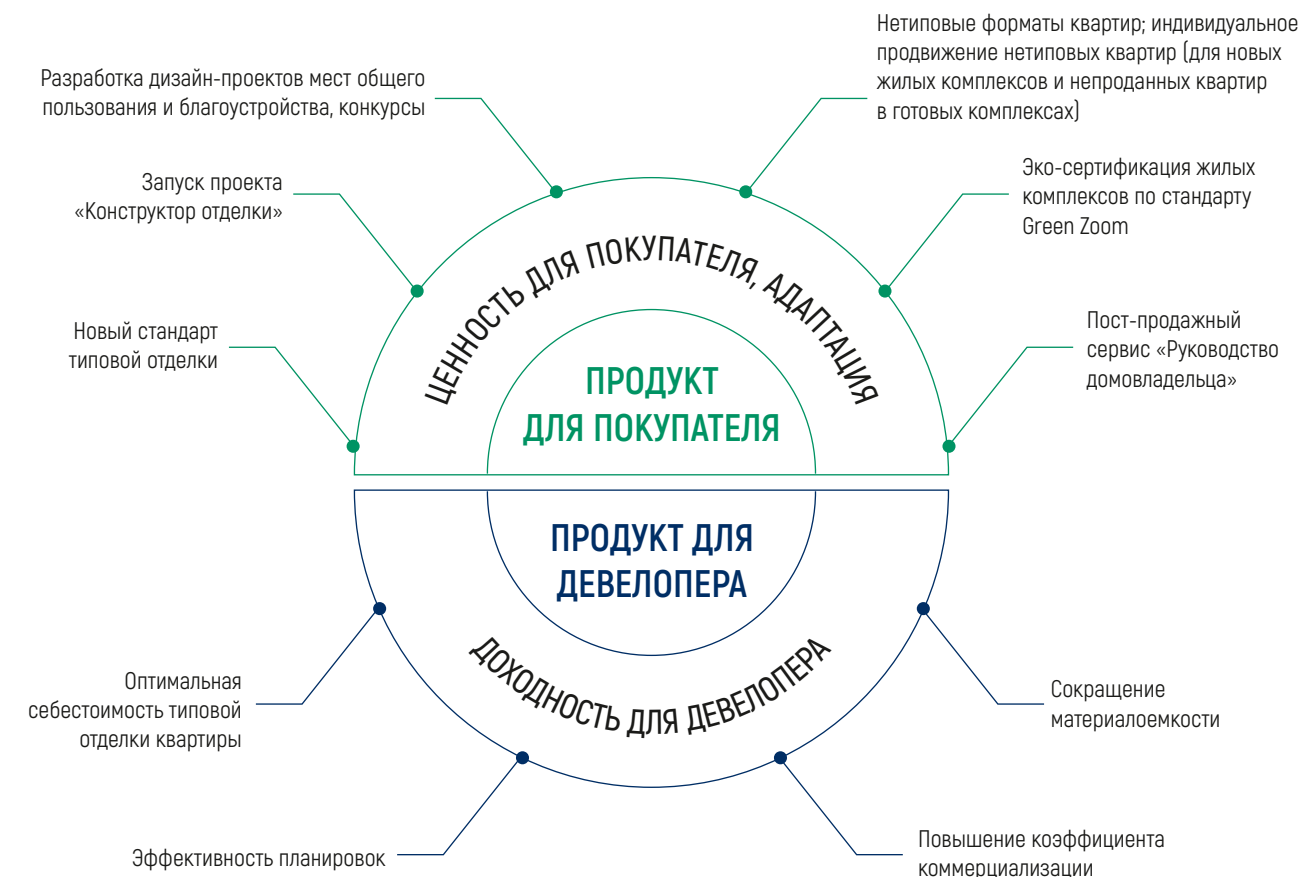
и отдельными небольшими гардеробными, квартиры с большими летними помещениями (широкими балконами и террасами) и иными нетиповыми решениями, отвечающими изменившимся сценариям жизни семьи. Покупатели стремятся купить жилье, в котором уже не нужно будет производить трудоемкую перепланировку для адаптации под их индивидуальные запросы.

ЖК «Эталон на Неве» также обладает множеством иных преимуществ – классическая архитектура, современные инженерные решения, отличные виды из квартир на акваторию Невы, просторный подземный паркинг со спусками на лифтах с жилых этажей, помещения для объектов инфраструктуры на первых этажах, благоустроенная внутренняя территория, прогулочная зона вдоль береговой линии Невы. Редкие форматы квартир и уникальные планировки в проекте ЖК «Эталон на Неве» показаны более детально на стр. 39-41.

МЫ ИСПОЛЬЗУЕМ НОВЫЕ РЕШЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВУЕМ ПРОЦЕДУРУ СТАНДАРТИЗАЦИИ, для того чтобы снизить затраты и повысить эффективность процессов, связанных с внедрением инноваций в продукт.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ ПРОДУКТА

В рамках ключевых областей улучшения продукта, определенных на основе постановки общих целей Компании и анализа предпочтений покупателей, Группой «Эталон» проводятся мероприятия по следующим направлениям:



Эффективный подход к снижению затрат на строительство

Используя современный подход к проектированию и новые технологические решения, мы оптимизируем использование площадей и добиваемся эффективного использования каждого кубического метра. Примером служит снижение коэффициента бетоноемкости¹ на 12% в проекте ЖК «Дом на Блюхера» по сравнению с проектом с сопоставимыми характеристиками по площади, секционности и этажности.



¹ Коэффициент бетоноемкости рассчитывается как отношение объема монолита к продаваемой площади.

ФОРМИРОВАНИЕ ЖИЛОЙ СРЕДЫ

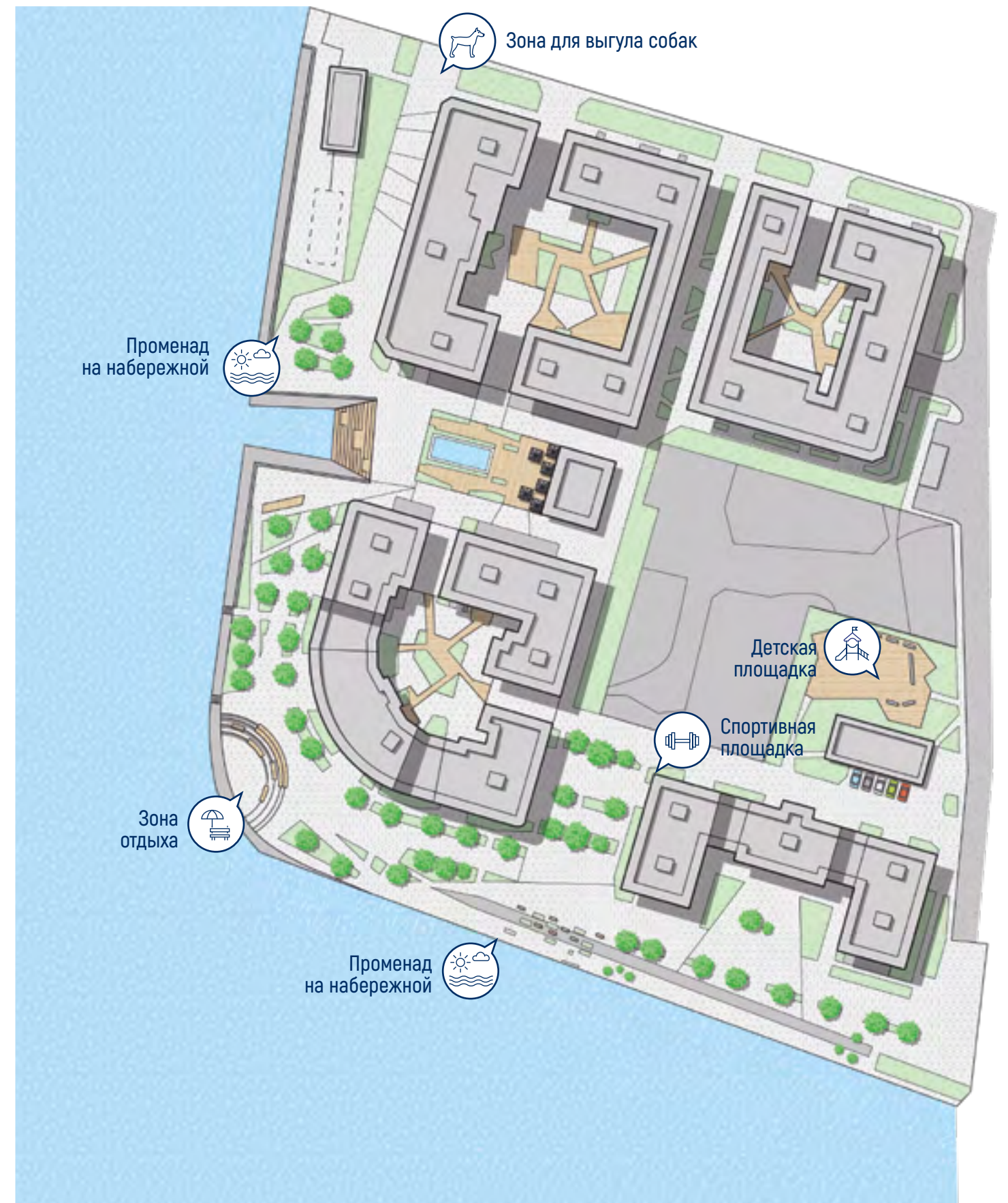
Отвечая современным запросам рынка и формируя сильные конкурентные преимущества проектов, Группа «Эталон» уделяет большое внимание такому важному для покупателей понятию, как жилая среда. Под жилой средой подразумевается комфорт и эстетика пространства за пределами квартиры – это межквартирные и лифтовые холлы, входные группы, холлы и зоны лобби на 1 этажах, внутридворовые территории и прогулочные зоны, детские и спортивные площадки, создаваемые

в рамках жилого комплекса. Создание их планировок, концепция дизайна и оснащения – это важное направление работы Компании.

Успешный пример такой работы – это концепции благоустройства территории и дизайн мест общего пользования для ЖК «Петровская доминанта» – в морском, яхтенном стиле.



Концепция благоустройства и дизайн мест общего пользования ЖК «Петровская доминанта»:



РАЗРАБОТКА ОПТИМИЗИРОВАННОГО СОВРЕМЕННОГО СТАНДАРТА ОТДЕЛКИ

Согласно результатам опросов, проводимых компанией Kantar TNS, количество людей, желающих приобрести квартиру с готовой чистовой отделкой, увеличилось на 15 п.п. за последние 4 года, до 43% в 2018 году. В ответ на растущий спрос на квартиры с готовой чистовой отделкой и сантехникой, Компания наращивает объем такого предложения и большое внимание уделяет его качеству. Стараясь повысить привлекательность проектов для своих клиентов, Компания стремится, с одной стороны, оптимизировать себестоимость отделки и уве-

личить эффективность работ по срокам и качеству; а с другой стороны, соответствовать эстетическим запросам покупателей и стилистическим тенденциям в отделке.

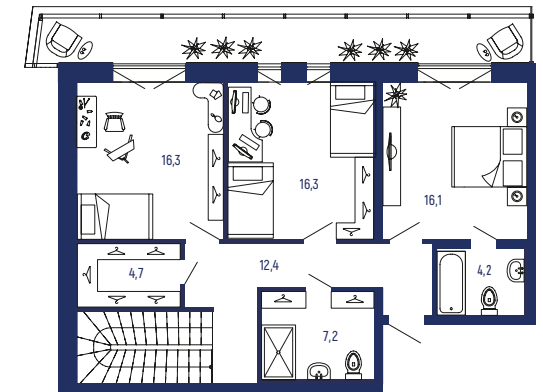
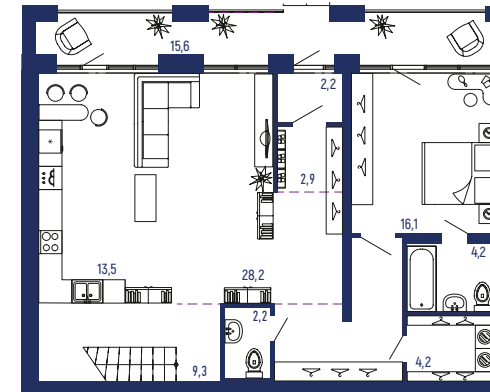
Работа ведется в двух направлениях: стандартизация (новый подход к типовому пакетному предложению) и кастомизация (опция «Конструктор отделки», позволяющая покупателю самому создать индивидуальный дизайн отделки из большого набора заданных опций с моментальным расчетом общей стоимости).



ОРИГИНАЛЬНЫЕ ПЛАНИРОВКИ КВАРТИР НА ПРИМЕРЕ ЖК «ЭТАЛОН НА НЕВЕ»

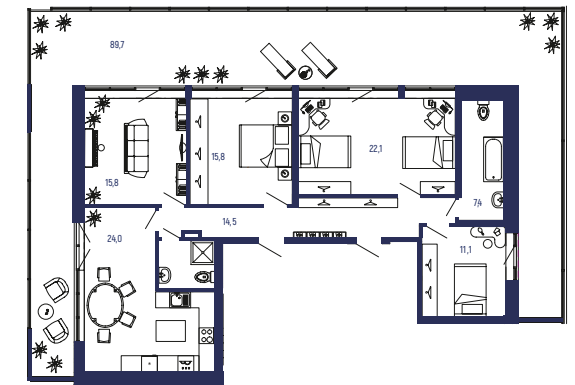
Двухуровневые квартиры с отдельным входом с улицы (уникальное предложение для центра города), с мастер-спальной и кухней-гостиной

Площадь: 169,1 кв. м
Количество комнат: 5



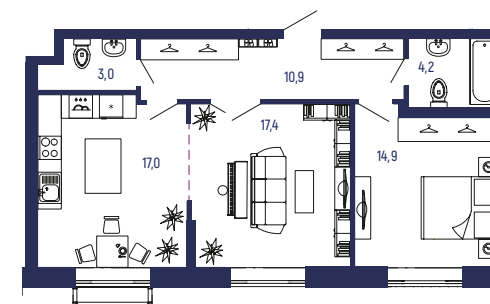
Квартиры с большими террасами

Площадь: 114,7 кв. м
Количество комнат: 4

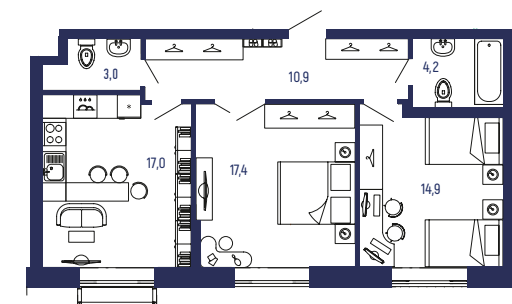


Несущие стены расположены так, что позволяют реализовать разные сценарии использования квартиры (например, для пары, семьи с детьми).

Площадь: 67,4 кв. м
Количество комнат: 2

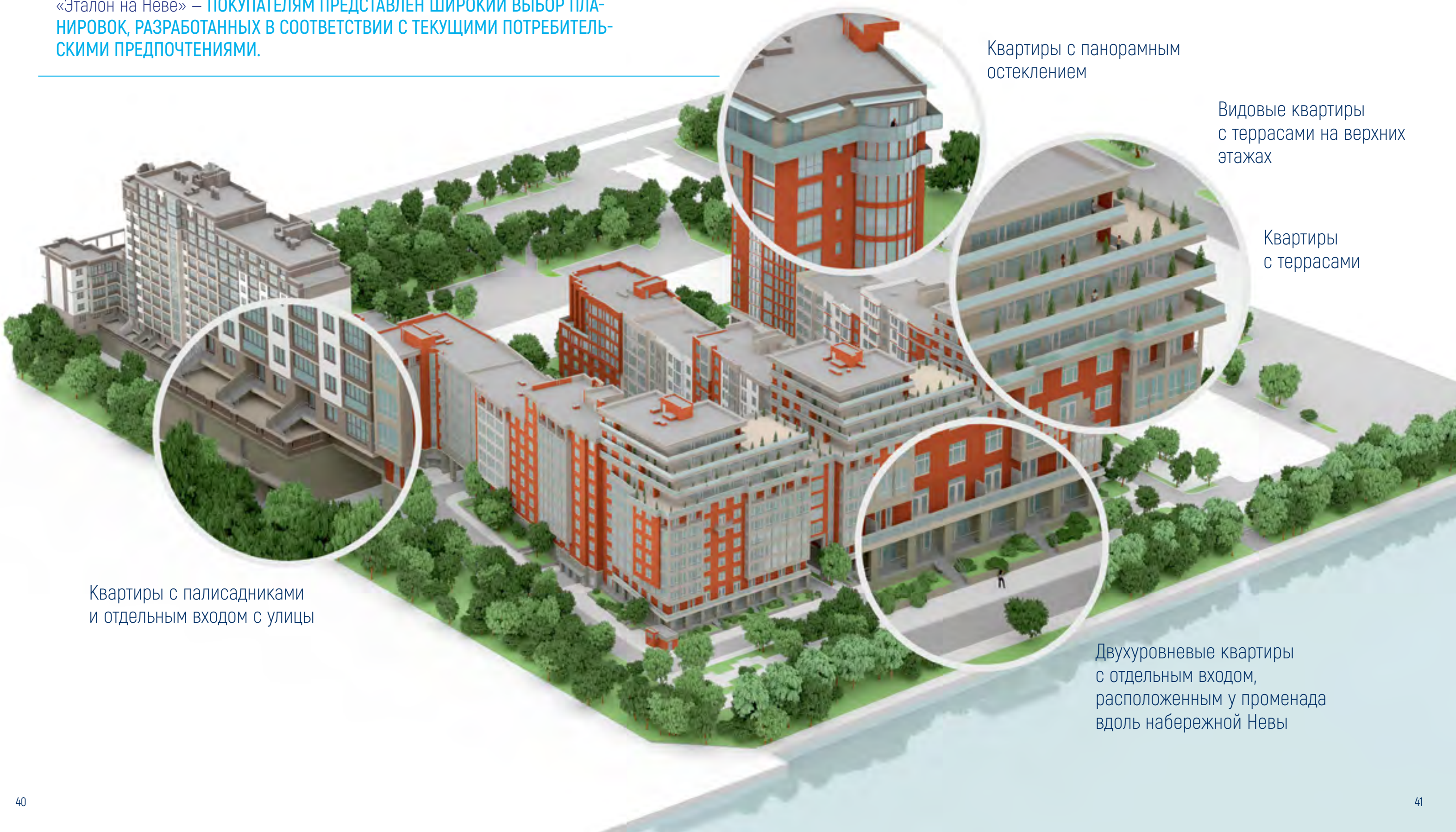


Площадь: 67,4 кв. м
Количество комнат: 3



РЕДКИЕ ФОРМАТЫ КВАРТИР НА ПРИМЕРЕ ЖК «ЭТАЛОН НА НЕВЕ»

В 2018 году стартовали продажи квартир в нашем новом жилом комплексе «Эталон на Неве» – **ПОКУПАТЕЛЯМ ПРЕДСТАВЛЕН ШИРОКИЙ ВЫБОР ПЛАНИРОВОК, РАЗРАБОТАННЫХ В СООТВЕТСТВИИ С ТЕКУЩИМИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИМИ ПРЕДПОЧТЕНИЯМИ.**



Квартиры с панорамным остеклением

Видовые квартиры с террасами на верхних этажах

Квартиры с террасами

Квартиры с палисадниками и отдельным входом с улицы

Двухуровневые квартиры с отдельным входом, расположенным у променада вдоль набережной Невы

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ

Продолжая работать над улучшениями системы продаж, которые Компания активно внедряла в 2017 году, в прошедшем году мы ввели целый комплекс мер, которые обеспечивают системный подход к продажам и достижение целевых показателей.

РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА

Рекордные объемы продаж – **628 тыс. кв. м** в натуральном выражении и **68,7 млрд руб.** в денежном выражении

Самые высокие за всю историю Компании денежные поступления – **62,8 млрд руб.**

Сокращение удельных расходов на реализацию одной квартиры региональным покупателям **на 16% в сравнении с 2017 годом**

Группа «Эталон» заняла 3 место в списке 7 лучших компаний сектора в Санкт-Петербурге и Москве¹

Более эффективная работа колл-центров подтверждается **снижением потери входящих звонков до 0,2%**

На сегодняшний день основными задачами, стоящими перед функцией продаж, являются улучшение клиентского сервиса, повышение эффективности каналов продвижения при одновременном снижении издержек на реализацию недвижимости.



УЛУЧШЕНИЕ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Мы постоянно стремимся улучшать клиентский сервис с целью стать самой клиентоориентированной компанией в своем секторе. В 2018 году были разработаны и внедрены дополнительные меры, затрагивающие качество обслуживания клиентов, доступность сервисов и диджитализацию. Мы провели большую работу по модернизации колл-центров, в результате чего потери входящих звонков к концу года снизились на 3 процентных пункта до 0,2%. Сейчас мы планируем открытие круглосуточной горячей линии для клиентов.

Мы также вводим современные методики взаимодействия с клиентами: работаем над созданием виртуальных шоу-румов и внедрением инструментов виртуальной и дополненной реальности. Внедрение современных технологий позволит нам в будущем не только привлечь новых клиентов, но и снизить расходы за счет уменьшения количества классических шоу-румов и их замены на средства виртуальной реальности. В будущем мы также планируем запустить мобильное приложение, в котором покупатели смогут наблюдать за прогрессом строительства своего дома с помощью технологии BIM.

Итог работы над улучшением клиентского сервиса подтверждается результатами независимого аудита, проведенного компанией Kantar TNS: в 2018 году Группа «Эта-

лон» заняла 3 из 7 мест среди основных конкурентов как в Санкт-Петербурге, так и в Москве. В 2017 году Компания находилась на 8 месте из 8 участников в Санкт-Петербурге и на 6 месте из 7 участников в Москве.

Мы также стремимся повышать качество как предпродажного, так и пост-продажного обслуживания клиентов. Примером последнего является открытие центра заселения в ЖК «Самоцветы». Здесь клиенты могут одновременно получить ключи и решить все вопросы, связанные с обслуживанием, без необходимости посещать центральный офис Компании. В дальнейшем планируется использовать такой формат на всех объектах. Благодаря наличию центра заселения мы сократили время клиентов, необходимое на оформление всех документов и получение ключей от квартиры, с одного-двух дней до одного часа. Возможные замечания жильцов по качеству работ в новой квартире устраняются в течение трех дней. Также для жителей комплексов Группы «Эталон» в ближайшем будущем мы рассчитываем запустить мобильное приложение «личный кабинет», позволяющее осуществлять платежи и вносить показания приборов в режиме онлайн. Подтверждением эффективности принятых мер служит рост доли клиентов, пришедших в Группу «Эталон» за следующей покупкой: за 2017-2018 годы этот показатель увеличился с 28% до 35% в Петербурге и с 6% до 11% в Москве.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ

Одним из наших главных каналов продвижения является региональная сеть продаж. В 2018 году охват региональной сети продаж Группы «Эталон» увеличился на шесть городов, на конец года наша сеть включала 58 городов присутствия. Мы также продолжаем реализовывать корпоративные программы для ведущих региональных компаний, размещая рекламу на корпоративных интернет-порталах, распространяя специальные предложения для сотрудников и проводя маркетинговые мероприятия в офисах компаний-партнеров. В результате нашей работы доля продаж корпоративным клиентам в регионах увеличилась на 11 п.п. год к году до 27% по итогам 2018 года. Мы также развиваем единые стандарты работы команды продаж в Санкт-Петербурге, Москве и регионах, разрабатываем и используем единые форматы и инструменты для реализации активных продаж. Такой подход уже позволил нам уменьшить удельные расходы по итогам 2018 года на реализацию одной квартиры в регионах на 16%.

Важно отметить, что при росте объемов контрактования региональные продажи всегда достигают целевого уровня в 35%. В 2018 году, например, количество заключенных контрактов увеличилось на 24%, в то время как доля региональных продаж сохранилась на уровне 36,3% – что подтверждает эффективность применяемых нами мер и доказывает, что наша региональная сеть способна поддерживать дальнейшее увеличение объемов продаж.

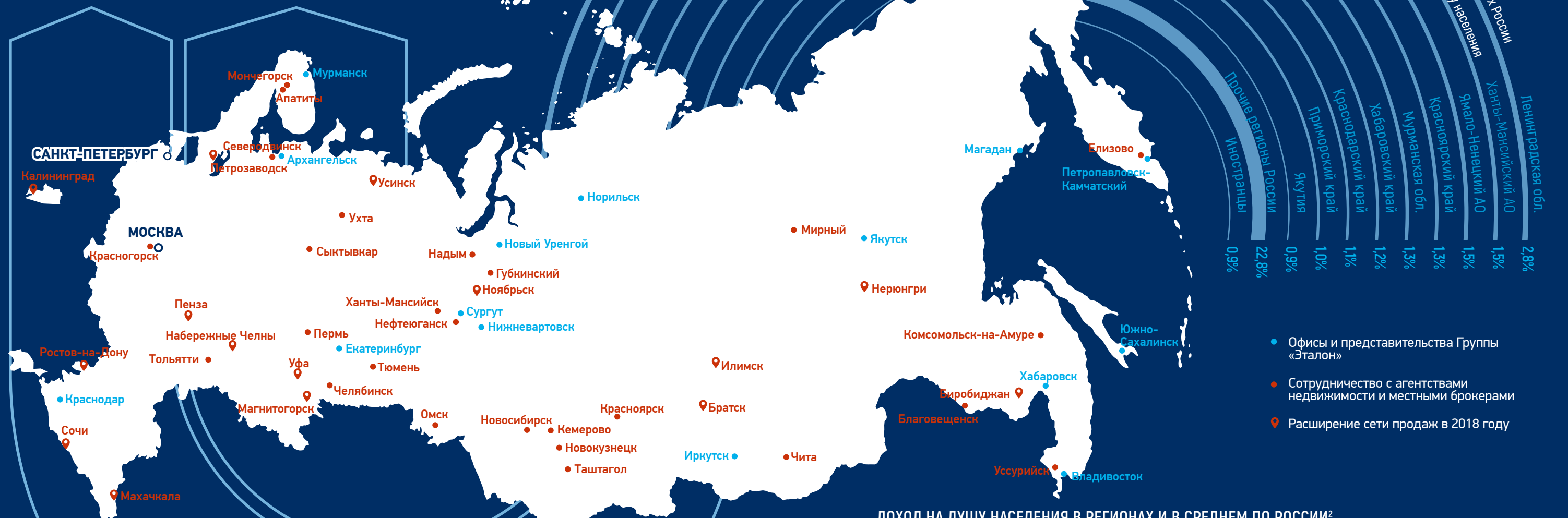
Еще одно ключевое направление улучшений – развитие ипотечных продаж. Мы реализовали единый ипотечный центр для наших покупателей, которые теперь могут оформить ипотеку без поездки в банк. Мы также начали продвигать наш продукт в офисах и на сайтах банков. Благодаря этим мерам доля договоров с ипотечным кредитом в течение всего года находилась на комфортном уровне выше 40%, что является высоким показателем для ипотечных продаж в наших сегментах.

В 2018 году охват региональной сети продаж Группы «Эталон» увеличился на шесть городов, на конец года наша сеть включала **58 ГОРОДОВ ПРИСУТСТВИЯ**.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАНАЛОВ ПРОДВИЖЕНИЯ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

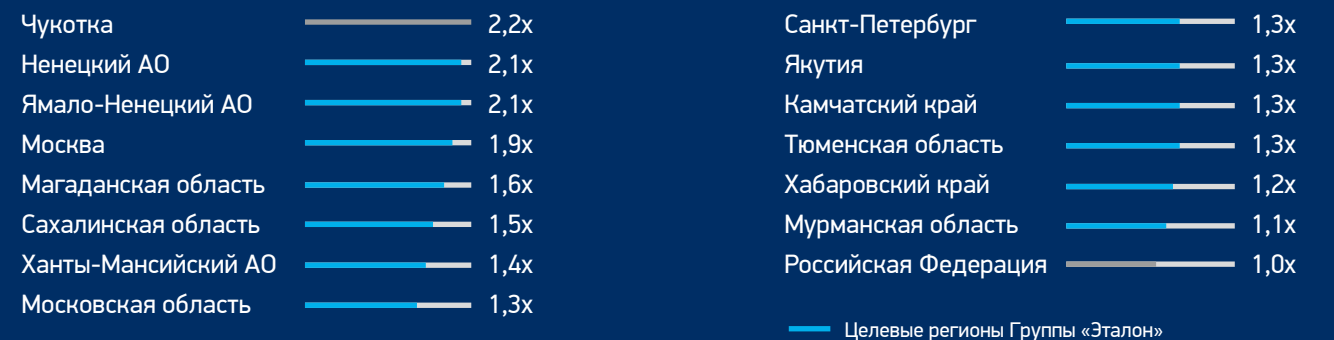
ВСЕГО 36,3%¹

МОСКВА 15,5% САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 20,7%



**ЖИТЕЛИ РЕГИОНОВ АКТИВНО ПРИОБРЕТАЮТ
ЖИЛЬЕ В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ**

ДОХОД НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ В РЕГИОНАХ И В СРЕДНЕМ ПО РОССИИ²



¹ Расчет на основе показателей без округления.
Данные за 2018 год.

² Среднедушевые денежные доходы населения, на основе предварительных данных Росстата за 12 месяцев 2018 года.

СТРАТЕГИЯ

За более чем 30 лет существования Компании наша стратегия позволяла нам добиваться постоянного роста продаж и при этом всегда сохранять комфортную финансовую позицию.

В будущем наша стратегия позволит нам эффективно работать в условиях меняющегося законодательства, воспользоваться открывающимися возможностями для усиления наших рыночных позиций и получения выгоды от лидирующего положения на самых привлекательных рынках в России.

Наша долгосрочная цель – быть ведущей компанией в сфере девелопмента и строительства в России, увеличивая доли рынка Санкт-Петербурга и Москвы при одновременном контроле над издержками, поддержании сильной финансовой позиции и создании стоимости для наших акционеров.

ПОДДЕРЖАНИЕ СИЛЬНОЙ ФИНАНСОВОЙ ПОЗИЦИИ В УСЛОВИЯХ МЕНЯЮЩЕГОСЯ РЫНКА

НАШИ ДЕЙСТВИЯ В 2018 ГОДУ

- ✓ Компания завершила 2018 год с объемом денежных средств на счетах, превышающим общий долг на **2,2 млрд рублей**. Такому результату способствовали высокие денежные поступления и первоначальные платежи, средний уровень которых составил 80%
- ✓ Агентство Standard & Poor's подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг АО «Эталон ЛенСпецСМУ», основной операционной компании Группы, на уровне В+ со стабильным прогнозом
- ✓ После отчетной даты состоялась сделка по приобретению 51% АО «Лидер-Инвест» за 15,2 млрд рублей, при этом удалось сохранить соотношение между чистым долгом и EBITDA на комфортном уровне 0,85x
- ✓ Группа «Эталон» заключила кредитное соглашение о финансировании строительства ЖК «Серебряный Фонтан», став одним из первых девелоперов, перешедших на схему работы со счетами эскроу, выбранную Правительством России в качестве основной для игроков рынка недвижимости

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ

- Сохранение соотношения чистый долг/EBITDA ниже 2x
 - Мы стремимся сохранить традиционно сильное финансовое положение, что особенно важно в условиях законодательных изменений, когда банки и клиенты уделяют пристальное внимание финансовому состоянию застройщика
- Сокращение стоимости финансирования за счет изменения модели реализации проекта через счета эскроу
 - Введение предпродаж позволит нам накопить нужный объем денежных средств на счетах эскроу для снижения процентной ставки, в то время как ускорение темпов строительства позволит нам достичь быстрого высвобождения средств со счетов эскроу и погашения основного долга по кредиту

УКРЕПЛЕНИЕ ЛИДИРУЮЩИХ ПОЗИЦИЙ В КЛЮЧЕВЫХ РЕГИОНАХ ПРИСУТСТВИЯ

НАШИ ДЕЙСТВИЯ В 2018 ГОДУ

- ✓ Приобретение нового проекта в Московском районе Санкт-Петербурга в августе 2018 года. Реализуемая площадь проекта составит более 100 тыс. кв. м
- ✓ Запуск в продажу 481 тыс. кв. м в проектах в Санкт-Петербурге и 154 тыс. кв. м в Москве
- ✓ После отчетной даты заключена сделка по приобретению 51% акций компании «Лидер-Инвест», земельный банк которой составляет 1,3 млн кв. м

В результате сделки Группа «Эталон» выходит на первое место среди московских девелоперов по числу представленных на рынке проектов и на второе место по объему строительства.

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ

- Увеличить доли рынка за счет органического роста продаж в ключевых регионах
 - Дальнейшее совершенствование продукта и усиление функции маркетинга и продаж для лучшей адаптации к изменению потребительских предпочтений
 - Мы планируем дальнейший рост операционных показателей и доли рынка от общего объема продаж. К 2021 году рост до 15% в Санкт-Петербурге и до 7% в Москве соответственно
- Стать консолидатором рынка путем осуществления приобретений
 - Регуляторные изменения открывают перед крупными компаниями, такими как Группа «Эталон», новые горизонты и уникальные возможности для приобретения проектов на выгодных условиях. Мы регулярно рассматриваем и анализируем потенциальные приобретения земельных участков и компаний с привлекательным портфелем проектов

КЛЮЧЕВЫЕ КРИТЕРИИ

для пополнения портфеля проектов:

КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ:

- Размер: крупные (> 300 тыс. кв. м) и средние (30–300 тыс. кв. м) проекты
- Доходность: целевой показатель IRR >15%

для приобретения компаний:

- Фокус на тех же регионах и сегментах, что и у Группы «Эталон»
- Комплементарный, не имеющий значительного пересечения с нашими проектами портфель

КАЧЕСТВЕННЫЕ:

- Фокус на верхнем эконом-, комфорт- и бизнес-сегментах
- Участки в премиальных локациях, а также в районах города с развитой транспортной и социальной инфраструктурой
- Прозрачная структура ведения бизнеса
- Возможность получить значительный синергетический эффект при объединении

ПОВЫШЕНИЕ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕСА

НАШИ ДЕЙСТВИЯ В 2018 ГОДУ

- ✓ Численность персонала сократилась на 10%
- ✓ Произошли изменения в составе менеджмента, призванные оптимизировать бизнес-процессы и сократить административно-хозяйственные расходы
- ✓ Внедрена программа поощрения для ключевых сотрудников, нацеленная на повышение финансовых показателей

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ

- Сокращение коммерческих, общехозяйственных и административных затрат
 - Непрерывная работа над снижением себестоимости квадратного метра жилой недвижимости
 - Внедрение новых инструментов планирования и прогнозирования, которые позволят повысить качество и эффективность строительного мониторинга, а также снизить расходы на строительство
- Эффективная интеграция «Лидер-Инвест»
 - Мы планируем достигнуть роста операционной эффективности и снизить затраты за счет исключения дублирующихся функций, создания единой управляющей команды, централизации всех процессов контроля и управления, унификации систем учета и отчетности

СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ ДЛЯ АКЦИОНЕРОВ

НАШИ ДЕЙСТВИЯ В 2018 ГОДУ

- ✓ Группа «Эталон» стала лидером среди российских девелоперов по объему акций в свободном обращении (61,9% акционерного капитала) – это отразилось на высоком уровне ликвидности наших акций и на расширении базы акционеров
- ✓ После завершения отчетного периода Компания приобрела московского девелопера «Лидер-Инвест» – в результате перед Группой «Эталон» открылись большие возможности для расширения бизнеса в этом регионе и для увеличения выручки и чистой прибыли за счет синергетического эффекта от объединения компаний
- ✓ После завершения отчетного периода АФК «Система» приобрела 25% акций Группы «Эталон» у семьи Заренковых, тем самым снимая обеспокоенность игроков рынка относительно риска навеса акций

ДОЛГОСРОЧНЫЕ ЦЕЛИ

- Выплата дивидендов в соответствии с дивидендной политикой
 - Мы будем придерживаться нашей дивидендной политики, которая подразумевает целевой уровень дивидендных выплат в диапазоне 40%-70% от чистой прибыли по МСФО
- Поиск дополнительных возможностей для повышения рыночной капитализации и ликвидности акций
 - У нас самый большой объем акций в свободном обращении среди российских девелоперов, и мы все так же стремимся к увеличению ликвидности и расширению базы акционеров. Мы продолжим придерживаться принципов открытости и прозрачности, улучшая качество информирования участников рынка
 - Мы также стремимся повысить рентабельность в целом по портфелю и увеличить возврат на вложенные инвестиции.



Обзор портфеля проектов 52
Галактика. Жилой квартал 58
Проекты бизнес-класса 60
Проекты комфорт-класса 70
Проекты «Лидер-Инвест» 75

4. ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ



ОБЗОР ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

На протяжении года Группа «Эталон» продолжала пополнять свой портфель, включающий проекты верхнего эконом-класса, комфорт- и бизнес-классов в Санкт-Петербурге и Москве. В 2018 году Компания приобрела права на земельный участок в Московском районе Санкт-Петербурга под строительство нового жилого комплекса, реализуемая площадь которого составит более 100 тыс. кв. м.

В феврале 2019 года Группа «Эталон» заключила сделку по приобретению 51% акций «Лидер-Инвест», тем самым существенно пополнив свой московский портфель проектов класса «комфорт» и «бизнес». Объединение компаний позволило увеличить наш земельный банк в Москве на 1,3 млн кв. м реализуемой площади, а также укрепить наши позиции на рынке столицы – самом привлекательном рынке жилой недвижимости в России. Более подробно о приобретении «Лидер-Инвест» см. главу «Стратегическое приобретение АО «Лидер-Инвест» на стр. 26.

Мы по-прежнему стремимся сократить период между покупкой участка и началом продаж, ставя перед собой цель запускать проекты в течение 6-18 месяцев после их приобретения. К примеру, в сентябре и октябре 2018 года стартовали продажи двух наших проектов, приобретенных в декабре 2017 года, – это ЖК «Петровская доминанта» и «Эталон на Неве». В 2018 году мы также открыли продажи в ЖК «Дом на

Блюхера», «Охта Хаус», в новых корпусах квартала «Галактика» и ЖК «Серебряный фонтан» и «Нормандия».

В перспективе мы ожидаем, что крупные игроки будут консолидировать рынок, а небольшие компании, не способные выполнить требования нового законодательства, будут вынуждены уйти из отрасли. По мере сокращения числа покупателей стоимость приобретения земельных участков будет снижаться. В такой ситуации мы будем рассматривать расширение земельного банка за счет покупки новых проектов на привлекательных условиях. При этом Группа «Эталон» планирует придерживаться установленной политики в отношении новых приобретений: отдавать предпочтение крупным проектам (>300 тыс. кв. м) и проектам среднего размера (30-300 тыс. кв. м) с целевым IRR выше 15%. Мы сосредоточимся на проектах верхнего эконом-класса, комфорт- и бизнес-класса, расположенных в центре или в районах города с развитой транспортной и социальной инфраструктурой.

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

 **190** млрд руб.

Рыночная стоимость портфеля проектов Группы «Эталон» составляет 190 млрд руб.¹

ОБЪЕМ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА

 **4** млн кв. м

Доступная для продажи реализуемая площадь достигает 4 млн кв. м¹ – этого достаточно для выполнения строительной программы компании на 6,4 года при сохранении объемов продаж, соответствующих контрактации в 2018 году.

КОЛИЧЕСТВО ПРОЕКТОВ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ И МОСКВЕ

 **57**

На 19 февраля 2019 года портфель Группы «Эталон» состоял из 57 проектов, распределенных между ключевыми регионами: 34% в Санкт-Петербурге, 61% в Москве и 5% в Московской области.

ДОЛЯ ПРОЕКТОВ БИЗНЕС-КЛАССА

 **30** %

После приобретения «Лидер-Инвест» доля проектов бизнес-класса в нашем портфеле выросла до 30%.



	ПРОЕКТ	КЛАСС	СТАТУС	ПЛОЩАДЬ (ТЫС. КВ. М)	ОСТАТКИ НЕ- ПРОДАННЫХ ПЛОЩАДЕЙ (ТЫС. КВ. М) ¹	
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ					
	1	Галантика	комфорт	строительство	809	517
	2	Московские ворота	комфорт	строительство	235	41
	3	Самоцветы	комфорт	строительство	209	67
	4	Охта Хаус	комфорт	строительство	133	131
	5	Дом на Блюхера	комфорт	строительство	105	66
	6	Петровская доминанта	бизнес	строительство	89	73
	7	Эталон на Неве	комфорт	строительство	76	74
	8	Морская звезда	комфорт	строительство	61	31
	9	ВОТANIСА	бизнес	строительство	47	37
	10	Дом на Обручевых	комфорт	строительство	44	19
	11	Белоостровская	комфорт	проектирование	29	28
	12	Дом на Космонавтов	комфорт	строительство	27	21
	13	Fusion	бизнес	строительство	14	11
	14	Проспект Королева	комфорт	проектирование	6	6
15	Проект в Московском районе	комфорт	проектирование	139	135	
ИТОГО В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ				2 023	1 258	
МОСКВА	1	Изумрудные холмы	верхний эконо	строительство	850	188
	2	Эталон-Сити	комфорт	строительство	363	77
	3	Летний сад	комфорт	строительство	294	158
	4	Серебряный фонтан	бизнес	строительство	225	199
	5	Перово	комфорт	проектирование	162	130
	6	Рязанский проспект	комфорт	проектирование	145	119
	7	Нормандия	комфорт	строительство	129	101
	8	Проект в Мытищинском районе	комфорт	проектирование	93	82
	9	Нижегородский район	комфорт	проектирование	86	72
	10	Золотая звезда	комфорт	строительство	85	10
	11	Летниковская улица	бизнес	проектирование	82	81
	12	ЗИЛ-Юг	комфорт/ бизнес	проектирование	623	623
	13	Central Park (Нагатино I-Land)	бизнес	строительство	333	333
	14	Крылья (Лобачевского, 120)	бизнес	строительство	160	153
	15	Счастье в Тушино (Яна Райниса, 4)	комфорт	строительство	14	7
	16	Счастье на Волгоградке (Федора Полетаева, 15А)	комфорт	строительство	13	11
	17	Фотиевой, 5	премиум	проектирование	12	12
	18	Нагорная, 28	комфорт	проектирование	12	12
	19	Счастье в Лианозово (Абрамцевская, 10)	комфорт	строительство	11	3
	20	Счастье в Кузьминках (Зеленодольская, 41/2)	комфорт	строительство	11	5
	21	Снежная, 20	бизнес	проектирование	11	11
	22	Электrozаводская, 60	комфорт	проектирование	10	10

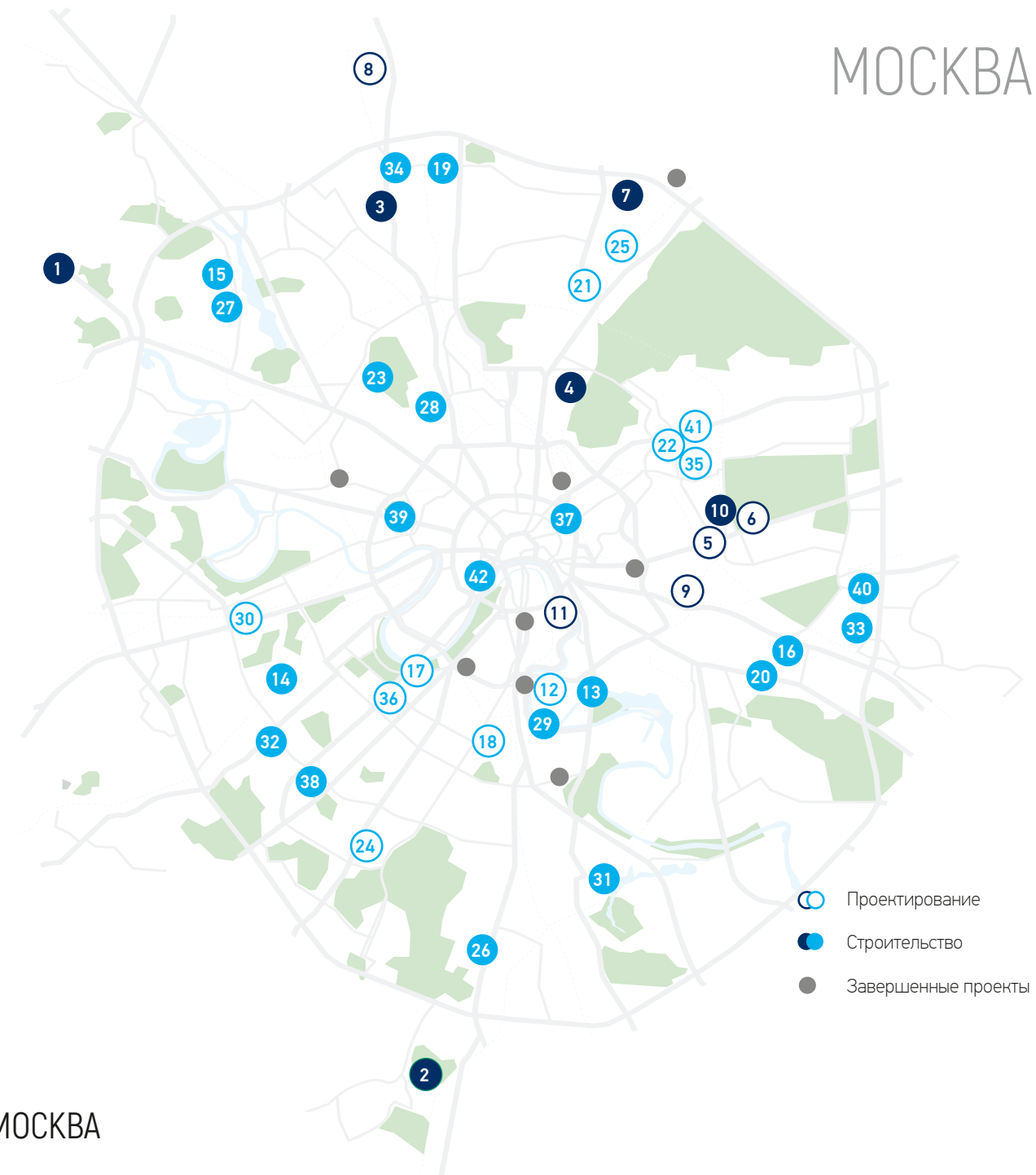
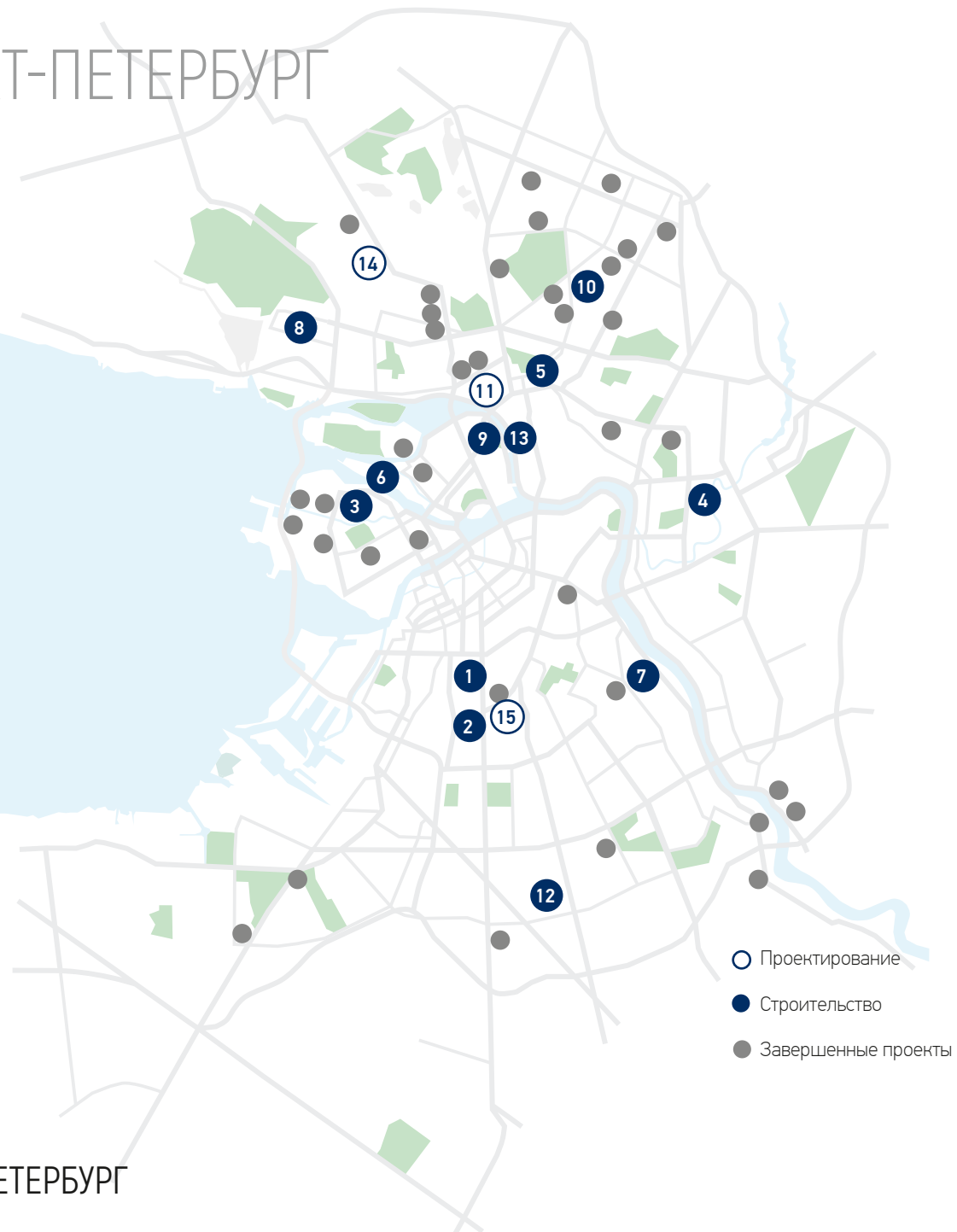
	ПРОЕКТ	КЛАСС	СТАТУС	ПЛОЩАДЬ (ТЫС. КВ. М)	ОСТАТКИ НЕ- ПРОДАННЫХ ПЛОЩАДЕЙ (ТЫС. КВ. М) ¹	
МОСКВА	23	Счастье на Соколе (Усиевича, 10Б)	бизнес	строительство	9	5
	24	Дом в Коньково (Академика Капицы, 32)	бизнес	проектирование	9	9
	25	Ярославское, 51	комфорт	проектирование	9	9
	26	Счастье в Чертаново (Чертановская, 59)	комфорт	строительство	9	3
	27	Счастье на Сходненской (Фабрициуса, 18, стр. 1)	комфорт	строительство	9	3
	28	Счастье на Масловке (Мишина, 14)	бизнес	строительство	8	5
	29	Счастье в Садовниках (Нагатинская, 4/3)	комфорт	строительство	8	3
	30	Кременчугская, 3	бизнес	проектирование	8	8
	31	Счастье в Царицыно (Кавказский бульвар, 27, к. 2)	комфорт	строительство	8	2
	32	Счастье в Олимпийской деревне (Олимпийская деревня, 10/1)	бизнес	строительство	7	2
	33	Счастье в Вешняках (Вешняковская, 18Г)	комфорт	строительство	7	5
	34	Счастье на Дмитровке (Софьи Ковалевской, 20)	комфорт	строительство	7	5
	35	Счастье на Семеновской (Измайловское шоссе, 20)	комфорт	проектирование	7	7
	36	Ломоносовский Плюс (Ломоносовский пр., 36)	бизнес	проектирование	7	7
	37	Резиденция на Покровском бульваре (Покровский бульвар, 5/2)	премиум	строительство	7	3
	38	Счастье на Ленинском (Ленинский, 154)	бизнес	строительство	7	3
	39	Счастье на Пресне (Красногвардейский, 15, стр. 2)	бизнес	строительство	7	4
	40	Счастье в Кусково (Вешняковская, 10)	бизнес	строительство	6	6
	41	Большая Черкизовская, 4	бизнес	проектирование	6	6
	42	Резиденция на Всеволожском (Всеволожский пер., 5)	премиум	строительство	5	4
	ИТОГО В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ				3 872	2 496
	ИТОГО ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ				5 895	3 754
ЗАВЕРШЕННЫЕ ПРОЕКТЫ						
Жилая недвижимость в завершенных проектах				2 099	234	
Завершенные отдельностоящие коммерческие объекты				24	23	
ИТОГО ЗАВЕРШЕННЫЕ ПРОЕКТЫ				2 124	257	
ИТОГО ПРОЕКТЫ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»				8 019	4 011	
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БЛОК						
Бизнес и активы производственного блока					20	
ИТОГО ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»				8 019	4 031	

¹ Включая паркинги. Площадь паркингов в завершенных проектах с частично распроданными машиноместами указана из расчета средней площади машиноместа, равной 30 кв. м.

Источник: оценка Knight Frank по состоянию на 30 июня 2018 года и Colliers International на 1 октября 2018 года.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

МОСКВА



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Проекты Группы «Эталон»

- | | |
|-------------------------|--------------------------------------|
| 1. Галактика | 10. Дом на Обручевых |
| 2. Московские ворота | 11. Белоостровская |
| 3. Самоцветы | 12. Дом на Космонавтов |
| 4. Охта Хаус | 13. Fusion |
| 5. Дом на Блюхера | 14. Проспект Королева |
| 6. Петровская доминанта | 15. Новый проект в Московском районе |
| 7. Эталон на Неве | |
| 8. Морская звезда | |
| 9. BOTANICA | |

МОСКВА

Проекты Группы «Эталон»

- 1 Изумрудные холмы
- 2 Эталон-Сити
- 3 Летний сад
- 4 Серебряный фонтан
- 5 Перово
- 6 Рязанский проспект
- 7 Нормандия
- 8 Проект в Мытищинском районе
- 9 Нижегородский район
- 10 Золотая звезда
- 11 Летниковская улица

Проекты «Лидер-Инвест»

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 12 ЗИЛ-Юг | 28 Счастье на Масловке |
| 13 Central Park (Нагатино I-Land) | 29 Счастье в Садовниках |
| 14 Крылья | 30 Ул. Кременчугская, 3 |
| 15 Счастье в Тушино | 31 Счастье в Царицыно |
| 16 Счастье на Волгоградке | 32 Счастье в Олимпийской деревне |
| 17 Ул. Фотиевой, 5 | 33 Счастье в Вешняках |
| 18 Ул. Нагорная, 28 | 34 Счастье на Дмитровке |
| 19 Счастье в Лианозово | 35 Счастье на Семеновской |
| 20 Счастье в Кузьминках | 36 Ломоносовский Плюс |
| 21 Ул. Снежная, 20 | 37 Резиденция на Покровском бульваре |
| 22 Электrozаводская, 60 | 38 Счастье на Ленинском |
| 23 Счастье на Соколе | 39 Счастье на Пресне |
| 24 Дом в Коньково | 40 Счастье в Кусково |
| 25 Ярославское, 51 | 41 Ул. Большая Чернизовская, 4 |
| 26 Счастье в Чертаново | 42 Резиденция на Всеволожском |
| 27 Счастье на Сходненской | |

ГАЛАКТИКА. ЖИЛОЙ КВАРТАЛ

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

🏢 КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
809 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
18 234 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
74 907 МЛН РУБ.



Проект потрясающего масштаба для центральных районов: около 10 тыс. квартир, 3 школы, 10 детских садов, свой парк, богатая и разнообразная собственная инфраструктура – фактически «город в городе». Располагаясь на границе двух престижных районов Северной столицы, Адмиралтейского и Московского, квартал выгодно отличается комфортной среднеэтажной застройкой. Помимо частных уютных курдонеров, проект предусматривает активное и достаточно большое общественное пространство. Покупателям доступен широкий выбор квартир различных планировок: от традиционных до европланировок; в некоторых корпусах на верхних этажах высота потолков достигает 3 метров. Элегантная архитектура, современные технологии и инженерные системы в зданиях соответствуют статусу проекта.

В мае 2018 года запущен в продажу ЖК «Галактика Премиум» – проект бизнес-класса, являющийся частью квартала «Галактика». В составе проекта четыре 19-этажных здания с просторными квартирами повышенной комфортности и витражным остеклением, которое придает комнатам больше света и дарит потрясающие видовые характеристики.

Квартал «Галактика» расположен вблизи сразу трех станций метро, недалеко от крупных городских магистралей: Московского проспекта, наб. Обводного канала, Митрофаньевского шоссе, выезда на ЗСД. До исторического центра на машине можно добраться за 15 минут, а путь до аэропорта займет около 20 минут.

Район, в котором расположен квартал «Галактика», активно развивается в рамках программы редевелопмента исторического центра. Планируется прокладка новых магистралей, в том числе новой Парфеновской улицы, участок которой уже проложен вблизи первых корпусов жилого комплекса. Кроме того, появятся новые объекты коммерческой недвижимости, зеленые зоны, музеи и торгово-развлекательный комплекс.

BOTANICA

 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

 КЛАСС «БИЗНЕС»

 GREEN ZOOM¹

ЖК BOTANICA – «зеленый» комплекс, строящийся в Петроградском районе Санкт-Петербурга в 200 м от Ботанического сада. Создавая жилой комплекс BOTANICA, мы продумали все до мелочей: современные архитектурные решения, теплосберегающие вентилируемые фасады из кирпича ручной формовки и натурального камня, декорированные дизайнерскими решетками, панорамные окна, удобные эргономичные планировки, глубокие теплые лоджии, террасы, а также свой собственный теплый паркинг, в который спуститься можно прямо на лифте.

BOTANICA – это первый объект в Санкт-Петербурге, который Группа «Эталон» сертифицировала по профессиональному российскому стандарту энергоэффективности и экологичности объектов недвижимости Green Zoom. Еще

на стадии проработки концепции мы старались заложить в этот проект все современные технологии, которые сегодня применяются в «зеленом» строительстве: эффективные системы вентиляции, центральная система кондиционирования, дополнительная очистка воды, улучшенная шумоизоляция. Тихие дворики, собственный сквер, авторский ландшафтный дизайн зеленых зон создаст особую атмосферу в комплексе.

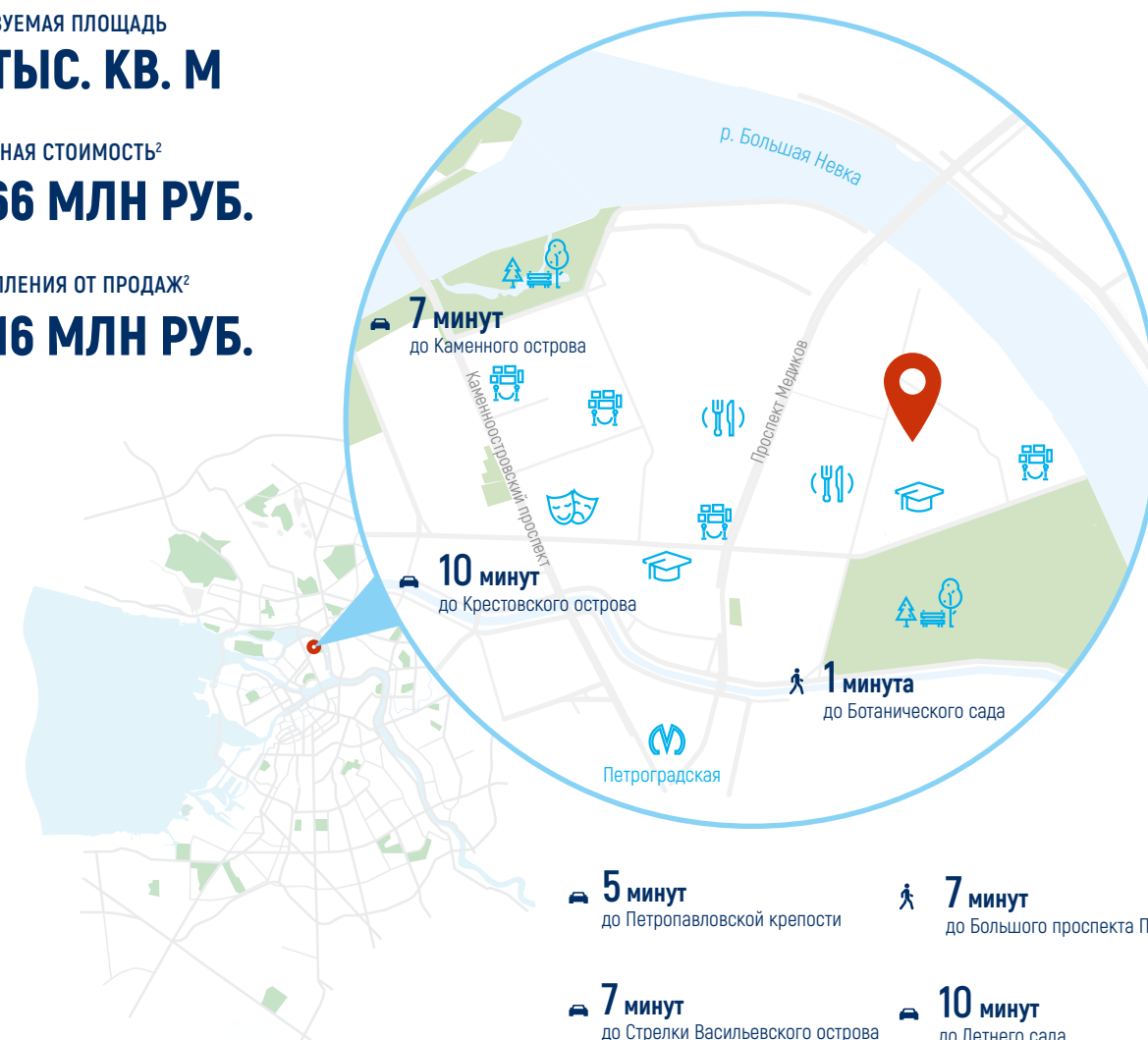
Расположение жилого комплекса менее чем в 4 км от исторического центра, отличная транспортная доступность и сложившаяся инфраструктура района привлекут как занятых людей, ценящих мобильность, так и тех, кто дорожит размеренным темпом жизни.

Расположение жилого комплекса менее чем в 4 км от исторического центра, **ОТЛИЧНАЯ ТРАНСПОРТНАЯ ДОСТУПНОСТЬ** и **СЛОЖИВШАЯСЯ ИНФРАСТРУКТУРА** района привлекут как занятых людей, ценящих мобильность, так и тех, кто дорожит размеренным темпом жизни.

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
47 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ²
1 866 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ²
6 516 МЛН РУБ.



СЕРЕБРЯНЫЙ ФОНТАН

МОСКВА

КЛАСС «БИЗНЕС»

GREEN ZOOM¹

ПРОДУМАННОЕ БЛАГОУСТРОЙСТВО ТЕРРИТОРИИ И ЛАНДШАФТНЫЙ ДИЗАЙН придают неповторимый шарм жилому комплексу. Озеленение составляет около трети от общей площади проекта.

Проект возводится в Алексеевском районе СВАО Москвы. Комплекс состоит из 5 корпусов, включающих в себя жилые, коммерческие здания и здание бизнес-центра, а также объектов социальной инфраструктуры и паркинга. Вместе с ведущими архитекторами Компания создала проект уникального жилого комплекса в историческом центре Москвы. Современные здания комплекса находятся на одной территории с объектами культурного наследия XIX века, образуя вместе с ними единый архитектурный ансамбль. При этом каждый из корпусов обладает индивидуальным архитектурным обликом. Центром композиции комплекса станет уникальный, отреставрированный и вновь действующий фонтан XIX века в середине исторической липовой аллеи.

Проект сочетает преемственность архитектурного облика с передовыми планировочными и инженерными решениями. Особое внимание при создании проекта уделено вопросам энергоэффективности и экологии. Неповторимый шарм комплексу придает продуманное благоустройство территории и ландшафтный дизайн. Озеленение составляет около трети от общей площади проекта. Столь заботливое отношение к созданию проекта «Серебряный фонтан» подтверждено платиновым сертификатом Green Zoom.

Жилой комплекс «Серебряный фонтан» превосходно расположен: до делового и культурного центра Москвы можно добраться в кратчайшие сроки как на автомобиле, так и на общественном транспорте. В 5 минутах ходьбы находится станция метро «Алексеевская», в 10 минутах езды – центр столицы и Садовое кольцо.

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
225 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ²
10 622 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ²
43 917 МЛН РУБ.



FUSION

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

🏢 КЛАСС «БИЗНЕС»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ

14 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

740 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

2 210 МЛН РУБ.



🚶 5 минут
до Финляндского вокзала

🚶 7 минут
до Большого проспекта П.С.

🚶 7 минут
до Петропавловской крепости

🚶 10 минут
до Невского проспекта

В проекте запланирован целый ряд **ИННОВАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ**, включая **СИСТЕМУ БЕЗОПАСНОСТИ ПОСЛЕДНЕГО ПОКОЛЕНИЯ И ПЕРЕДОВЫЕ РАЗРАБОТКИ В СИСТЕМЕ «УМНЫЙ ДОМ»**.

В Выборгском районе Санкт-Петербурга в 2 км от комплекса BOTANICA находится еще один жилой проект бизнес-класса – ЖК Fusion. Комплекс включает в себя всего 110 квартир. Отличительной особенностью планировки дома являются просторные жилые площади и разнообразие предлагаемых планировочных решений, а также потрясающие виды на Неву и исторический центр, которые открываются с террас и из окон жилого комплекса.

В ЖК Fusion запроектирован целый ряд инновационных решений, включая систему безопасности последнего поколения и передовые разработки в системе «умный дом».

Это место идеально подходит для тех, кто хочет жить в двух шагах от исторического центра и одновременно наслаждаться природой. Низкая плотность застройки в этой части Выборгского района позволит почувствовать свободу и простор, а отлично развитая инфраструктура – иметь под рукой все необходимое для комфортной жизни. Большое количество зеленых зон и почти «своя» набережная, а также близость Ботанического сада дадут возможность каждый день совершать утренние пробежки или вечерние прогулки в окружении природы и почувствовать уникальную «экологию места».



ПЕТРОВСКАЯ ДОМИНАНТА

📍 **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ** 🏢 **КЛАСС «БИЗНЕС»**

Территория жилого комплекса, строящегося на Петровском острове в Санкт-Петербурге, представляет собой целостную композицию, сочетающую в себе особенности ее локации и обрамление водой, современный дизайн и продуманную жилую среду. Комплекс состоит из трех корпусов, выполненных в стиле европейской «кирпичной» архитектуры. На первом этаже комплекса будут располагаться коммерческие помещения, а начиная со второго этажа – квартиры с различным количеством комнат (от 1 до 7) и множеством вариантов планировок. Окна квартир с двух сторон жилого комплекса будут выходить на водную гладь: с южной стороны на акваторию Малой Невы, с западной стороны – на Южную гавань, слип яхтенной верфи и панораму Финского залива. Все квартиры имеют выход на открытый балкон или лоджию с панорамным остеклением, террасу или зимний сад. Это не только создает прекрасное естественное освещение в помещениях, но и придает индивидуальный облик квартирам и зданиям.

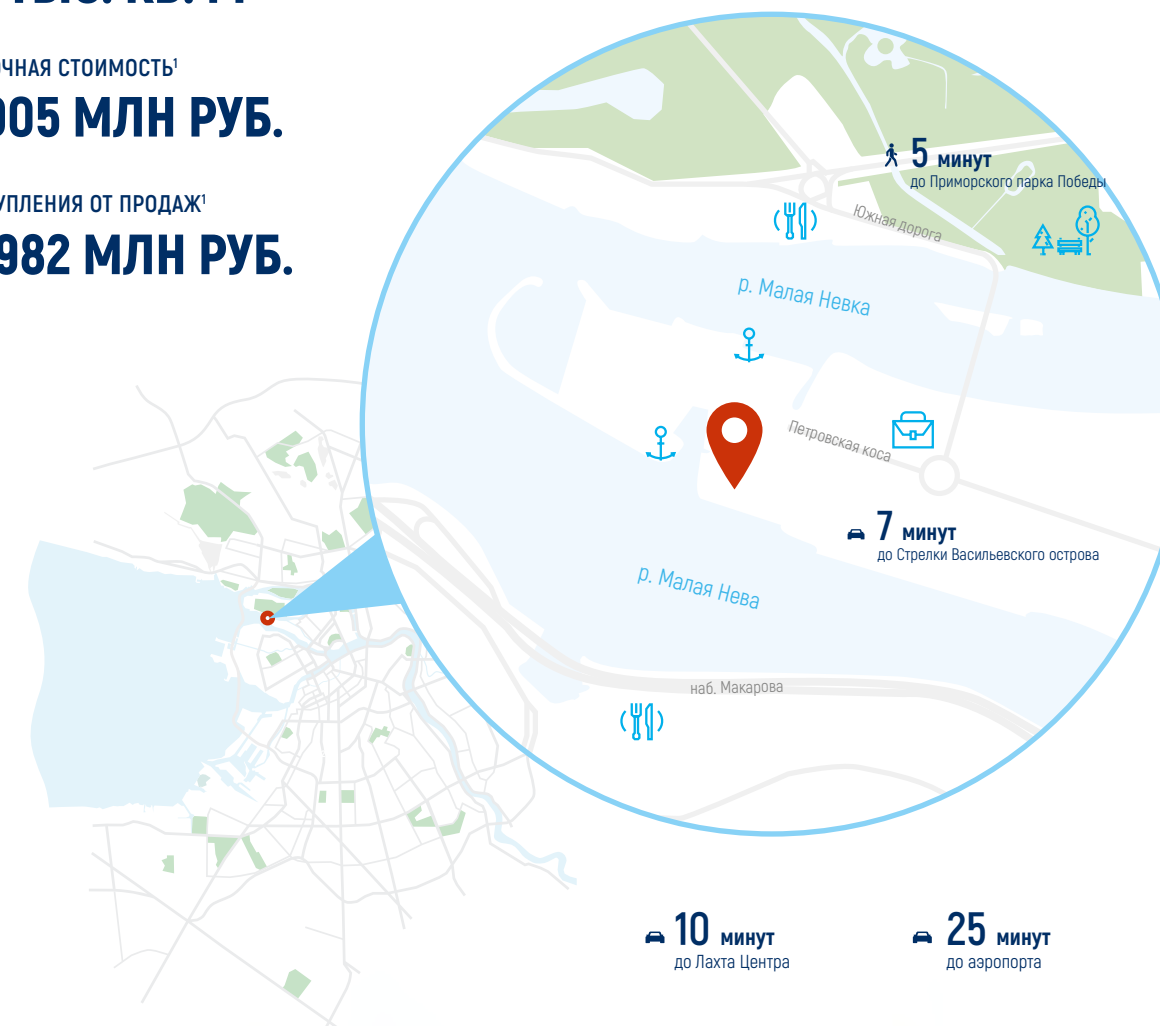
Жилой комплекс «Петровская доминанта» находится в одной из самых привлекательных и престижных локаций центральной части Санкт-Петербурга. С одной стороны, проект имеет близость к деловому центру – от «Петровской доминанты» можно легко и быстро добраться до любой точки Петроградской стороны, Крестовского острова со всеми его парками, а также Васильевского острова, благодаря расположенным на острове мостам, которые не разводятся на ночь. Причем один из них – мост Бетанкура – соединен с выездной магистралью на ЗСД. С другой стороны, островная уединенность с набережными Невы и Финского залива, где расположена яхтенная марина, и тишина парковой зоны, которая находится вблизи жилого комплекса, придется по вкусу ценителям спокойствия и комфорта. Соседний Крестовский остров – территория элитной жилой застройки, масштабных объектов рекреации, досуга и спорта.

Территория жилого комплекса, строящегося на Петровском острове в Санкт-Петербурге, представляет собой целостную композицию, сочетающую в себе **ОСОБУЮ ЛОКАЦИЮ У ВОДЫ, СОВРЕМЕННЫЙ ДИЗАЙН И ПРОДУМАННУЮ ЖИЛУЮ СРЕДУ.**

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
89 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
6 005 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
17 982 МЛН РУБ.



ПРОЕКТ НА УЛИЦЕ ЛЕТНИКОВСКОЙ

МОСКВА

КЛАСС «БИЗНЕС»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
82 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
8 397 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
19 563 МЛН РУБ.



Проект расположен на улице Летниковской, на границе Замоскворецкого и Даниловского районов Москвы, менее чем в 1 км от Садового кольца и набережной реки Москвы. Район удачно сочетает комфорт малоэтажной исторической застройки, сложившуюся бытовую, коммерческую, медицинскую и образовательную инфраструктуру,

а также непосредственную близость от деловых кварталов, где расположены главные офисы многих финансовых организаций и международных компаний. Рядом расположен Павелецкий вокзал, откуда курсирует аэроэкспресс в аэропорт Домодедово.

Проект расположен на улице Летниковской, на границе Замоскворецкого и Даниловского районов Москвы, **МЕНЕЕ ЧЕМ В 1 КМ ОТ САДОВОГО КОЛЬЦА И НАБЕРЕЖНОЙ РЕКИ МОСКВЫ.**

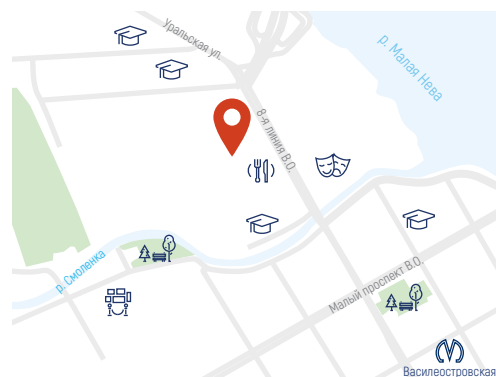


САМОЦВЕТЫ

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **209 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **5 188 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **20 694 МЛН РУБ.**

Большим преимуществом ЖК «Самоцветы» является его расположение в самом центре Санкт-Петербурга на Васильевском острове, в 10 минутах ходьбы от метро «Василеостровская». Помимо собственной инфраструктуры комплекса, жители ЖК «Самоцветы» могут воспользоваться магазинами, услугами частных и муниципальных школ и детских садов, медицинских центров, расположенных в близлежащих кварталах в шаговой доступности. Проект построен в соответствии с концепцией «зеленого» образа жизни: жилой комплекс отвечает высоким стандартам комфорта, безопасности, эстетики, экологичности и энергоэффективности. Группа «Эталон» разработала уникальную концепцию благоустройства и модернизации комплекса «Самоцветы»: территория проекта включает общественную зону с арт-объектами, создающими интересное, вдохновляющее пространство.



ДОМ НА БЛЮХЕРА

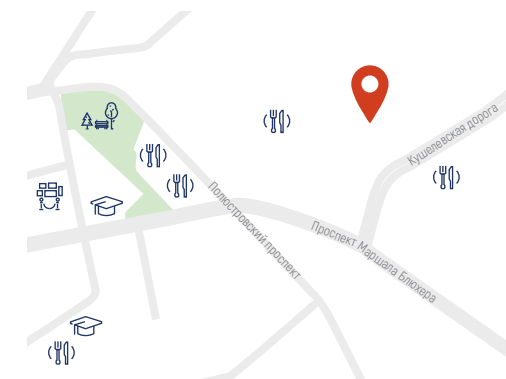
📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **105 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **2 233 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **9 219 МЛН РУБ.**

Жилой комплекс представляет собой два 17-этажных здания с многоуровневым паркингом, возводимых на проспекте Маршала Блюхера в благоустроенной части Калининского района.

Внутреннее пространство «Дома на Блюхера» и квартир в нем спроектировано с учетом актуальных тенденций на рынке жилья – так, чтобы создать жителям максимальный комфорт. Современные гибкие и эргономичные планировки, просторные видовые квартиры с высокими потолками, функциональное зонирование пространства поднимают современные стандарты жилья комфорт-класса на качественно новый уровень.

На первых этажах комплекса появятся апартаменты, салоны красоты, медицинские центры и другие объекты коммерческой инфраструктуры. На территории – детские игровые площадки, пешеходные дорожки, спортивные площадки и зоны отдыха. В радиусе полутора километров находятся дошкольные учреждения, школы, фитнес-клубы, а также многочисленные магазины и торговые центры. Особую привлекательность жилому комплексу придает соседство с живописным парком Лесотехнической академии и Полюстровским садом.



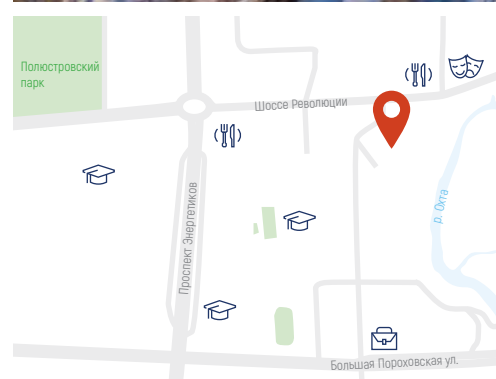
ОХТА ХАУС

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **133 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **4 435 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **15 951 МЛН РУБ.**

Проект «Охта Хаус» находится в Красногвардейском районе Санкт-Петербурга недалеко от реки Охта, в тихом, зеленом, но при этом уже сложившемся, развитом квартале. Рядом есть парки – Полюстровский парк и Ильинский сад – для отдыха всей семьи.

Комплекс состоит из двух жилых зданий со встроенными коммерческими помещениями и подземной парковкой. В непосредственной близости от комплекса проходит достаточно много маршрутов общественного транспорта.



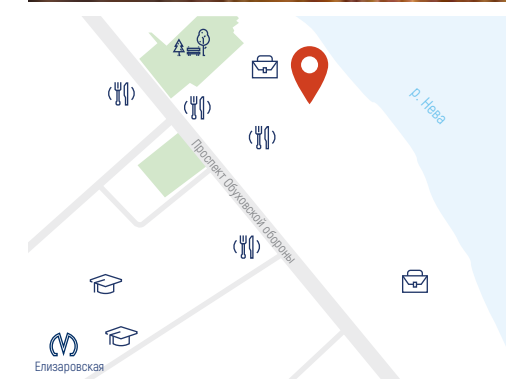
ЭТАЛОН НА НЕВЕ

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **76 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **1 966 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **6 409 МЛН РУБ.**

Отличительной чертой нового проекта является его расположение на первой береговой линии Невы, которое позволит жителям наслаждаться видом на реку из окон своих квартир. В ЖК «Эталон на Неве» будут представлены эксклюзивные форматы квартир, такие как резиденции с просторными террасами на верхних этажах здания, двухуровневые квартиры, а также квартиры с отдельными входами на нижних этажах, открывающими прямой доступ для прогулок по набережной реки Невы.

На набережной рядом с комплексом находятся кафе и рестораны на любой вкус. Для любителей спорта и прогулок неподалеку есть несколько фитнес-центров и два парка. От жилого комплекса до ближайшей станции метро «Елизаровская» 5 минут пешком. Владельцы личного автомобиля оценят доступ к основным транспортным путям: благодаря близости к мосту Александра Невского, Вантовому и Володарскому мостам дорога в исторический центр города займет около 15 минут.



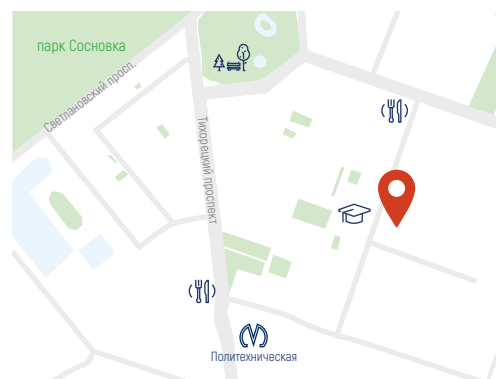
ДОМ НА ОБРУЧЕВЫХ

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **44 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **1 230 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **4 720 МЛН РУБ.**

Проект расположен в Калининском районе Санкт-Петербурга, внутри хорошо обустроенного жилого микрорайона и всего в нескольких минутах ходьбы от двух станций метро. В свободное время жильцы смогут приятно провести время в одном из ресторанов, баров или кафе, которые расположены поблизости. Сходить за покупками тоже не составит большого труда – рядом множество магазинов и супермаркетов, в том числе огромные торгово-развлекательные центры. И, конечно, большое количество социальных объектов – школ, детских садов и поликлиник.

Район отличается благоприятной экологической обстановкой. В непосредственной близости находятся крупнейшие парки города: Парк Политехнического университета, парк Сосновка, Сад Бенуа и Вавиловский сквер.

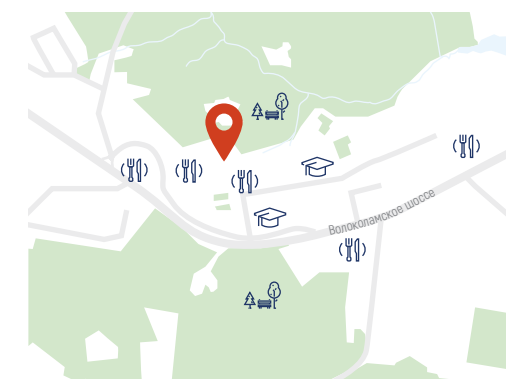


ИЗУМРУДНЫЕ ХОЛМЫ

📍 МОСКВА  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **850 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **10 296 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **60 069 МЛН РУБ.**

В этом масштабном проекте сочетаются городской комфорт и преимущества жизни в согласии с природой. Жилой комплекс расположен в одном из самых экологически чистых районов Подмосковья, вблизи Красногорского лесопарка и горнолыжного курорта «Черневская горка», и при этом всего в 9 км от МКАД. На примыкающей к «Изумрудным холмам» части леса разбит ландшафтный парк с зоной отдыха и выделенными прогулочными дорожками. Будучи проектом комплексной застройки территории, жилой комплекс вмещает разнообразную социальную, коммерческую и развлекательную инфраструктуру: детские сады, школы, медицинские центры, кафе, спортивные и досуговые центры, художественную школу. Кроме того, сейчас строится балетная школа и поликлиника.

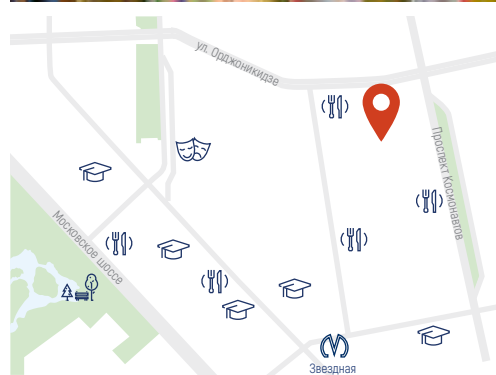


ДОМ НА КОСМОНАВТОВ

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **27 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **944 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **2 504 МЛН РУБ.**

Проект находится в популярном у петербуржцев Московском районе с развитой социальной, торговой и развлекательной инфраструктурой и отличной транспортной доступностью, недалеко от выездов на основные автомагистрали. В 10 минутах ходьбы от «Дома на Космонавтов» – станция метро «Звездная». В отличие от густонаселенных районов, где мало зелени, «Дом на Космонавтов» находится рядом с живописным Пулковским парком и прудом. На благоустроенных участках комплекса есть места для занятий спортом и прогулок, а в самом доме расположен встроенный детский сад на 50 мест.



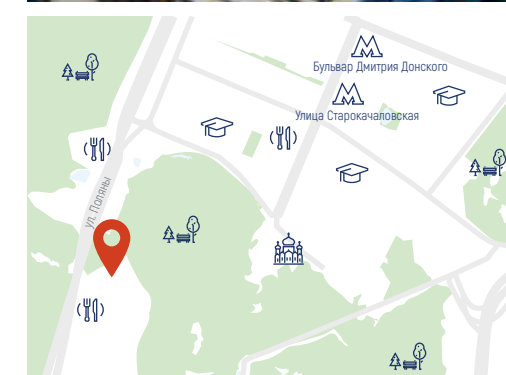
ЭТАЛОН-СИТИ

📍 МОСКВА  КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **363 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **5 664 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **30 154 МЛН РУБ.**

ЖК «Эталон-Сити» расположен на юго-западе Москвы в Северном Бутово, хорошо развитом жилом районе. Для строительства было выбрано живописное место, окруженное лесопарковыми зонами. Комплекс включает в себя девять жилых зданий, коммерческие объекты и объекты социальной инфраструктуры. Проект имеет хорошие связи с основными магистралями и транспортными узлами: МКАД, Калужским шоссе, Варшавским шоссе. Добраться до комплекса можно пешком от станции метро «Улица Скобелевская».

Особенностью проекта является его архитектурная концепция. Каждый дом в жилом комплексе обладает собственным «лицом», символизирующим тот или иной мегаполис. В дополнение к дизайну фасадов, тематика прослеживается в отделке общественных зон и ландшафтном дизайне. Фасады шести башен, завершенных в 2018 году, созданы по мотивам знаменитой гравюры японского художника Кацусико Хокусая «Большая волна в Канагаве».

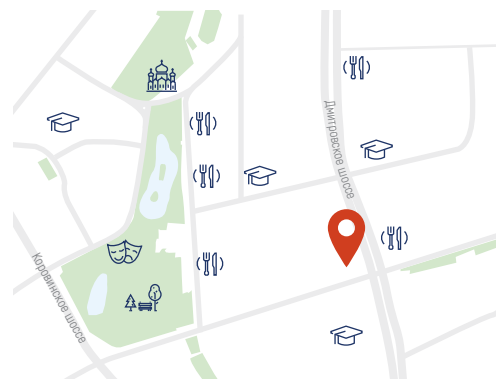


ЛЕТНИЙ САД

МОСКВА КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **294 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **6 750 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **33 447 МЛН РУБ.**

Проект состоит из 11 жилых зданий высотой до 24 этажей и предусматривает строительство коммерческих и социальных объектов. В жилом комплексе будет более 3 000 квартир и более 1 000 парковочных мест. К преимуществам проекта относятся хорошая транспортная доступность через Яхромский проезд или Дмитровское шоссе, а также зеленое окружение: ЖК «Летний сад» расположен в живописном районе недалеко от парка Ангарские Пруды, Дмитровского парка и парка отдыха Ветеран. В марте 2018 открылась станция метро «Селигерская» всего в 1,5 км от комплекса. Планируется строительство еще одной станции метро, прилегающей к объекту – станции «Улица 800-летия Москвы».

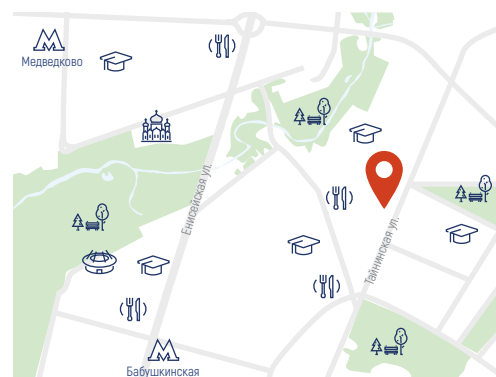


НОРМАНДИЯ

МОСКВА КЛАСС «КОМФОРТ»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **129 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹ **5 003 МЛН РУБ.** ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹ **14 730 МЛН РУБ.**

ЖК «Нормандия» – это проект в Лосиноостровском районе Москвы, состоящий из четырех жилых 22-этажных зданий, с подземным паркингом, детскими садами и начальной школой. Это один из самых зеленых районов Москвы: на его территории менее чем в 3 км от комплекса расположены национальный парк «Лосиный Остров» площадью 12 тыс. гектаров, а также парк «Торфянка» и Таежный сквер, находящиеся в 10 минутах ходьбы. Район расположен недалеко от МКАД, и благодаря удобному выезду на ключевые автомагистрали жители «Нормандии» смогут тратить минимум времени на дорогу. В пешей доступности расположены станции метро «Медведново» и «Бабушкинская».

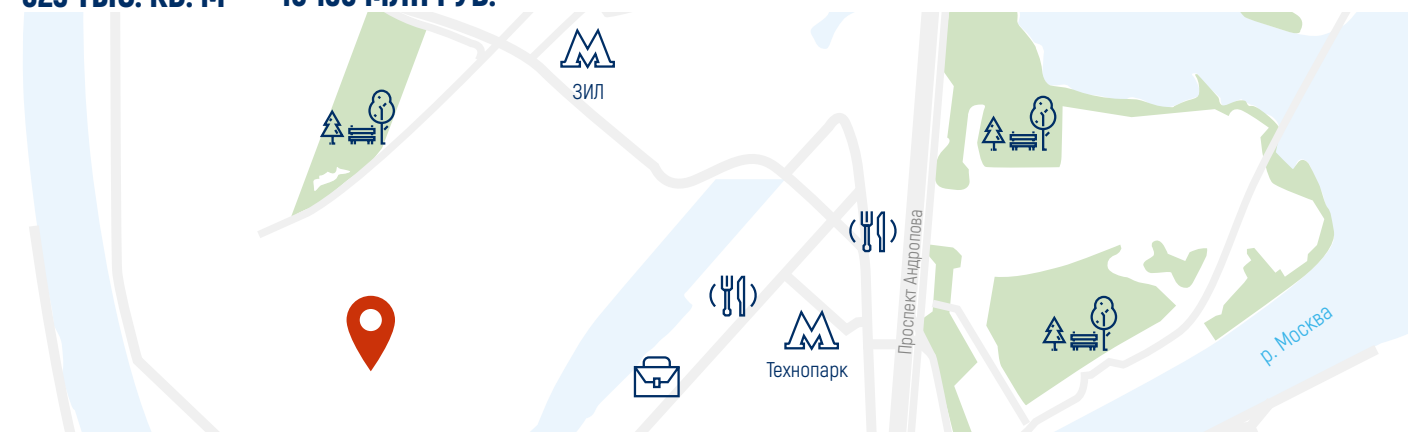


ЗИЛ-ЮГ

МОСКВА КЛАСС «КОМФОРТ» КЛАСС «БИЗНЕС»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ **623 ТЫС. КВ. М** РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ² **19 139 МЛН РУБ.**

ПРОЕКТЫ «ЛИДЕР-ИНВЕСТ»



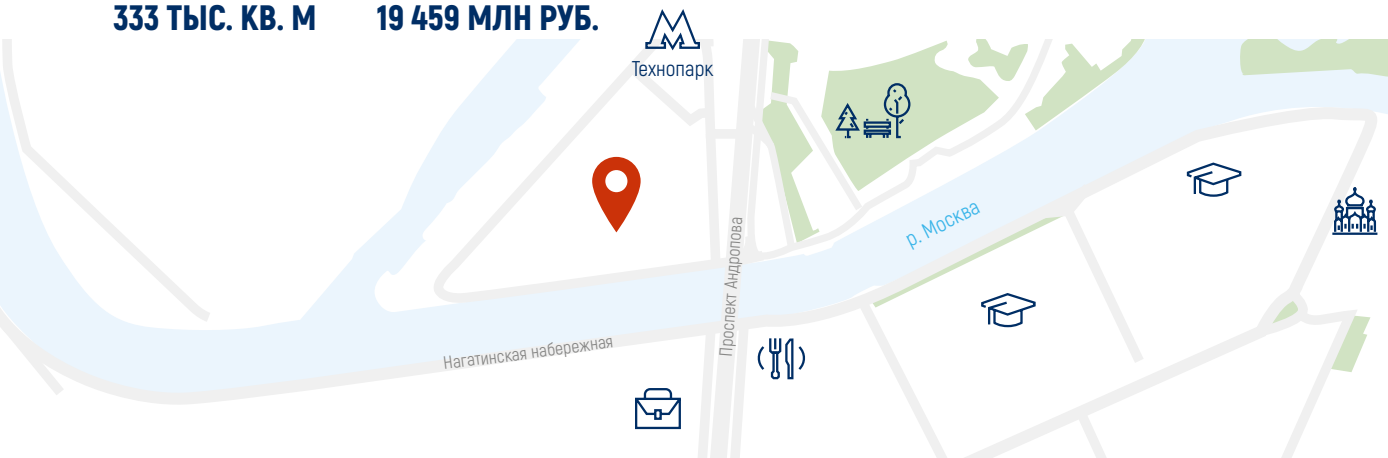
«ЗИЛ-ЮГ» – это масштабный проект комплексного освоения территории, расположенный на месте бывшего автомобильного завода «ЗИЛ» в Даниловском районе Южного административного округа Москвы. Общая площадь участка составляет 109 га, он расположен всего в 6 км от Кремля, по соседству с Москвой-рекой, а также парками «Тюфелева роща» и «Кожухово». В основе проекта лежит концепция «умный город», подразумевающая создание заправок для электромобилей, сортировочных установок для переработки мусора, а также цифровой инфраструктуры, позволяющей решать

вопросы, связанные с домом, и пользоваться услугами различных сервисов, что превратит «ЗИЛ-ЮГ» в самый современный район мира. В жилом комплексе будет проживать порядка 60 тыс. человек. Проект будет включать собственный культурный и выставочный центр, торговый центр, школы, детские сады, а также поликлинику и больницу. Превосходная транспортная доступность жилого комплекса обеспечена близостью Третьего транспортного кольца и проспекта Андропова, а также пешей доступностью до станций метро «ЗИЛ», «Технопарк» и «Автозаводская».

CENTRAL PARK

 ПРОЕКТЫ «ЛИДЕР-ИНВЕСТ»

 МОСКВА

 КЛАСС «БИЗНЕС»
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
333 ТЫС. КВ. МРЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
19 459 МЛН РУБ.

Жилой комплекс Central Park разработан совместно с британским архитектурным бюро ANR и представляет собой проект эко бизнес-класса в Москве. Это уникальный жилой остров, расположенный по соседству с Москвой-рекой и несколькими парками: Коломенским, Тюфелевой рощей и Нагатинской поймой. По соседству расположены крупные торговые центры, бизнес-центры новейшего офисного кластера «Нагатино i-Land», а также вскоре откроется крупнейший в мире парк развлечений «Остров чудес». Проект базируется на принципе комплексной квартальной застройки, формирующей комфортную среду для жизни и работы. На территории квартала будут располагаться жилые комплексы от 5 до 32 этажей, офисные центры, а также объекты социальной, медицинской, спортивной и коммерческой инфра-

структуры. Особое внимание будет уделено созданию ландшафтного парка с небольшими скверами и пешеходными бульварами, площадь которого составит почти 2,5 га. ЖК Central Park предусматривает функциональные планировки квартир с высотой потолков от 3,1 м и потрясающими видами на Москву-реку, а на крышах малоэтажных зданий будут располагаться уникальные общественные пространства для общения, игр и занятий спортом. Проект имеет удобную транспортную доступность: по Нагатинской набережной до исторического центра Москвы можно будет добраться за 10 минут. Кроме того, в непосредственной близости находятся станции метро «Технопарк», МЦК «ЗИЛ», а также выезд на Третье транспортное кольцо и МКАД.

КРЫЛЬЯ

 ПРОЕКТЫ «ЛИДЕР-ИНВЕСТ»

 МОСКВА

 КЛАСС «БИЗНЕС»
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ
160 ТЫС. КВ. МРЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
10 966 МЛН РУБ.

Жилой комплекс «Крылья» расположен в развитом и живописном районе Раменки Западного административного округа Москвы, который считается одним из самых престижных округов столицы. В непосредственной близости от жилого комплекса находятся ведущие вузы страны: МГУ им. М. В. Ломоносова, МГИМО, РАНХиГС и другие. Проект разработан совместно с британским архитектурным бюро AEDAS и представляет собой единую экосистему из трех корпусов переменной этажности, паркинга, объектов социальной инфраструктуры, офисно-торгового центра, фитнес-центра с бассейном и частного ландшафтного парка с прудом. Отличительной особенностью жилого комплекса является наличие просторных зеленых террас на крышах зданий. Благодаря отсутствию плотной застройки, проект отличается обширным выбором видовых квартир с увеличенными

оконными проемами, высота потолков которых составляет не менее 3,1 м. Квартиры имеют эргономичные планировки с нишами для бытовой техники, просторными кухнями-гостиными, гардеробными, несколькими санузлами, а также террасами до 40 кв. м. Помимо этого, каждая квартира будет оборудована тач-падом, с помощью которого можно будет управлять домом. Комплекс имеет удобный доступ к нескольким ключевым дорожным артериям столицы: МКАД, Третьему транспортному кольцу, Мичуринскому проспекту и улице Лобачевского. В пешей доступности находится станция метро «Мичуринский проспект». Кроме того, к 2024 году будет построен пересадочный узел на базе строящейся станции метро «Аминьевское шоссе», что позволит жителям комплекса добираться до центра города за 15 минут.

5. ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

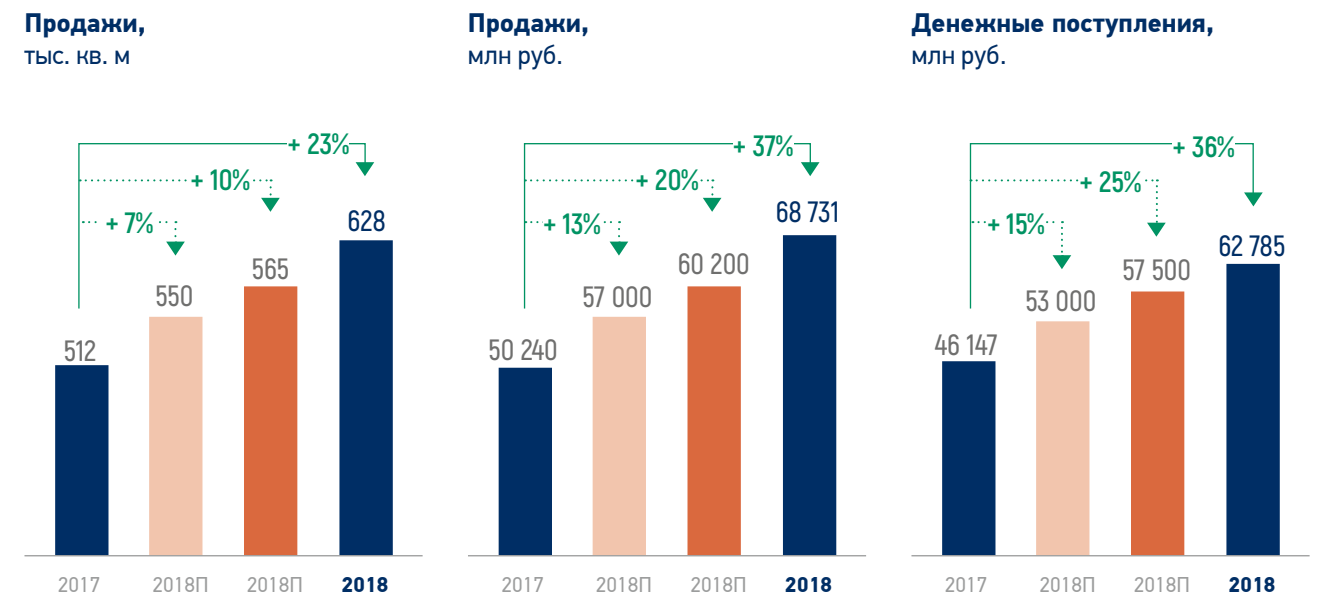
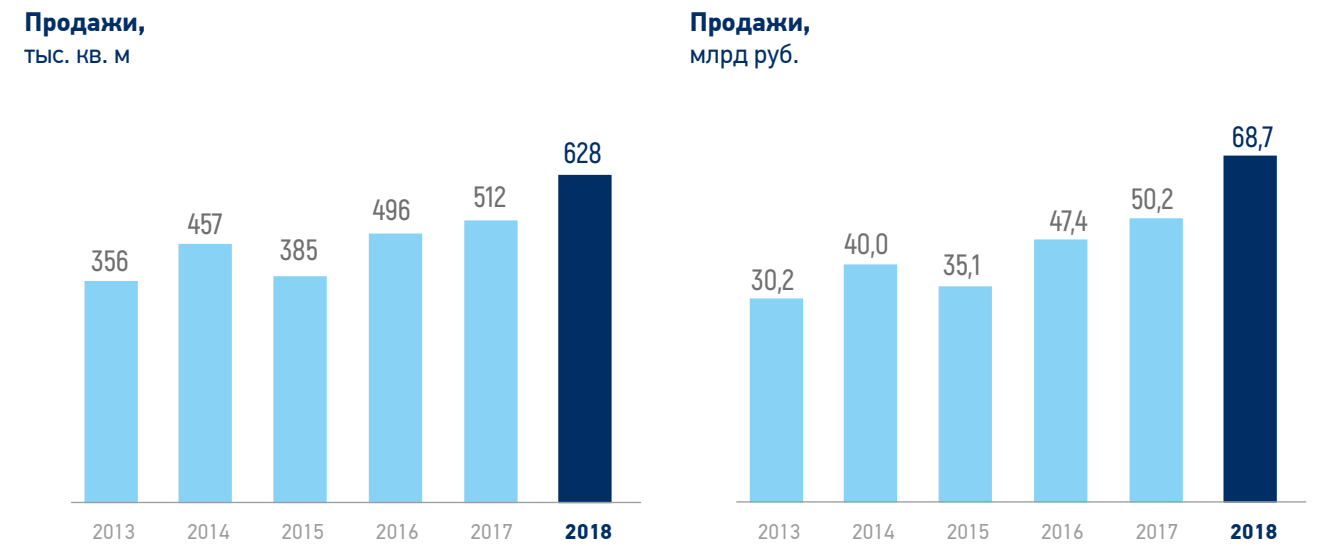


ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 2018 ГОДА



Наша постоянная работа над совершенствованием всех составляющих операционной деятельности Группы «Эталон» нашла отражение в **РЕКОРДНЫХ ОБЪЕМАХ ПРОДАЖ 2018 ГОДА** в натуральном и денежном выражении: Компания **РЕАЛИЗОВАЛА 628 ТЫС. КВ. М НЕДВИЖИМОСТИ СТОИМОСТЬЮ 68,7 МЛРД РУБ.** Эти результаты не только превзошли наш первоначальный прогноз, но даже превысили те амбициозные ориентиры по году, о которых мы заявляли в конце 3 квартала 2018 года на 13% п.п. и на 17% п.п. соответственно.



● Фактические результаты ● Первоначальный прогноз ● Обновленный прогноз



124

ТЫС. РУБЛЕЙ ЗА КВ. М

РЕКОРДНО ВЫСОКАЯ ЦЕНА НА КВАРТИРЫ

Процентные ставки по ипотеке, постепенно снижавшиеся на протяжении 2017 года, в 2018 году достигли рекордно низкого для России уровня. Это оказало поддержку дальнейшему расширению ипотечного кредитования. Доля ипотечных сделок в структуре продаж Группы «Эталон» в 2018 году увеличилась до 41%: было заключено 5 027 ипотечных договоров в сравнении с 3 357 договорами годом ранее (+50% год к году). Рост ипотечных продаж способствовал увеличению размера среднего первоначального платежа до 82% в 2018 году.

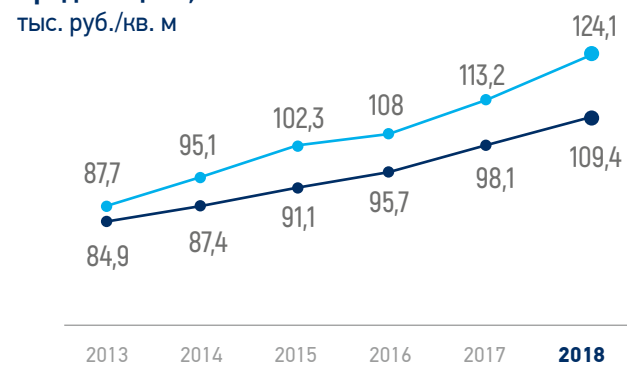
Выдающиеся операционные результаты 2018 года – только один из показателей высокого спроса на квартиры Группы «Эталон». Благодаря сбалансированному портфелю проектов в течение года цены на все типы недвижимости демонстрировали позитивную динамику: средняя цена квадратного метра и в целом, и на квартиры в частности существенно выросла в 2018 году – на 12% и 10% соответственно. Основными причинами роста стала увеличившаяся доля проектов бизнес-класса в портфеле Компании и повышение цен на недвижимость во всех проектах Группы: в то время как доля проектов бизнес-класса от суммарной площади законтрактованной недвижимости выросла с 2% в 2017 году до 7% в 2018 году, средняя цена в проектах классов «верхний

Средняя цена на квартиры **УВЕЛИЧИЛАСЬ НА 10%** со 113 160 руб. за кв. м в 2017 году до 124 113 рублей за кв. м в 2018 году.

эконом» и «комфорт» в 2018 году выросла более чем на 6% и в Санкт-Петербурге, и в Москве.

Увеличившиеся первые платежи и более высокая цена квадратного метра позволили сгенерировать внушительный объем денежных поступлений в 2018 году – 62,8 млрд рублей, что на 36% превосходит результаты предыдущего года.

Средняя цена, тыс. руб./кв. м



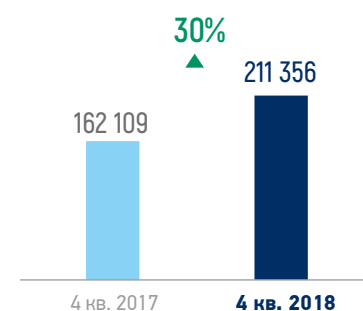
● Средняя цена на квартиры ● Средняя цена на все типы недвижимости

В соответствии с сезонной динамикой российского рынка недвижимости, пик продаж пришелся на 4 квартал 2018 года. Последний квартал существенно превзошел по всем ключевым операционным показателям даже сильный 4 квартал 2017 года. Было продано 211 356 кв. м недвижимости общей стоимостью 24 446 млн рублей, что на 30% и 47% соответственно выше результатов предыдущего года. Помимо сезонных колебаний спроса, на сильные результаты повлияли потребительские ожидания роста цен на недвижимость и общая нео-

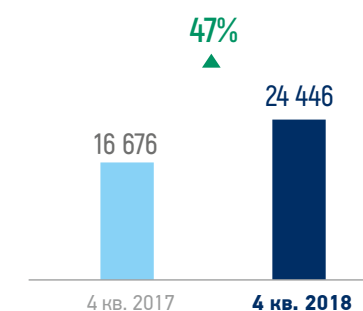
пределенность на рынке, связанная с текущими законодательными изменениями. Эти факторы подстегнули некоторых покупателей поспешить с приобретением недвижимости. В то же время причиной выдающихся показателей 4 квартала и всего 2018 года был в первую очередь портфель проектов Группы «Эталон», позволивший вывести на рынок в конце 2017 и в течение 2018 года целый ряд новых проектов и новых корпусов в уже запущенных проектах.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ 4 КВАРТАЛА 2018 ГОДА

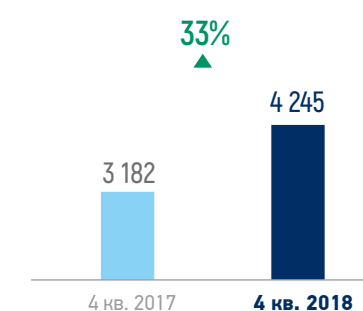
Продажи, кв. м



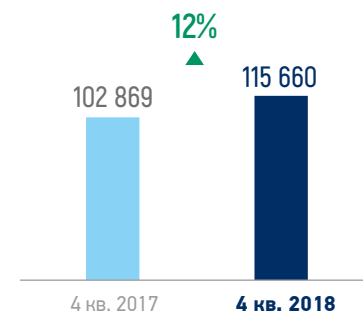
Продажи, млн руб.



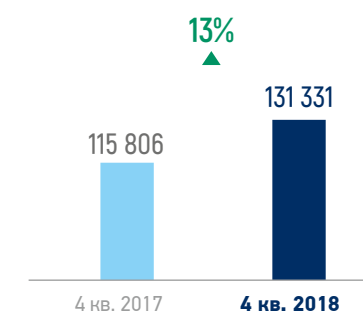
Количество заключенных договоров, шт.



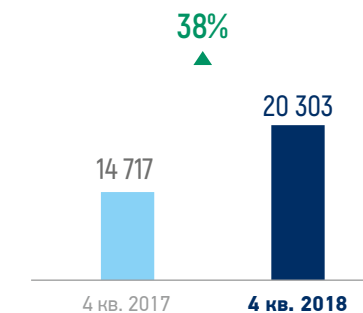
Средняя цена, руб./кв.м



Средняя цена (квартиры), руб./кв.м



Денежные поступления, млн руб.



Доля проектов бизнес-класса в суммарной стоимости заключенных контрактов **ВЫРОСЛА С 4% ДО 12%** в 2018 году.

В 2018 году Группа «Эталон» вывела в продажу недвижимость суммарной площадью более 630 тыс. кв. м в новых проектах и в новых корпусах уже запущенных проектов, включая проект бизнес-класса ЖК «Петровская доминанта» в Санкт-Петербурге и три проекта комфорт-класса – ЖК «Дом на Блюхера», ЖК «Охта Хаус» и ЖК «Эталон на Неве». Компания также открыла продажи в ряде новых корпусов квартала «Галактика» и жилых комплексов «Летний сад», «Серебряный фонтан» и «Нормандия», пользующихся большим спросом.

Жилой комплекс «Петровская доминанта», новый проект бизнес-класса в Санкт-Петербурге, был запущен в середине сентября, и уже к 31 декабря 2018 года принес Компании более 1,5 млрд рублей – это суммарная стоимость заключенных с покупателями договоров. Ассортимент жилья

бизнес-класса был также дополнен новым пулом квартир в ЖК «Серебряный фонтан» в Москве. В результате доля проектов бизнес-класса от общей стоимости заключенных договоров увеличилась с 4% до 12% по итогам 2018 года.

Стремясь удовлетворить растущий спрос на жилье высокого класса, Группа «Эталон» открыла продажи в новой очереди квартала «Галактика» – проекте «Галактика Премиум», представляющем собой квартал с уникальными характеристиками. Квартиры в ЖК «Галактика Премиум» более просторные и комфортабельные, с гибкими планировками и потрясающими видами из окон.

В течение 2018 года проекты комфорт-класса Группы «Эталон» также пользовались большим спросом. Например, в ЖК «Дом на Блюхера» продажи стартовали в феврале

2018 года, и уже к концу года было реализовано 49% доступных для покупки квартир. Новые корпуса в проектах «Галактика», «Летний сад», «Серебряный фонтан» и «Нормандия», выведенные на рынок в течение 2018 года, также пользовались популярностью среди покупателей. К примеру, ЖК «Летний сад» внес самый большой вклад в продажи 4 квартала 2018 года – стоимость заключенных договоров на покупку недвижимости в нем составила целых 4 млрд рублей.

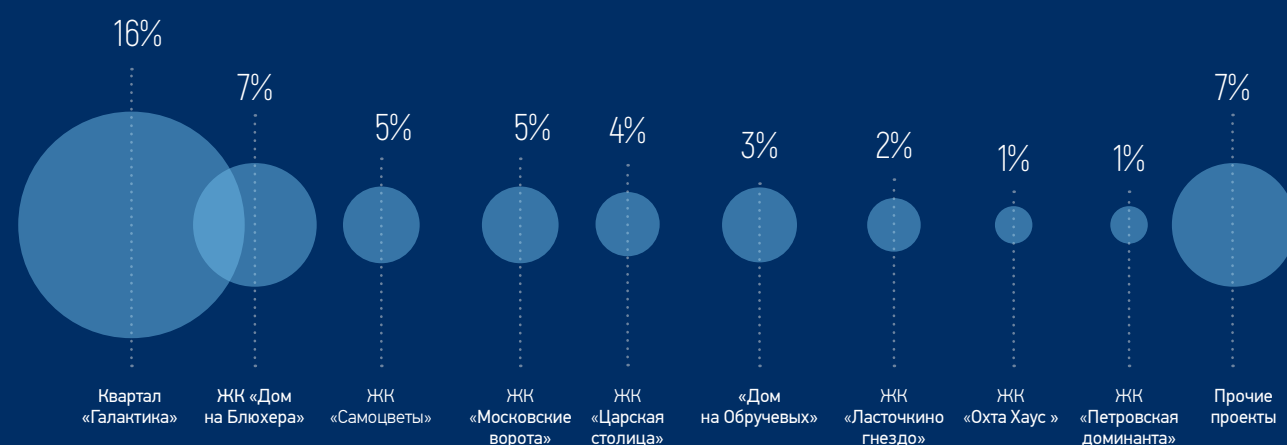
В 2018 году Группа «Эталон» ввела в эксплуатацию здания суммарной реализуемой площадью 479 тыс. кв. м в соответствии со строительной программой – это на 13% больше, чем в 2017 году. Справа в таблице представлены введенные площади в разрезе проектов.

Введенные в эксплуатацию площади за 2018 год, тыс. кв. м

ЖК «Эталон-Сити»	171
Квартал «Галактика»	152
ЖК «Самоцветы»	56
ЖК «Летний сад»	47
«Дом на Обручевых»	39
ЖК «Изумрудные холмы»	8
ЖК «Московские ворота»	6
Итого	479

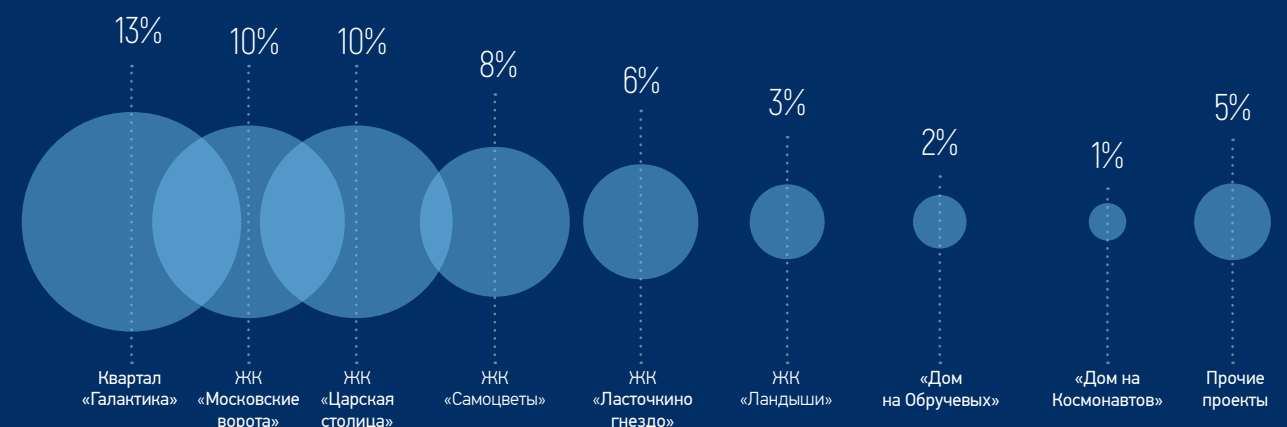
Продажи в разрезе проектов за 2018 год, кв.м¹

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 52%



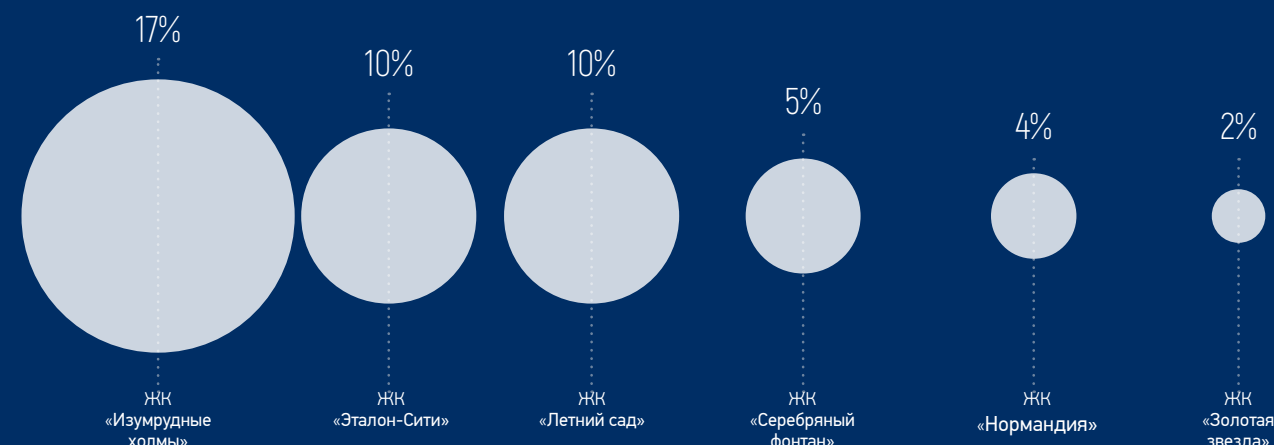
Продажи в разрезе проектов за 2017 год, кв.м¹

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 56%



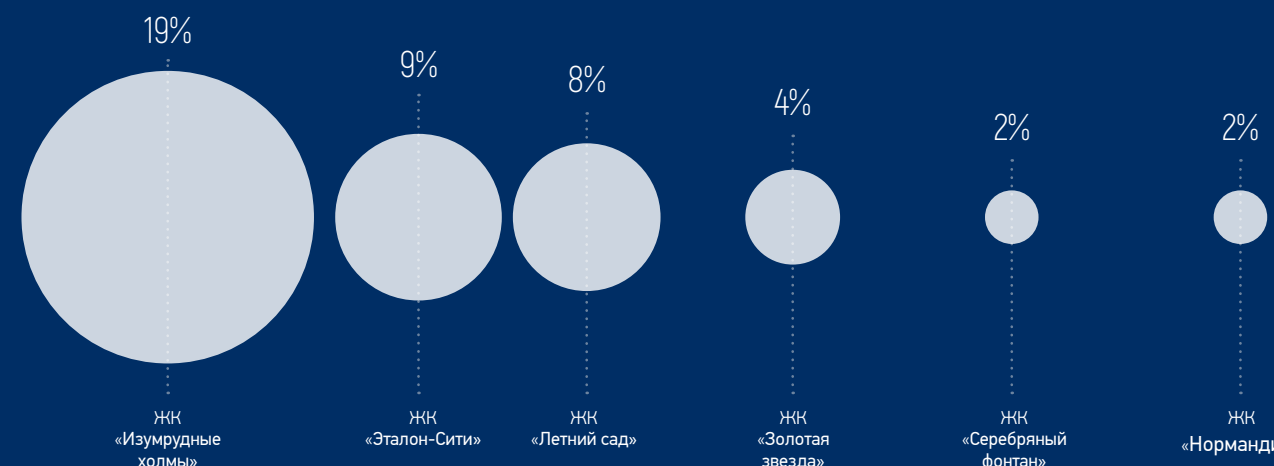
Продажи в разрезе проектов за 2018 год, кв.м¹

МОСКВА 48%



Продажи в разрезе проектов за 2017 год, кв.м¹

МОСКВА 44%



6. ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Вслед за рекордными результатами продаж в 2018 году Группа «Эталон» объявила о самой высокой за всю историю Компании выручке за год – 72 млрд рублей, оказавшей влияние на положительный операционный денежный поток в размере 17 млрд рублей и свободный денежный поток, составивший 15 млрд рублей.

В результате денежные средства на балансе Группы «Эталон» по итогам 2018 года превысили общий долг на 2,2 млрд рублей. В то же время в течение года Компания придерживалась очень консервативного подхода к учету статей, способных оказать отрицательное влияние на будущие финансовые результаты: мы признали расходы на создание социальной инфраструктуры и значительную часть затрат на подключение к городским сетям и создание инженерной инфраструктуры

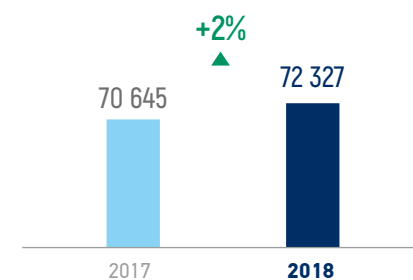
по проектам «Галактика» и «Серебряный фонтан». Тем самым мы сократили эффект от признания соответствующих расходов на прибыль Компании в будущем, когда новое законодательство вступит в силу и будет особенно важно продемонстрировать высокие финансовые показатели для сохранения финансовых ковенантов на комфортном уровне. Благодаря такому подходу Компания заложила прочный фундамент для сильных финансовых результатов в будущих периодах.

ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

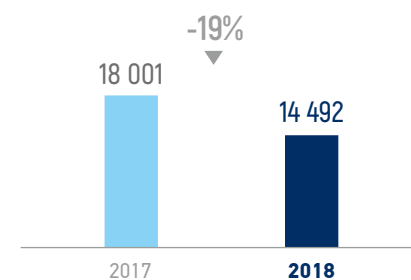
Консолидированная выручка Группы «Эталон» по МСФО увеличилась на 2% год к году и составила 72 327 миллионов рублей. При этом выручка в ключевом сегменте жилищного строительства выросла на 6% до 58 072 миллионов рублей. Консолидированная валовая прибыль и скорректированная валовая прибыль сегмента

жилищного строительства снизились на 19% и 20% соответственно. Такая динамика валовой прибыли связана с признанием значительной части затрат на подключение к городским сетям и создание прочей инфраструктуры в наших проектах комплексного освоения территории.

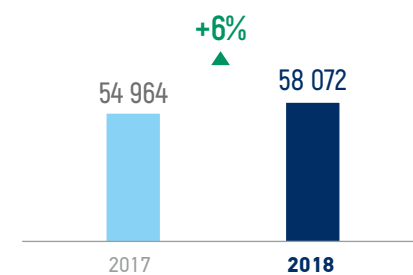
Консолидированная выручка, млн руб.



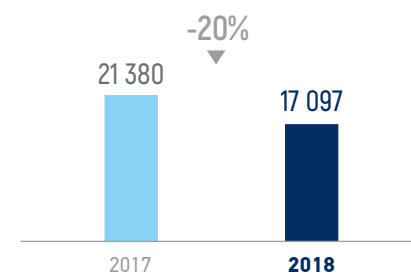
Консолидированная валовая прибыль, млн руб.



Выручка в сегменте жилищного строительства, млн руб.



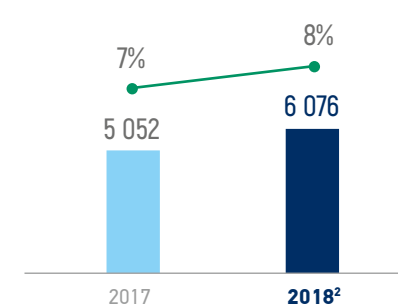
Скорректированная¹ валовая прибыль в сегменте жилищного строительства, млн руб.



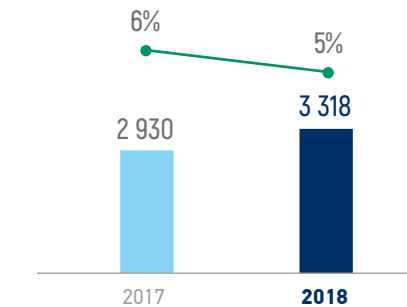
Доля общехозяйственных и административных затрат в выручке увеличилась на 1 п.п. в сравнении с аналогичным показателем предыдущего года. Благодаря нашим усилиям по оптимизации бизнес-процессов и сокраще-

нию коммерческих расходов, доля коммерческих затрат от суммарного объема продаж уменьшилась на 1 п.п. до 5%, при этом объем продаж увеличился на 37% до 68 731 миллиона рублей.

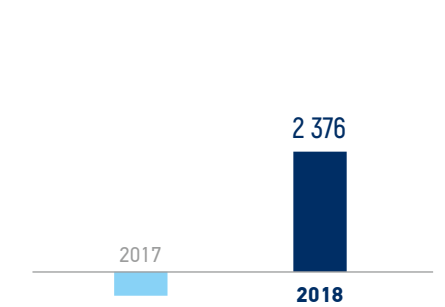
Общехозяйственные и административные затраты, млн руб.



Коммерческие затраты, млн руб.



Прочие затраты (прибыль), млн руб.



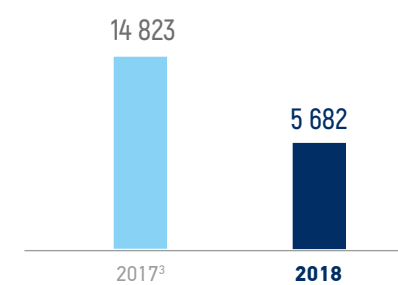
● Общехозяйственные и административные затраты, млн руб.
● Доля общехозяйственных и административных затрат в выручке

● Коммерческие затраты, млн руб.
● Доля коммерческих затрат в объеме продаж

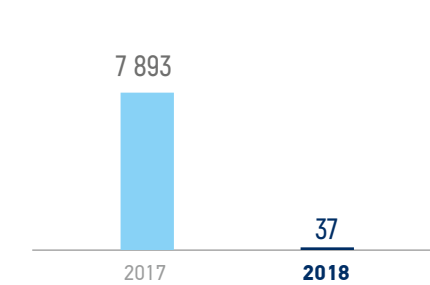
Наш консервативный подход к учету статей, имеющих потенциально негативное влияние на будущий финансовый результат, отразился на финансовых показателях 2018 года. Показатель EBITDA за год сократился на 62% до 5 682 миллионов рублей, а чистая прибыль составила 37 миллионов рублей. На показатель EBITDA и чистую прибыль повлияло начисление расходов, связанных с

созданием инженерной и прочей инфраструктуры, а также с неденежными компонентами: резервами на социальную инфраструктуру; выплатами, основанными на акциях, расчеты по которым производятся долевыми инструментами; дисконтированием дохода от паркингов и созданием резервов под обесценение дебиторской задолженности в соответствии с новым стандартом МСФО 9.

EBITDA, млн руб.



Чистая прибыль, млн руб.

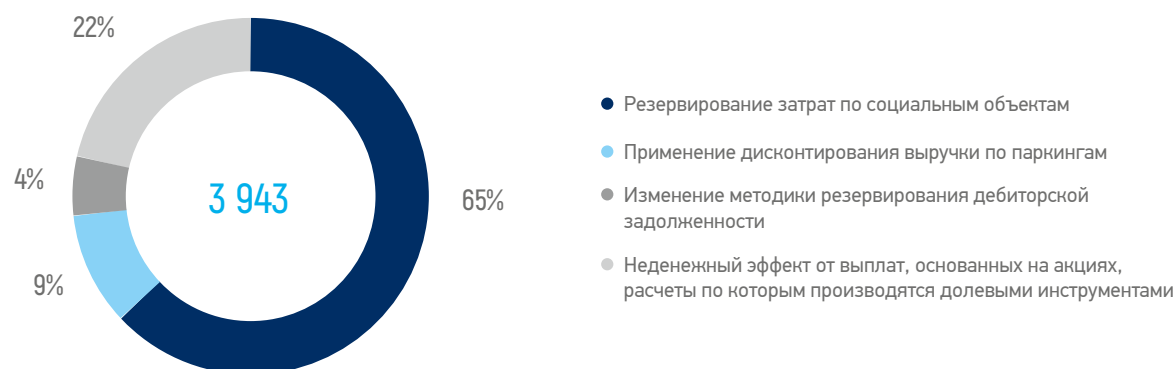


Вслед за рекордными результатами продаж в 2018 году Группа «Эталон» объявила о **САМОЙ ВЫСОКОЙ ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ КОМПАНИИ ВЫРУЧКЕ ЗА ГОД – 72 МЛРД РУБЛЕЙ**, оказавшей влияние на положительный операционный денежный поток в размере 17 млрд рублей и свободный денежный поток, составивший 15 млрд рублей.

² Общехозяйственные и административные затраты за вычетом неденежного эффекта от выплат, основанных на акциях, расчеты по которым производятся долевыми инструментами.

³ Был сделан перерасчет EBITDA за 2017 год.

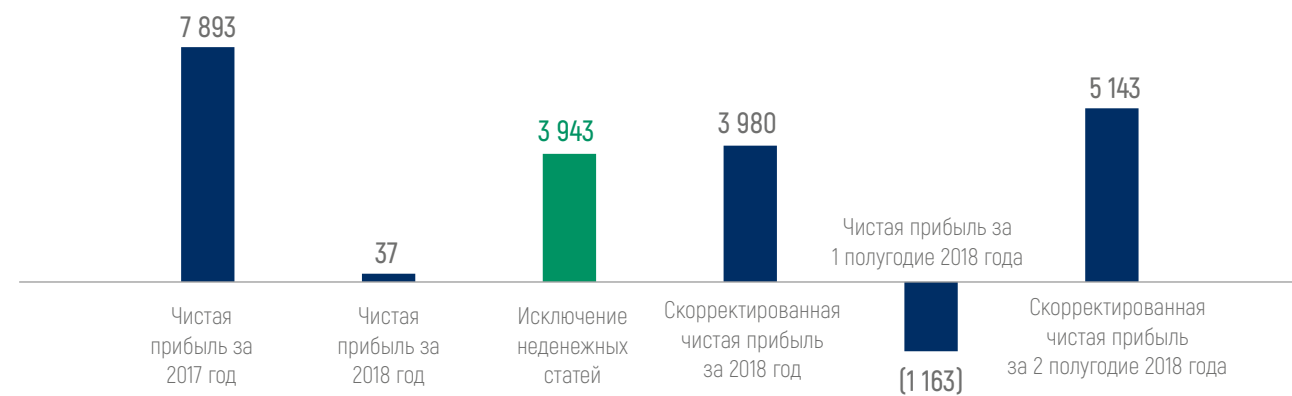
Неденежные статьи,
млн руб.



Чистая прибыль за 2 полугодие 2018 года, скорректированная на вышеперечисленные неденежные статьи, составила 5 143 миллиона рублей. Такой объем прибыли обеспечивает хорошую основу для выплаты финальных дивидендов за 2018 год в соответствии с дивидендной политикой Компании, предполагающей диапазон выплат в пределах 40-70% от чистой прибыли по МСФО

и предусматривающей возможность распределения дивидендов на базе скорректированной чистой прибыли. Размер финальных дивидендов за 2018 год будет рекомендован Советом директоров Группы «Эталон» и утвержден акционерами Компании на ежегодном собрании акционеров.

Расчет скорректированной чистой прибыли за 12 месяцев и 2 полугодие 2018 года,
млн руб.



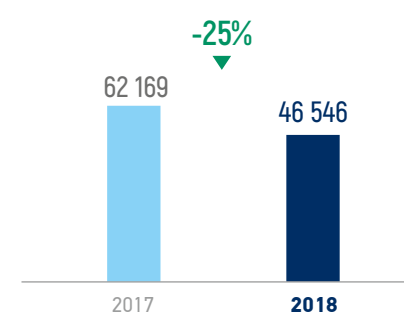
В 2018 году Компания придерживалась очень консервативного подхода к учету статей, способных оказать отрицательное влияние на будущие финансовые результаты, что способствовало созданию **ПРОЧНОГО ФУНДАМЕНТА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ СИЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В БУДУЩЕМ.**

ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ

Высокий уровень денежных поступлений и эффективное управление проектами жилищного строительства в 2018 году позволили Компании снизить уровень рабочего капитала на 25% и в очередной раз за три последних года достичь положительного операционного денежного потока. Операционный денежный поток, скорректированный на выплаченные проценты, вырос на 14 722

миллиона рублей в сравнении с 2017 годом – до 17 403 миллионов рублей. Свободный денежный поток составил 14 672 миллиона рублей, что на 14 429 миллионов рублей выше уровня предыдущего года. Компания достигла таких результатов даже несмотря на приобретение нового проекта в Московском районе Санкт-Петербурга и рекордного уровня дивидендных выплат в течение года.

Рабочий капитал,
млн руб.



Операционный денежный поток,
млн руб.



Свободный денежный поток,
млн руб.

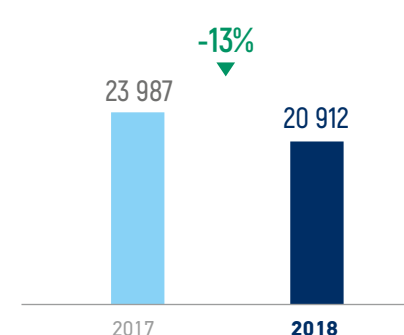


БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

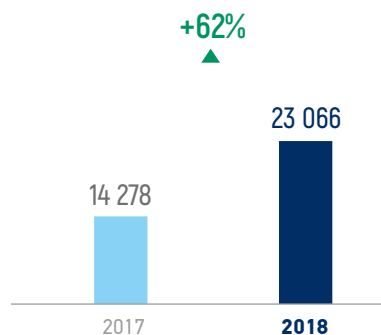
В 2018 году Компания продолжила укреплять свое финансовое положение в соответствии со стратегической целью по сохранению сильной финансовой позиции в меняющихся условиях современного российского рынка. Группа «Эталон» завершила год с объемом денежных средств на счетах, превышающим валовый

долг на 2,2 млрд рублей, в сравнении с чистым долгом в 9,7 млрд рублей на конец 2017 года. Столь сильный результат был достигнут благодаря высокому уровню денежных поступлений в течение года и средним первоначальным платежам, превышающим 80%.

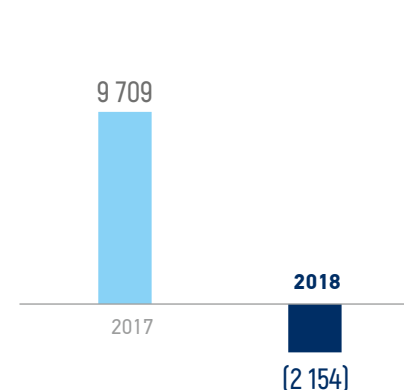
Валовый долг,
млн руб.



Денежные средства и их эквиваленты¹,
млн руб.



Чистый долг (денежная позиция),
млн руб.



После завершения отчетного периода, в феврале 2019 года, Группа «Эталон» заключила крупнейшую за последние годы сделку по слиянию и поглощению на российском рынке недвижимости. Тем не менее Компания не отошла от своих четких целей по поддержанию комфортного уровня долговой нагрузки: после приобретения «Лидер-Инвест» Группой «Эталон» рейтинговое

агентство S&P в очередной раз подтвердило международный кредитный рейтинг «Эталон ЛенСпецСМУ», дочерней компании Группы, на уровне В+ со стабильным прогнозом². Мы также продолжили работу над оптимизацией стоимости заимствований и сроков кредитования. В результате средняя стоимость заимствований снизилась с 10,29% на конец 2017 года до 9,85% на конец 2018 года.

¹ Включая банковские депозиты на срок более 3 месяцев.

² По состоянию на 29 марта 2019 года.

Взаимодействие
с заинтересованными
сторонами 94

Охрана труда и безопасность 96

Охрана окружающей среды 100

Сотрудники 104

Социальная ответственность 110

Корпоративное поведение 114

Управление рисками 116

7. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Цели взаимодействия

Клиенты

- Информирование клиентов о проектах Группы «Эталон»
- Презентация основных преимуществ сотрудничества с Компанией
- Предоставление клиентам возможности оставить отзывы о продуктах и услугах Компании
- Анализ и учет потребностей и интересов клиентов
- Рост повторных покупок и покупок по рекомендации знакомых

Сотрудники

- Мотивирование и обучение лояльных, квалифицированных сотрудников
- Информирование сотрудников о стратегических целях и ключевых задачах Компании, которые им предстоит решить
- Поддержание диалога с сотрудниками для выявления возможностей дальнейшего совершенствования деятельности Компании

Мы считаем, что установление и поддержание хороших взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами является важной составляющей в создании стоимости и обеспечении долгосрочного устойчивого роста. Взаимодействие с перечисленными ниже группами стейкхолдеров помогает нам лучше понимать их потребности, получать обратную связь и на ее основе со-

вершенствовать бизнес-процессы, а также информировать заинтересованные стороны о деятельности и приоритетах Компании. Постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами позволяет нам принимать взвешенные бизнес-решения и создает прочную основу для дальнейшего развития Группы «Эталон».

Инвесторы

- Предоставление четкой и прозрачной информации о Компании и ее инвестиционном продукте
- Информирование инвесторов о стратегии и ключевых стратегических решениях Компании
- Раскрытие информации об операционных и финансовых результатах Группы «Эталон» и других значимых событиях
- Информирование о деятельности Группы «Эталон» на рынках капитала

Общество

- Улучшение условий жизни в городах присутствия
- Информирование общественности о влиянии Группы «Эталон» на окружающую среду и городскую инфраструктуру
- Создание и поддержание хорошей репутации

Способы взаимодействия

Клиенты

- Организация и постоянное совершенствование «горячей линии» для клиентов
- Развитие региональной сети продаж
- Стремление отвечать на запросы и жалобы клиентов своевременно и в полном объеме
- Взаимодействие с клиентами через социальные платформы
- Развитие и использование передовых способов визуализации и демонстрации, таких как VR
- Разработка мобильных приложений, позволяющих клиентам оплачивать коммунальные услуги и отслеживать динамику строительства их будущих домов

Сотрудники

- Внедрение ознакомительной программы для новых сотрудников с информацией о Компании и ее историей
- Инструктирование сотрудников о требованиях по охране труда и безопасности на рабочем месте
- Распространение важной информации для сотрудников через корпоративную газету и интернет-портал
- Организация мероприятий с участием ключевых руководителей
- Социальная поддержка сотрудников в случае длительной болезни или несчастных случаев, потери близких или утраты имущества
- Разнообразные программы профессиональной подготовки и развития
- Выражение благодарности за значительный вклад в развитие Компании

Инвесторы

- Публикация ежегодных отчетов, финансовой отчетности, пресс-релизов, презентаций и другой актуальной информации на веб-сайте Компании
- Участие в выездных презентациях и конференциях для инвесторов
- Организация телеконференций и встреч руководства с аналитиками и инвесторами
- Организация посещения строительных площадок для инвесторов и аналитиков
- Публикация ежемесячных фотоотчетов о ходе реализации проектов
- Участие шести независимых директоров без исполнительных полномочий в Совете директоров для представления интересов публичных акционеров

Общество

- Публикация пресс-релизов и интервью с ключевыми руководителями по важным темам, связанным с деятельностью Компании
- Организация регулярных встреч и посещения площадок для журналистов, освещающих деятельность Группы «Эталон»
- Использование эффективных каналов связи с ключевыми СМИ и журналистами
- Ведение галереи онлайн-проектов, в которой представлены завершённые, текущие и будущие проекты

Результаты деятельности в 2018 году

Клиенты

- В 2018 году охват региональной сети расширился до 58 городов России за счет присоединения 6 городов.
- За год получено 68 000 звонков от клиентов. В результате использования улучшенной CRM системы для обработки звонков доля потерянных вызовов составила менее 1%
- Усовершенствован клиентский сервис: согласно исследованию Kantar TNS, по уровню обслуживания клиентов в Санкт-Петербурге и в Москве Группа «Эталон» вышла на третье место, поднявшись с 8-го и 7-го мест соответственно, занимаемых в 2017 году
- В проекте «Самоцветы» открыт первый Центр заселения для будущих собственников, который работает по принципу «единого окна»

Сотрудники

- Компания провела исследование для определения уровня вовлеченности и удовлетворенности своих сотрудников. Результаты исследования будут использованы для улучшения этих показателей.
- Более 900 сотрудников участвовали в обучающих программах
- 278 новых сотрудников прошли программу адаптации
- 23 882 человеко-часа было вложено в учебные программы сотрудников Группы «Эталон»
- 129 сотрудников получили финансовую помощь после рождения ребенка
- 68 сотрудников получили финансовую помощь в связи с тяжелой утратой
- 44 сотрудникам была оказана финансовая помощь в связи с выходом на пенсию

Инвесторы

- Было проведено четыре телеконференции для инвесторов по операционным и финансовым результатам
- Более 100 встреч с аналитиками/инвесторами, включая групповые встречи для аналитиков или инвесторов и посещение площадок некоторых проектов в Москве и Санкт-Петербурге
- Участие в 14 конференциях для инвесторов
- 45 пресс-релизов размещено на сайте регулятора
- Ежемесячный выпуск фотоотчетов о ходе реализации проектов Группы «Эталон»

Общество

- 233 пресс-релиза
- 7 847 упоминаний Группы «Эталон» в российских и международных СМИ
- 14 очных мероприятий с журналистами

ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ

Группа «Эталон» – крупный холдинг, одновременно реализующий более 15 строительных проектов, со штатом сотрудников, насчитывающим более 5 000 человек. Мы чувствуем большую ответственность за каждого из них и считаем своим первоочередным долгом обеспечить их здоровье и безопасность. Мы рады сообщить о том, что в 2018 году, как и в течение двух предыдущих лет, на строительных площадках Компании не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом.

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА

Наша политика в отношении производственной безопасности и охраны труда базируется на трех ключевых постулатах:

Применение современных принципов и методик

Группа «Эталон» не ограничивается строгим соблюдением действующего российского законодательства и применением передовых отраслевых стандартов. Мы стремимся сами задавать высокую планку в этой

Непрерывное совершенствование

сфере: внедряем лучшие мировые практики, разрабатываем и совершенствуем собственную систему охраны труда и производственной безопасности на базе BIM-технологий.

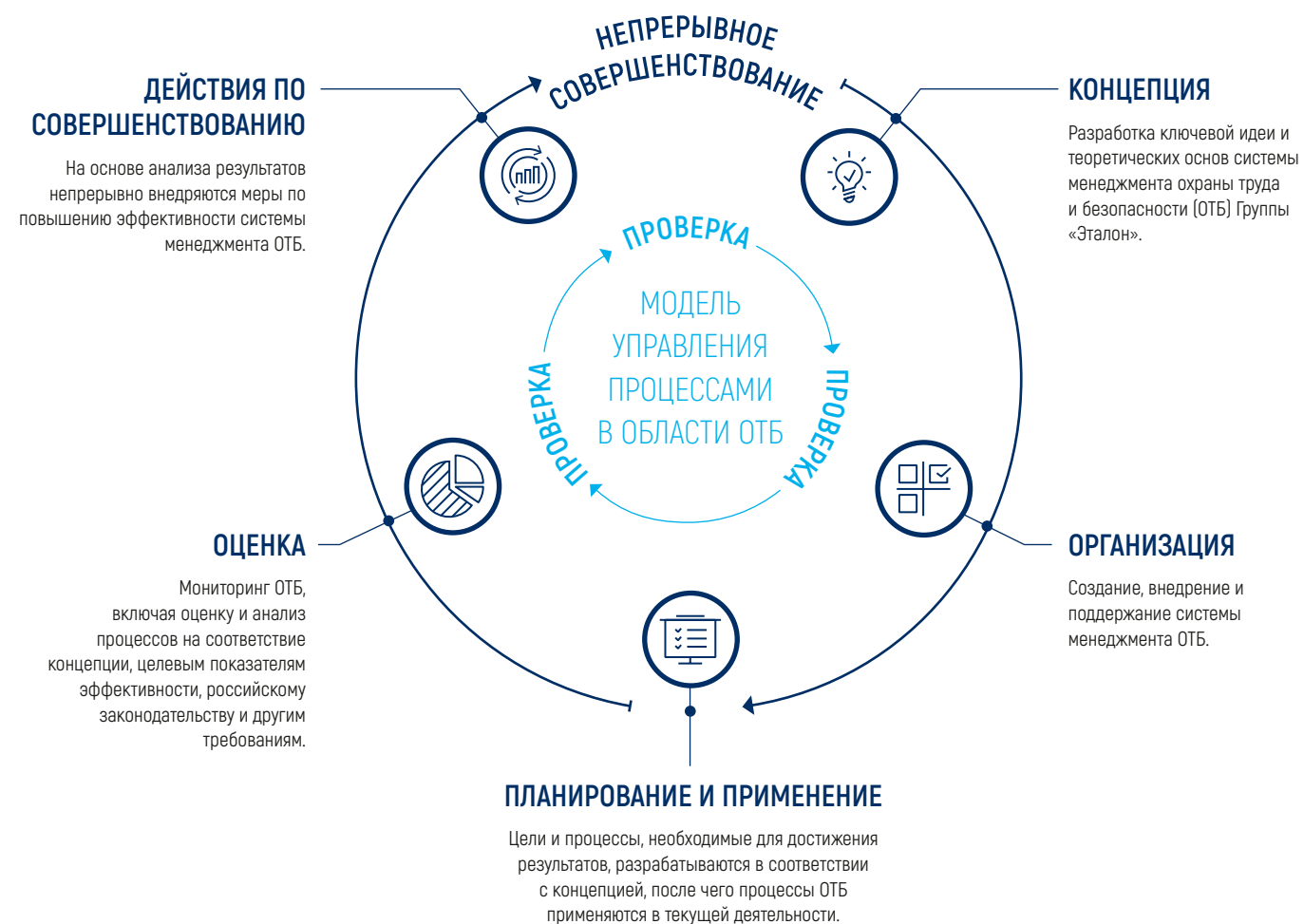
Обучение и проактивность сотрудников

Политика Группы «Эталон» в отношении охраны труда, а также мероприятия для обеспечения производственной безопасности и формальные процедуры в этой сфере регулируются двумя основными документами:

- 1 «Положением о системе охраны труда в Группе «Эталон», содержащим ключевые принципы управления системой охраны труда, а также регламентирующим функциональную вертикаль по охране труда, права и обязанности подразделений и должностных лиц в сфере производственной безопасности, организацию работ по соблюдению норм и правил охраны труда на строительных объектах Компании, действия при возникновении несчастных случаев, профилактические мероприятия и обучение персонала.
 - 2 «Методикой определения индекса безопасности на строительных площадках Группы «Эталон», описывающей методику сбора данных и последующего расчета индекса безопасности, а также регламентирующей формирование и предоставление отчетов о результатах мониторинга безопасности.
- В основе нашей системы охраны труда лежит принцип непрерывного мониторинга и развития.



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТИ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»



ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТИ

Ключевые элементы системы безопасности и охраны труда в Группе «Эталон»:

- Четко выстроенная вертикаль управления процессами ОТБ
- Личная ответственность руководителей всех уровней за обеспечение высокого уровня охраны труда в управляемых ими подразделениях
- Независимый регулярный мониторинг уровня безопасности на строительных площадках
- Мотивация участников строительного процесса к обеспечению безопасности и охраны труда
- Систематическое обучение и аттестация персонала по охране труда

Функциональную вертикаль управления процессами ОТБ возглавляет технический директор. Он, в частности, на самом высоком уровне несет ответственность за разработку методологии и параметров контроля независимого регулярного мониторинга условий труда на объектах Компании. В состав этой вертикали также входят соответствующие функциональные подразделения – отделы охраны труда и специалисты по охране труда – на уровне территориальных управлений и отдельных организаций Группы.

За последние три года на строительных площадках Группы «Эталон» не произошло **НИ ОДНОГО НЕСЧАСТНОГО СЛУЧАЯ СО СМЕРТЕЛЬНЫМ ИСХОДОМ.**

Основные задачи сотрудников функциональной вертикали управления процессами ОТБ:

- Внедрение Политики Группы «Эталон» в области охраны труда и безопасности и методики определения индекса безопасности, ключевых норм и принципов охраны труда
- Изучение и распространение передового опыта в сфере ОТБ
- Организация работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, по выполнению требований охраны труда и улучшению условий труда
- Информирование и консультирование руководителей и линейных сотрудников по вопросам охраны труда

Организация безопасного выполнения работ и координация деятельности подрядных организаций на строительных площадках Группы «Эталон» возложены на генеральных подрядчиков.

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, для того 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 соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Помимо этого, Компания проводит дополнительные тематические занятия, тренинги, семинары в области охраны труда и производственной безопасности. В 2018 году было проведено 12 117 часов обучения по охране труда и производственной безопасности, в этих тренингах приняли участие 535 сотрудников Группы «Эталон».

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 этих рисков.

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 на регулярной основе, 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 Компании действует единый внутрикорпоративный стандарт охраны труда: утверждается целевой минимально допустимый уровень индекса безопасности. Целевое значение индекса устанавливается Техническим советом и утверждается генеральным директором Группы «Эталон».

Результатом применения оценки индекса безопасности стало заметное снижение травматизма, повышение культуры производства и производительности труда. За последние три года на строительных площадках Группы «Эталон» не произошло ни одного несчастного случая со смертельным исходом, а уровень индекса безопасности на протяжении этого времени превышает 80% при целевом значении 75%.

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 использует индекс безопасности для мониторинга 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».

Оценка соблюдения требований ОТБ подрядными организациями

На протяжении последних двух 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 решения о включении или исключении подрядчика из реестра аккредитованных Компанией организаций.

В 2018 году Группа «Эталон» провела **12 117 ЧАСОВ** обучения по охране труда и производственной безопасности для **535 СВОИХ СОТРУДНИКОВ.**



ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

На всех этапах жизни строительных проектов Группа «Эталон» стремится ограничить неблагоприятное воздействие на окружающую среду, минимизировать энергозатраты и потребление ресурсов, обеспечить будущим новоселам удобное и экологичное пространство для жизни. При проектировании, возведении и эксплуатации жилых комплексов специалисты Компании руководствуются строгими законодательными требованиями и рекомендациями в области охраны окружающей среды, внедряют передовой опыт и новейшие разработки.

ДОСТИЖЕНИЯ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ В 2018 ГОДУ:

ИНВЕСТИЦИИ В ПРИРОДО-ОХРАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ НА ЭТАПЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

 **+18%**

рост инвестиций в природо-охранные мероприятия в 2018 году по сравнению с 2017 годом

ВТОРИЧНАЯ ПЕРЕРАБОТКА

 **+14%**

увеличение вторичной переработки в 2018 году по сравнению с 2017 годом

ПОТРЕБЛЕНИЕ ТОПЛИВА

 **-1,2%**

сокращение потребления топлива в 2018 году по сравнению с 2017 годом

БЕНЗИН

 **-1,8%**

сокращение потребления бензина в 2018 году по сравнению с 2017 годом

ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО

 **-1,1%**

сокращение потребления дизельного топлива в 2018 году по сравнению с 2017 годом

ЭЛЕКТРИЧЕСКАЯ ЭНЕРГИЯ

 **-0,6%**

сокращение потребления электрической энергии в 2018 году по сравнению с 2017 годом

Политика Группы «Эталон» в области охраны окружающей среды **СООТВЕТСТВУЕТ СТРОГИМ ПРАВИЛАМ И НОРМАМ РОССИЙСКОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В ОБЛАСТИ УТИЛИЗАЦИИ ОТХОДОВ** на строительных площадках и другим природоохранным требованиям.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ:

Строгое соблюдение природоохранных требований и рекомендаций

- В Группе «Эталон» разработана и более 10 лет действует Политика в области охраны окружающей среды: наша Политика Высшего руководства в области качества и экологии была впервые утверждена в 2008 году, а в 2017 году она была пересмотрена в связи с переходом на новые версии международных стандартов менеджмента качества ISO и экологического менеджмента. Политика руководства Компании в области охраны окружающей среды соответствует строгим правилам и нормам российского законодательства в области утилизации отходов на строительных площадках и другим природоохранным требованиям.

Проекты Группы «Эталон» проходят комплексную экологическую экспертизу на всех этапах. Во время разработки проекта производятся инженерно-экологические изыскания, оценка уровня шума, качества воздуха и почвы. В проектной документации отражаются меры по ограничению воздействия на окружающую среду как на этапе строительства, так и после ввода объекта в эксплуатацию.

Во время строительства проводятся мероприятия по предотвращению загрязнения окружающей среды: восстановление территорий, охрана воздушного бассейна и водных ресурсов, борьба с шумами и др. При строительстве Компания не использует воду из природных водоемов: вода забирается полностью из городской водопроводной сети. Для уменьшения запыленности перед выездом транспорта со строительной площадки осуществляется мойка колес. Инвестиции Компании в природоохранные мероприятия на этапе строительства в 2018 году выросли почти на 18% по сравнению с 2017 годом.

После завершения строительства проект проходит проверку на соответствие гигиеническим требованиям к отоплению, вентиляции, микроклимату и качеству воздуха в помещениях, к естественному и искусственному освещению и инсоляции, к уровням шума, вибрации, ультразвука и инфразвука, электрических и электромагнитных полей и ионизирующего излучения. Компания разрабатывает и реализует проекты благоустройства и озеленения территории, устройства зон отдыха, спортивных и детских площадок.

- Оборудование и материалы, используемые при строительстве на объектах Группы «Эталон», соответствуют всем гигиеническим, эргономическим требованиям, а также требованиям действующих СанПиН.

Для внутренней отделки холлов, коридоров, лестниц мы применяем современные экологичные материалы. Потолочные, настенные и напольные покрытия, изоляционные материалы, краски, клеи и герметики имеют низкий уровень выбросов летучих органических соединений. В общедомовом освещении используются энергоэффективные светодиодные лампы, не содержащие ртути и других вредных веществ.

- Группа «Эталон» неукоснительно соблюдает требования по охране окружающей среды. Для мониторинга рисков и предупреждения нарушений Компания дополнительно проводит собственные проверки объектов на соответствие природоохранным требованиям. В 2018 году только в Санкт-Петербурге было проведено более 20 таких проверок. Результат – отсутствие штрафов или санкций неденежного характера за несоблюдение экологических норм.

Открытость и ответственность

- Группа «Эталон» поощряет диалог с заинтересованными сторонами и их участие в управлении воздействием на окружающую среду.
- Компания регулярно готовит отчеты по экологии для организаций Группы и по запросам акционеров. В 2018 году было представлено 4 отчёта по экологии, три из которых подготовлены 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 Компании о результатах проверок объектов Группы на соответствие природоохранным нормам подвергаются независимому аудиту.
- Группа «Эталон» предъявляет высокие требования ко всем поставщикам и подрядным организациям. Согласно действующему в Компании «Положению о проведении тендеров», все поставщики и подрядчики оцениваются по целому ряду критериев и включаются в аккредитованный реестр. Материалы и оборудование, поступающие в Компанию, проходят входной экологический контроль и проверяются на наличие необходимых сертификатов и санитарно-гигиенических заключений.

В 2018 году Группа «Эталон» подключила для строительства проектов в Санкт-Петербурге двух новых генеральных подрядчиков, предварительно проведя проверки на соблюдение ими требований системы экологического менеджмента.

Постоянное совершенствование

С 2008 года в Группе «Эталон» используется интегрированная система управления качеством и система экологического менеджмента. Каждые три года система проходит независимый аудит на соответствие требованиям стандартов. После публикации новой редакции международного стандарта экологического менеджмента ISO 14001:2015 руководство территориального управления Группы «Эталон» в Санкт-Петербурге приняло решение усовершенствовать систему управления качеством и экологического менеджмента и сертифицировать ее в соответствии с требованиями нового стандарта, что и было сделано в 2017 году. Независимый аудит, проведенный в июне 2018 года, подтвердил соответствие интегрированной системы требованиям международных стандартов менеджмента качества ISO 9001:2015 и экологического менеджмента ISO 14001:2015, а также действие сертификатов соответствия вплоть до 2020 года.

Группа «Эталон» старается в своей деятельности следовать основным мировым инициативам, направленным на развитие социальной ответственности бизнеса, таким как UN Global Compact. Компания придерживается принципов социально ответственного ведения бизнеса, в том числе касательно политики в области выбросов парниковых газов и использования энергоносителей. Группа «Эталон» стремится сократить выбросы и потребление энергоресурсов во время строительства и при эксплуатации домов.

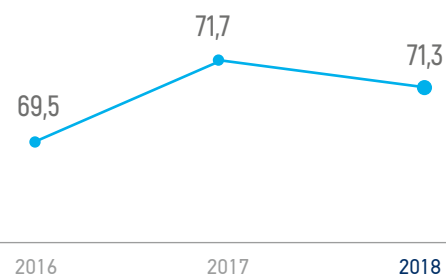
В процессе строительства мы отказались от дизель-генераторов и используем электроэнергию от городской сети, что позволило уменьшить воздействие на окружающую среду и сократить энергопотребление, даже несмотря на рост объемов строительства. В то же время на объеме потребления энергоносителей сказались и оптимизация логистических маршрутов, связанная с объединением производственных компаний в бизнес-структуру с единым административным центром.

Стремясь сократить воздействие на окружающую среду, мы придерживаемся строгих правил в обращении со строительными отходами на всех наших площадках. Компания старается отправлять на переработку ту часть отходов, которая может быть утилизирована и использована вторично. Те отходы, которые не подлежат переработке, отправляются на полигоны. В 2018 году Производственный блок – подразделение, объединяющее производственные и сервисные бизнесы Группы «Эталон» – отправил на переработку на 14% больше строительных отходов чем годом ранее.

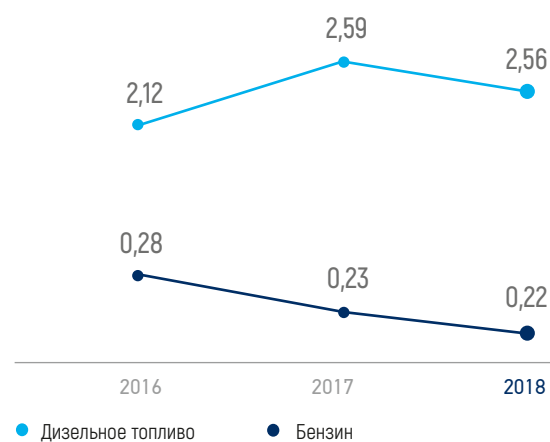
Проект бизнес-класса Fusion стал пилотным проектом правительства Санкт-Петербурга, в котором реализуются элементы системы «Умный город»: дистанционное снятие показаний с узлов учета, выведение всей системы диспетчеризации на городские службы, установка в квартирах интеллектуального модуля для дистанционного управления электроприборами. Это приоритетная программа развития Северной столицы, направленная на создание системы управления городскими ресурсами, которая позволит повысить качество жизни населения и обеспечить устойчивое развитие города.

Хотя Группа использует углеводородное топливо – бензин и дизельное топливо – для своего парка автомобилей и строительной техники, ЕГО ОБЪЕМЫ В 2018 ГОДУ БЫЛИ НИЖЕ, ЧЕМ ГОДОМ РАНЕЕ (-1,8%¹ БЕНЗИН, -1,1%¹ ДИЗЕЛЬНОЕ ТОПЛИВО).

Потребление электроэнергии, млн кВт·ч



Потребление топлива, млн л



Компания начала внедрять энергоэффективные решения, которые позволяют собственникам жилья оптимизировать потребление ресурсов, а Группе «Эталон» – сократить расходы на обслуживание недвижимости. Это, в том числе, применение эффективной водоразборной арматуры, приточно-вытяжных установок с рекуперацией тепла, погодозависимый график подачи тепла, использование датчиков движения и энергосберегающего освещения, единая система диспетчеризации и управления инженерными системами. Для проверки качества внутренней среды Компания применяет эффективные новейшие технологии,

такие как математическое моделирование параметров микроклимата (CFD), позволяющее рассчитать оптимальную температуру, влажность и скорость воздуха.

Два проекта Группы «Эталон» – ЖК «Серебряный фонтан» и ЖК BOTANICA – отмечены сертификатами российской системы повышения энергоэффективности Green Zoom. Проект «Серебряный фонтан» также получил награду Всероссийского конкурса по экологическому развитию и энергоэффективности Green Awards 2017 в номинации «Жилое строительство».

Переработка строительных отходов, тонны²



СОТРУДНИКИ

Мы в Группе «Эталон» убеждены, что успешный бизнес можно построить только с профессиональной, увлеченной общим делом, амбициозной и сплоченной командой. Поэтому мы уделяем особое внимание тому, чтобы создать в Компании здоровую и комфортную рабочую атмосферу, где у каждого есть возможность проявить свои профессиональные таланты, учиться и делиться опытом с коллегами, воплощать в жизнь смелые проекты.

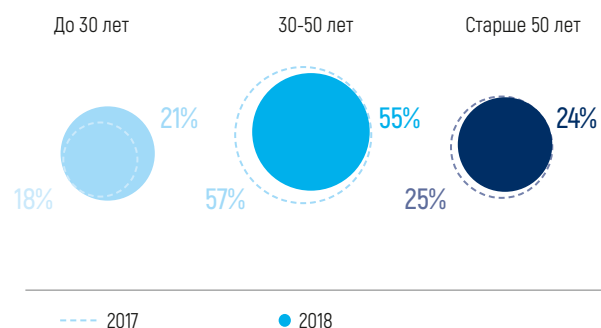
Наша команда в Москве и Санкт-Петербурге насчитывает более 5 000 специалистов в самых разных сферах. В основе нашей стратегии управления персоналом лежит стремление сохранить и преумножить богатый потенциал сотрудников и широту компетенций, обеспе-

чить равные возможности, создать условия для профессионального и личного роста, сохранить безопасность и здоровье, дать возможность успешно сочетать карьеру с личной жизнью.

Мы уделяем особое внимание тому, чтобы **СОЗДАТЬ В КОМПАНИИ ЗДОРОВУЮ И КОМФОРТНУЮ РАБОЧУЮ АТМОСФЕРУ**, где у каждого есть возможность проявить свои профессиональные таланты, учиться и делиться опытом с коллегами.



Численность и соотношение сотрудников по возрасту



Численность и соотношение сотрудников по половой принадлежности



РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Профессиональный рост

Мы стремимся повысить ценность всех сотрудников и обеспечить их профессиональный рост. Для достижения этой цели Компания предоставляет широкий спектр возможностей:

- Конкурентные зарплаты и планирование карьеры
- Система премий по результатам работы
- Обучение и программы повышения квалификации

Группа «Эталон» инвестирует в образование и профессиональное обучение своих сотрудников. Ежегодно около тысячи сотрудников участвуют в обучающих програм-

мах, мастер-классах и тренингах в различных сферах: строительные технологии, охрана труда, информационные технологии и программное обеспечение, техника продаж, личная эффективность. Помимо традиционных мастер-классов и тренингов по охране труда и строительным технологиям для специалистов-строителей и инженеров по охране труда, в 2018 году в связи с усилением отдела продаж для менеджеров и руководителей подразделений продаж были организованы две обучающие программы, каждая из которых включала по 4 тренинга по развитию навыков продаж, коммуникации и управления. В тренингах приняли участие 133 человека. Также для 54 сотрудников в Москве и Санкт-Петербурге было организовано обучение по эффективной работе с IT-продуктами и программным обеспечением.

Обучение сотрудников Группы «Эталон» в 2018 году

	Количество сотрудников, прошедших обучение	Количество часов обучения	Количество часов на одного сотрудника
Руководители	472	8 948	19
Специалисты	256	9 700	38
Рабочие	176	5 234	30
Всего	904	23 882	26

Привлечение молодых перспективных сотрудников

Компания сотрудничает с университетами и является базой для прохождения производственной практики. Таким образом, Группа «Эталон» имеет возможность внести свой вклад в воспитание молодых специалистов, а также оценить потенциал выпускников вузов и привлечь лучших из них для работы в Компании. В 2018 году на базе Группы «Эталон» проходили практику студенты ведущих университетов Санкт-Петербурга: СПбГУ, Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Санкт-Петербургского государственного архитектурно-строительного университета (ГАСУ). Компания участвует в мероприятиях, организованных университетами и

посвященных карьере и профессиональным вопросам, таких как «День карьеры» (ГАСУ) и образовательная площадка ГАСУ – GCC (GASU Case Club), Management Career Week (СПбГУ), Drucker Awards (Высшая школа менеджмента).

Для новых сотрудников Компании уже более трех 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 его работы, дает обратную связь, а также промежуточную и окончательную оценку.

Обучение сотрудников Группы «Эталон» в 2018 году

	2018	2017
Количество сотрудников, участвовавших в программе адаптации, в том числе:		
в Санкт-Петербурге	86	335
в Москве	80	200
производственный блок	112	230

Забота о здоровье и безопасность

Фундаментальный принцип Компании – безвредность и отсутствие травматизма. Кроме активных действий по созданию безопасной рабочей обстановки и предотвращению травматизма, которые подробно освещены в главе «Охрана труда и безопасность», мы предлагаем нашим сотрудникам программы дополнительного медицинского страхования. В 2018 году в программах дополнительного медицинского страхования участвовал 1 981 сотрудник Компании (в 2017 году – 1 847).

Для специалистов, работающих на строительных площадках, предусмотрены программы страхования жизни и компенсации в случае инвалидности. В 2018 году программа охватывала 2 294 человека (в 2017 году – 1 540 человек). При этом мы гордимся тем, что ни в 2018, ни в 2017 году компенсации выплачивать не пришлось, и смертельных случаев на строительных объектах Группы «Эталон» не было.

Поддержка сотрудников

Группа «Эталон» оказывает поддержку своим сотрудникам в сложных жизненных ситуациях, например, в случае смерти родственника, серьезной болезни, несчастного случая. Кроме того, мы предлагаем финансовую помощь нашим сотрудникам, покинувшим Компанию после выхода на пенсию, а также действующим сотрудникам в связи с рождением ребенка.

Группа «Эталон» выплачивает корпоративную пенсию сотрудникам, посвятившим долгие годы работе в Компании и внесшим весомый вклад в ее развитие. В 2018 году такие пенсии получали 44 человека (в 2017 году – 26).

Мы создаем условия для того, чтобы наши сотрудники могли сохранить справедливый баланс между работой и личной жизнью и в связи с этим предоставляем возможность работать удаленно, по индивидуальному графику или неполный рабочий день, если это совместимо с характером исполняемых обязанностей.

Финансовая помощь сотрудникам Группы «Эталон» в 2018 году

	2018	2017
Получившие материальную помощь, в том числе:	312	359
в связи со смертью близкого родственника	68	108
в связи с рождением ребенка	129	111
материальная помощь пенсионерам – бывшим сотрудникам	43	31
прочее	72	109



Обратная связь и совершенствование стратегии управления персоналом

Двусторонняя коммуникация между сотрудниками и руководителями – важная составляющая для успешного профессионального развития сотрудников и создания эффективной HR-стратегии. Помимо обратной связи от непосредственного руководителя, в Группе «Эталон» регулярно проводятся мониторинги и опросы для линейных сотрудников и руководителей.

В 2018 году с целью совершенствования норм и процедур корпоративного поведения Группа «Эталон» проводила оценку персонала – оценивались профессионально-важные качества сотрудников Дирекции продаж в Москве и Санкт-Петербурге. Общее количество сотрудников, получивших обратную связь по результатам оценки – 90 человек.

В октябре 2018 года в Группе «Эталон» проводился опрос для оценки вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. Целью опроса было исследование степени участия сотрудников в жизни и деятельности Компании, совпадения их интересов с интересами Группы, отношения сотрудников к своей работе. В опросе приняли участие 1 225 сотрудников Группы «Эталон». Расчет индекса вовлеченности проводился по тринадцати ключевым организационным индикаторам, а результаты сравнивались с лучшими показателями компаний

строительной отрасли:

- Цели и стратегия
- Бизнес-процессы
- Коммуникация
- Обучение
- Карьера
- Компенсация
- Условия труда
- Оценка и признание
- Ценности
- Атмосфера
- Коллеги
- Непосредственный руководитель
- Топ-менеджмент

Опрос показал очень высокий уровень лояльности сотрудников Группы «Эталон» к своей Компании. Он позволил, помимо сильных сторон, определить цели для дальнейшего совершенствования HR-стратегии.

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

МНОЖЕСТВО НАПРАВЛЕНИЙ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ

Мы предоставляем всем нашим сотрудникам равные возможности, реализация которых зависит исключительно от личных качеств и профессионализма. Так, в 2018 году доля женщин на руководящих должностях составила 39% (34% в 2017 году), что на 9 процентных

пунктов выше, чем по Компании в целом. В феврале 2019 года претерпел изменения состав Совета директоров Группы «Эталон»: сейчас в него входят 10 человек, в том числе 2 женщины.

Доля женщин среди сотрудников Группы «Эталон»

	Санкт-Петербург	Москва	Производственный блок	Всего в Группе «Эталон»
Руководители				
женщины	47%	44%	36%	39%
мужчины	53%	56%	64%	61%
Линейные сотрудники				
женщины	63%	65%	51%	56%
мужчины	37%	35%	49%	44%
Рабочие				
женщины	-	-	6%	6%
мужчины	-	-	94%	94%



Руководящий состав

	2018	2017	Изменение
Численность руководителей всех уровней	973	1,031	-6%
возраст			
до 30 лет	11%	8%	3 п.п.
30-50 лет	66%	67%	(1 п.п.)
старше 50 лет	23%	25%	(2 п.п.)
пол			
женщины	39%	34%	5 п.п.
мужчины	61%	66%	(5 п.п.)

Группа «Эталон» участвует в программах инклюзивности и поощряет создание условий для активного участия людей с ограниченными возможностями в профессиональной деятельности и жизни общества. В рамках проектов развития социальной ответственности бизнеса Группа «Эталон» участвовала в событиях и проектах, нацеленных на создание равных возможностей для социально уязвимых групп населения: в ярмарке-выставке

«Профессиональный маршрут», организованной центром «Работа-и» для выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными возможностями; в круглых столах, посвященных вопросам инклюзивности и обеспечения равных возможностей людям с ограниченными возможностями, организованных Санкт-Петербургской Международной Бизнес-Ассоциацией (СПИБА) и Комитетом по труду и занятости населения Санкт-Петербурга.

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 2018 году 36 сотрудников Компании – 19 женщин и 17 мужчин – работали по индивидуальному графику, удаленно или неполный рабочий день.

В 2018 году 98 сотрудников Группы «Эталон» воспользовались правом на отпуск по уходу за ребенком. Если годом ранее доля мужчин среди таких сотрудников равнялась 3%, то в 2018 году она увеличилась до 8%.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Группа «Эталон» активно участвует в жизни местных сообществ, внося свой вклад в развитие регионов присутствия. Компания помогает теми способами, которые оказываются возможными и наиболее эффективными. В первую очередь – ввиду нашего профиля деятельности – это строительство инфраструктурных объектов в жилых комплексах Группы «Эталон» и отдельно от них. Помимо этого, мы участвуем в восстановлении исторических памятников, организации культурных и спортивных мероприятий, в благотворительной деятельности.

РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

В 2018 году Группа «Эталон» построила 6 детских садов и школ в Санкт-Петербурге и Московской области:

- 3 встроенных детских сада в рамках I очереди проекта «Галактика»
- детский сад на 220 воспитанников в ЖК «Московские ворота»
- комплекс дошкольного образовательного учреждения с блоком начальных классов в ЖК «Изумрудные холмы». Детский сад рассчитан на 140 мест в шести группах, а блок начальных классов – на 10 классов с общим количеством учащихся 250 человек.

В апреле Компания получила разрешение на строительство хореографической школы в микрорайоне «Изумрудные холмы». Школа на 280 учеников займет отдельно стоящее четырехэтажное здание общей площадью почти 4 тыс. кв. м. Здание балетной школы будет включать девять хореографических залов с высотой потолков около четырех метров, танцевальные залы со специальным напольным покрытием, актовый зал, зону отдыха, раздевалки, административные помещения и медицинский блок. Открыть балетную школу планируется в 2019 году.

Кроме того, в 4 квартале 2018 года в ЖК «Изумрудные холмы» началось строительство медицинского центра с поликлиникой для взрослых и детей, рассчитанного на 413 посещений за смену. Ввод центра в эксплуатацию запланирован на 4 квартал 2019 года.

Развитие транспортной инфраструктуры

В 2018 году Группа «Эталон» завершила строительство знакового для Санкт-Петербурга инфраструктурного объекта – депо Южное. Новое электродепо – первое, построенное в городе на Неве за последние 15 лет. Оно создаст резерв производственных мощностей, который позволит уже в ближайшем будущем открыть новые станции петербургского метрополитена.

В 4 квартале 2018 года в ЖК «Изумрудные холмы» началось строительство **МЕДИЦИНСКОГО ЦЕНТРА С ПОЛИКЛИНИКОЙ ДЛЯ ВЗРОСЛЫХ И ДЕТЕЙ**, рассчитанного на 413 посещений за смену. Ввод центра в эксплуатацию запланирован на 4 квартал 2019 года.





Сохранение культурно-исторического наследия

Группа «Эталон» старается сохранить связь прошлого и будущего, участвуя в восстановлении и поддержании культурно-исторического наследия.

- До конца 2019 года Группа «Эталон» планирует реконструировать исторический ансамбль Алексеевской водоподъемной станции общей площадью около 4,5 тыс. кв. м на территории жилого комплекса бизнес-класса «Серебряный фонтан» в Москве. В августе 2018 года, к 125-летию юбилею станции, уже отреставрирован и торжественно запущен фонтан XIX века.
- Группа «Эталон» оказала поддержку созданию архитектурной композиции «Первым летчикам России, героическим авиаторам Комендантского аэродрома», официально открытой в августе 2018 года в Санкт-Петербурге.
- Компания из года в год организует мероприятия, направленные на сохранение памяти о людях, погибших в годы Великой Отечественной войны. В сквере ЖК «Московские ворота» прошла памятная акция 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. В Невском районе 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:

- Новогодние уличные праздники с развлекательной программой
- Праздники и открытые уроки в день знаний, 1 сентября
- Акции озеленения на придомовых территориях, когда сотрудники Группы «Эталон» и жители комплексов совместно высаживают деревья и кустарники

Кроме того, Компания принимает участие в мероприятиях, выходящих за рамки жилых комплексов и нацеленных на укрепление местных сообществ, продвижение здорового образа жизни, просветительскую работу, и сама организует такие мероприятия.



Например, в апреле 2018 года в микрорайоне «Изумрудные холмы» Компания организовала праздник, приуроченный ко Дню космонавтики. Гостями праздника стали не только жители микрорайона, но также жители Красногорска и официальные лица города и Московской области. Они посетили музей «История космонавтики» в общеобразовательной школе №18, которая была введена в эксплуатацию Компанией в сентябре 2015 года. Сегодня музей имеет статус образовательной платформы «Космос доступен каждому».

В прошедшем году сотрудники Компании также приняли участие в проекте «Аллея бизнеса», высадив совместно с представителями правительства города и журналистами издания «Деловой Петербург» кленовую аллею в Пулковском парке. В рамках проекта представители петербургских компаний и известные бизнесмены совместно с видными общественными, политическими, культурными деятелями будут ежегодно высаживать деревья в разных местах Санкт-Петербурга.

Сотрудники Группы «Эталон» в очередной раз внесли свой вклад в популяризацию здорового образа жизни, приняв участие в общегородском велопробеге в честь Дня строителя.

Благотворительность

Группа «Эталон» активно содействует благотворительным организациям, оказывающим помощь бездомным и нуждающимся людям, детям с тяжелыми заболеваниями, сиротам, финансирует культурные проекты. Так, в 2018 году Группа «Эталон» оказала финансовую поддержку «Фонду ветеранов строителей Москвы», культурным учреждениям, финансово поддержала ветеранов войны и труда. Кроме того, в прошедшем году Компания финансировала спортивно-оздоровительные мероприятия в Санкт-Петербурге.

КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В своей деятельности Группа «Эталон» придерживается нормативных требований и стандартов этичного поведения. Компания старается, чтобы подрядчики, консультанты и агенты, представляющие ее интересы, также применяли лучшие практики корпоративного поведения. В настоящий момент корпоративная этика Группы «Эталон» регламентируется рядом положений, призванных противодействовать коррупции и дискриминации, а также обеспечить честную процедуру выбора поставщиков и подрядчиков среди наших контрагентов на конкурсной основе.

Основополагающие для Компании ценности и принципы корпоративного поведения закреплены в «Кодексе корпоративной этики Группы «Эталон» и в «Положении о проведении тендеров». Эти два документа также регламентируют способы и методы, используемые для внедрения и

мониторинга правил корпоративной этики. В соответствии с положениями этих документов, Компания утвердила и осуществляет политику решительного противодействия коррупции и дискриминации.

ЧЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

Группа «Эталон» осуществляет выбор поставщиков и подрядчиков на конкурсной основе. Основной 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;
- Компания стремится работать с контрагентами, которые имеют безупречную репутацию, соблюдают законодательство и общепринятые нормы корпоративной и деловой этики;
- Все кандидаты должны пройти 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 контрагентов и поставщиков Группы «Эталон», не имеют права участвовать в тендерах на выполнение работ или поставок для Группы. 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 проводит ежеквартальный выборочный контроль контрагентов по ключевым критериям: качество, соблюдение сроков, техника безопасности, выполнение договорных обязательств, объем дебиторской задолженности перед Группой «Эталон». Недобросовестные подрядчики исключаются из Реестра и в течение следующих 12 месяцев не рассматриваются в качестве кандидатов к сотрудничеству.

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 формы оказания незаконного влияния на решения государственных органов, в том числе взяточничество, предложение недопустимых подарков, трудоустройство родственников государственных служащих, благотворительная и спонсорская помощь по запросам государственных служащих, принимающих решения, затрагивающие интересы Компании;
- 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 частности, преобладающее участие в уставном капитале или органах управления сотрудника или членов его семьи);
- Сотрудникам запрещено заниматься предпринимательской и иной коммерческой деятельностью, ставшей доступной с учетом положения в Компании, в том числе с использованием деловых связей и возможностей Группы «Эталон»;
- 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 предписаниями, предусмотренными законодательством Российской Федерации;
- 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;

- Не допускаются преследования в любой форме, включая сексуальные домогательства и принуждения в устной, письменной, визуальной, физической или иной форме;
- 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.

Вопросы, связанные с разъяснением и обеспечением 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 служебное положение сотрудника, сообщившего такую информацию.

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.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

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

Успешная работа Группы «Эталон» на рынке связана с определенными рисками. Поэтому риск-менеджмент является неотъемлемой составляющей системы корпоративного управления Компании.

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

В Группе «Эталон» существует устойчивая практика управления рисками, которая является важным фактором создания ценности для заинтересованных сторон Компании. Системы и процессы управления рисками Компании, 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, осознающая риски организационная культура имеет решающее значение для эффективной идентификации рисков и смягчения их последствий.

Группа «Эталон» придерживается системного подхода в 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: идентификация, оценка, действия и отчет.

Идентификация → Оценка → Действия → 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 устраняет 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, проводимый 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 действии 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 подтвержде-

нию 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, рекомендаций 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 циклического рынка недвижимости и российской экономики в целом.

Группа «Эталон» занимается строительством и продажей недвижимости в крупномасштабных жилых комплексах в Санкт-Петербурге и Московском регионе. Поступления от продаж Группы «Эталон» зависят, в частности, от спроса и предложения на рынке, цены за кв. м, 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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 4-5 лет без приобретения новых земельных участков. Недвижимость рассматривается как инструмент для хеджирования инфляционных рисков: уровень инфляции, составивший в 2018 году всего лишь 4,3%, по прогнозам достигнет 4,7-5,2% в 2019 году под действием повышения НДС и произошедшего в 2018 году ослабления рубля с возвращением к 4% в 2020 году. Рост инфляции с текущих низких значений может привести к увеличению спроса на недвижимость. 	Низкая вероятность/умеренное влияние
---	---	--	--------------------------------------

Региональные риски	Ухудшение экономической ситуации, затрагивающее всех участников на ключевых рынках, может также оказать негативное влияние на Компанию.	<ul style="list-style-type: none"> Деятельность Компании сосредоточена на 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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 регулирование объемов строительства. Портфель Группы «Эталон» включает взаимодополняющие проекты бизнес- и комфорт-класса, с большим ассортиментом квартир на любой вкус. 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
--	--	--	--------------------------------------

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

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.	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	Низкая вероятность/слабое влияние
--	---	---	-----------------------------------

Риск	Влияние на Компанию	Предупреждение/минимизация последствий	Вероятность/степень влияния
------	---------------------	--	-----------------------------

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.	<ul style="list-style-type: none"> Компания поддерживает свой земельный банк на уровне, достаточном для обеспечения строительства и продаж в течение не менее чем четырех лет. Текущий портфель Компании объемом 4 млн кв. м реализуемой площади в 6,4 раза превышает объем площадей, проданных в течение 2018 года. Территориальные офисы 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 возможности для приобретения дополнительных проектов и компаний. В феврале 2019 года Группа «Эталон» приобрела московскую девелоперскую компанию «Лидер-Инвест», крупнейшую по числу реализуемых проектов в столице, тем самым значительно расширив ассортимент проектов Группы и усилив позиции Компании в Москве. 	Низкая вероятность/умеренное влияние
---	---	---	--------------------------------------

Закупки строительных материалов	Изменения обменных курсов могут спровоцировать увеличение стоимости импортных 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.	<ul style="list-style-type: none"> Вертикально интегрированная бизнес-модель Группы позволяет поддерживать оптимальную загрузку компаний внутренними заказами. Рост операционной эффективности строительных и производственных предприятий Компании позволяет контролировать стоимость их услуг при сохранении приемлемого уровня рентабельности. 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 импортных строительных материалов и стоимость содержания импортного оборудования, используемого в строительстве, традиционно составляла около 15% от общего бюджета строительства объектов Компании. В связи с этим изменение цены на импортные материалы/оборудование не окажет существенного влияния на стоимость строительства. 	Низкая вероятность/слабое 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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
------	---------------------	--	-----------------------------

РИСКИ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Новые изменения в законодательстве	<p>Отрасль, в которой работает Компания, строго регулируется; любое несоблюдение правил может негативно повлиять на операционные и финансовые показатели Компании.</p> <p>Неспособность получить своевременное одобрение проекта может привести к задержкам в реализации проектов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Компания отслеживает любые изменения в законодательстве, которые могут повлиять на ее деятельность, с тем чтобы упредить их и снизить связанные с изменениями риски. Принимая во внимание недавние изменения в законодательстве, которые вводят дополнительные требования для застройщиков, вступившие в силу в июле 2018 года, а также новый блок поправок, вступающий в силу с июля 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 21. 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. Более того, после вступления в силу изменений в 214-ФЗ Компания одной из первых среди участников рынка внедряет схемы работы со счетами эскроу в рамках соглашения о проектном финансировании. В 2018 году Группа «Эталон» заключила рамочное соглашение со Сбербанком о финансировании проекта «Серебряный фонтан». Финансирование строительства одного из корпусов жилого комплекса производится с использованием счетов эскроу с возможностью снизить процентную ставку до 4,5%. Это даст Компании возможность отработать механизм финансирования проектов с использованием счетов эскроу в полном соответствии с новыми законодательными требованиями еще до того, как они вступят в силу. 	Средняя вероятность/умеренное влияние
------------------------------------	--	--	---------------------------------------

ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ

Процентные ставки	<p>Увеличение ставок по ипотечным кредитам может ограничить способность клиентов финансировать покупку новых квартир, что снизит объем продаж.</p> <p>С другой стороны, увеличение ставок по непогашенным долговым обязательствам Компании приведет к неожиданному росту расходов.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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; пересмотреть условия займов или прибегнуть к альтернативным источникам финансирования. 	Низкая вероятность/слабое 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.	<ul style="list-style-type: none"> Дебиторская задолженность клиентов обеспечена стоимостью квартир по договорам. Значительная часть продаж для физических лиц производится на основе предоплаты. 	Низкая вероятность/слабое влияние
---------------------------------------	---	---	-----------------------------------

Риск	Влияние на Компанию	Предупреждение/минимизация последствий	Вероятность/степень влияния
------	---------------------	--	-----------------------------

Затруднения с привлечением капитала	Строительство является капиталоемкой отраслью, и Компания должна всегда иметь доступ к капиталу для финансирования своих проектов.	<ul style="list-style-type: none"> 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. Изменение модели реализации проектов позволит Компании снизить стоимость финансирования. Группа будет осуществлять предпродажи для генерации объема средств на счетах эскроу, необходимого для снижения процентной ставки. Кроме того, Компания также увеличит темпы строительства с целью быстрого высвобождения средств с эскроу-счетов и погашения тела долга. Реализация оставшихся площадей обеспечит положительный денежный поток. Будучи публичной компанией, Группа «Эталон» имеет возможность привлечь акционерный капитал для финансирования крупных приобретений. 	Низкая вероятность/умеренное 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.	<ul style="list-style-type: none"> Компания придерживается консервативной финансовой политики и стремится сохранять низкий уровень долговой нагрузки, при целевом показателе «чистый долг/ЕБИТДА» ниже 2х (на 31 декабря 2018 года денежные средства на счетах Группы «Эталон» превышали валовой долг на 2,2 млрд рублей, и даже после приобретения «Лидер-Инвест» Компания сохранила сильную финансовую позицию с соотношением чистого долга к ЕБИТДА 2017 года на уровне 0,85х на основании финансовых результатов и отчетности обеих компаний). Компания избегает чрезмерных капиталовложений в проекты, требующие длительного периода подготовки документации. Двум текущим облигационным займам, выпущенным дочерней компанией Группы «Эталон ЛенСпецСМУ» в 2016 и 2017 годах, был присвоен кредитный рейтинг Standard & Poor's на уровне B+. 	Низкая вероятность/умеренное 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.	<ul style="list-style-type: none"> 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
--------------------------------	---	--	------------------------------------

8. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



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 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.

19 февраля 2019 года в составе Совета директоров произошли значительные изменения в связи с приобретением Capgrowth

Investments Limited (входит в АФК «Система») 25% акций Группы «Эталон». Изменения в составе 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 Capgrowth 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».

исполнительного менеджмента и оказывает ему поддержку в процессе реализации стратегии Компании.

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, необходимых 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 2018 году в составе Совета директоров произошел ряд изменений. 27 апреля 2018 года Вячеслав Заренков был избран Председателем Совета директоров, а бывший Председатель, Дмитрий Заренков, продолжил заседать в Совете директоров в качестве неисполнительного директора. Кроме того, в качестве исполнительного директора был избран Максим Берлович. На том же заседании Совет директоров принял отставку двух директоров, выразивших желание покинуть Компанию:

неисполнительного директора Майкла Калви и независимого неисполнительного директора Мариоса Теодосиу.

На заседании, состоявшемся 9 ноября 2018 года, по предложению международных институциональных инвесторов было принято решение о вхождении Дениса Винокурова в состав Совета директоров в качестве независимого неисполнительного директора. Также в состав Совета директоров вошли Ольга Шевчук, в качестве неисполнительного директора, и Антон Шатов, в качестве исполнительного директора. 14 декабря 2018 года Дмитрий Кашинский объявил о своей отставке с поста генерального директора и члена Совета директоров. Помимо этого, в 2018 году Виктор Васенев покинул Комитет по аудиту, а Виктория Цитрина – Комитет по раскрытию информации.

По состоянию на 31 декабря 2018 года членами Совета директоров являлись:

Вячеслав Заренков, Дмитрий Заренков, Кирилл Багаченко, Максим Берлович, Алексей Калинин, Харалампос Августини, Мартин Кокер, Борис Светличный, Ольга Шевчук, Антон Шатов и Денис Винокуров.

На заседании, состоявшемся 19 февраля 2019 года, были одобрены следующие изменения: председатель Совета директоров, Вячеслав Заренков, и члены Совета директоров, Дмитрий Заренков, Ольга Шевчук и Антон Шатов, покинули свои посты. В то время как Олег Мубаракшин, Сергей Егоров, Марина Оглоблина и Ганна Хоменко были избраны в качестве членов Совета директоров. Олег Мубаракшин также был избран Председателем Совета директоров. На заседании, состоявшемся 29 марта 2019 года, Совет директоров принял отставку Алексея Калинина, который попросил досрочно прекратить его полномочия в качестве члена Совета директоров.

По состоянию на 1 апреля 2019 года Совет директоров и его Комитеты имеют следующую структуру:

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.

Консультационная роль Совета директоров также имеет важное значение в работе: Совет директоров дополняет усилия





ОЛЕГ МУБАРАКШИН

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 качестве управляющего партнера. До прихода в АФК «Система» он возглавлял правовой департамент международной инвестиционно-консалтинговой группы EastOne, до этого работал более 10 лет в группе FMCG-компаний InVev, 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.

КИРИЛЛ БАГАЧЕНКО

Исполнительный директор, Главный финансовый директор

Кирилл Багаченко имеет 14-летний опыт работы в сфере корпоративных финансов и инвестиций. До прихода в Группу «Эталон» занимал должность старшего управляющего инвестиционными фондами TKV BNP Paribas Investment Partners, под его управлением находились активы суммарной стоимостью 3 млрд долл. В 2013 году Кирилл Багаченко был назван Thomson Reuters Extel в числе трех лучших управляющих инвестиционными фондами в России. Его опыт включает управление активами в сфере недвижимости, инвестиционными фондами, а также пенсионным фондом. Кирилл окончил Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов.

МАКСИМ БЕРЛОВИЧ

Исполнительный директор

Максим Берлович имеет более 10 лет опыта работы в сфере строительства. До прихода в Группу «Эталон» в 2014 году он занимал пост заместителя генерального директора в одном из крупнейших генподрядчиков России, специализирующемся на строительстве объектов электроэнергетики. В июле 2017 года назначен генеральным директором Производственного блока, объединяющего все производственные, строительные и сервисные активы Группы «Эталон». Максим окончил Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого и имеет степень Мастер делового администрирования (MBA) в бизнес-школе Vlerick Business School.

СЕРГЕЙ ЕГОРОВ

Неисполнительный директор

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 занимал должность вице-президента компании «Интеллект Телеком» и располагает обширным опытом, полученным им на занимаемых ранее должностях в компаниях Сбербанк Капитал, United Capital Partners и Ernst & Young. Сергей имеет диплом в области финансов Киргизского Национального Университета.

ГАННА ХОМЕНКО

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, а также входит в Советы директоров компаний «Рос Агро» и Intergripe. Ранее она занимала ряд позиций на руководящих должностях по юридическим и управленческим вопросам. Ганна Хоменко имеет научную степень в области права и международной политики Университета Киля, а также прошла курс юридической практики в Юридическом колледже в Честере, Великобритания.

МАРИНА ОГЛОБЛИНА

Независимый неисполнительный директор

Марина Ogloblina 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 отделе Игосбанка 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.

МАРТИН КОКЕР

Независимый неисполнительный директор

Мартин Кокер имеет 22-летний опыт работы в сфере аудита, а также 9-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 Киля.

БОРИС СВЕТЛИЧНЫЙ

Независимый неисполнительный директор

Борис Светличный обладает 29-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 в области бухгалтерского учета в Массачусетском университете и степень Мастера делового администрирования (MBA) в Университете Карнеги-Меллон.

ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ

Независимый неисполнительный директор

Харалампос Августин – 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 Августин состоит в совете директоров Телекоммуникационного управления Кипра, Консультационного совета делового администрирования (MBA) в Университете Карнеги-Меллон. Харалампос окончил Университет Демокрита во Фракии и получил степень магистра международного коммерческого права в Университете Нортумбрии в Ньюкасле.

ДЕНИС ВИНКУРОВ

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 знаменитого 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.

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, дивидендной политики, а также объявление промежуточных дивидендов и рекомендации по окончательным дивидендам;
- утверждение на основании рекомендации Комитета по вознаграждениям и назначениям любых назначений 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

- 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 2018 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.

отчеты о своей деятельности Совету директоров после каждого заседания и принимают решения либо выносят на утверждение Совета директоров рекомендации в соответствии со своей сферой ответственности.

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

Комитет по аудиту отвечает за:

- мониторинг процесса подготовки финансовой отчетности и ее целостность;
- анализ механизмов внутреннего контроля, надзор за тем, как менеджмент осуществляет мониторинг соответствия установленной политике и процедурам управления рисками, за эффективность функции внутреннего аудита, а также за независимость, объективность и эффективность процесса внешнего аудита;
- определение условий назначения и вознаграждения внешнего аудитора.

В 2018 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

В 2018 году внешний аудит проводился компанией KPMG. Комитет по аудиту регулярно встречается с внешним аудитором без присутствия руководства.

Внутренний аудит

Служба внутреннего аудита Группы обеспечивает независимое объективное подтверждение и контроль 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 2018 году деятельность Службы внутреннего аудита была сосредоточена на основных системах управления и бизнес-процессах Группы «Эталон», среди которых управление производственными и финансовыми затратами, юридическое сопровождение и система стимулирования.

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 контроль над 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.

Основной задачей Совета директоров является **ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОЛГОСРОЧНОГО УСПЕХА** Компании и **УСТОЙЧИВОЙ ДОХОДНОСТИ** для акционеров.



КОМИТЕТ ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ И НАЗНАЧЕНИЯМ

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям на 1 апреля 2019 года:

ОЛЕГ МУБАРАКШИН

Председатель Комитета, Председатель Совета директоров, неисполнительный директор

СЕРГЕЙ ЕГОРОВ

Неисполнительный директор

ГАННА ХОМЕНКО

Независимый неисполнительный директор

МАРТИН КОКЕР

Независимый неисполнительный директор

ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ

Независимый неисполнительный директор

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям на 31 декабря 2018 года:

ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ

Председатель Комитета, Председатель Совета директоров, Учредитель

ДМИТРИЙ ЗАРЕНКОВ

Неисполнительный директор

АЛЕКСЕЙ КАЛИНИН

Неисполнительный директор

МАРТИН КОКЕР

Независимый неисполнительный директор



КОМИТЕТ ПО СТРАТЕГИИ

Состав Комитета по стратегии на 1 апреля 2019 года:

МАКСИМ БЕРЛОВИЧ

Председатель Комитета, исполнительный директор

ОЛЕГ МУБАРАКШИН

Неисполнительный директор

СЕРГЕЙ ЕГОРОВ

Неисполнительный директор

ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ

Независимый неисполнительный директор

ОЛЬГА ШЕВЧУК

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 2018 году Комитет провел ряд заседаний, на которых рассматривались изменения планов вознаграждения персонала Группы, а также изменения в составе Совета директоров и его комитетов.

ГЕННАДИЙ ЩЕРБИНА

Генеральный директор

КИРИЛЛ БАГАЧЕНКО

Исполнительный директор, Главный финансовый директор

ДЕНИС ВИНОКУРОВ

Независимый неисполнительный директор

МАРИНА ОГЛОБЛИНА

Независимый неисполнительный директор

Состав Комитета по стратегии на 31 декабря 2018 года:

ВЯЧЕСЛАВ ЗАРЕНКОВ

Председатель Комитета, Председатель Совета директоров, Учредитель

ДМИТРИЙ ЗАРЕНКОВ

Неисполнительный директор

КИРИЛЛ БАГАЧЕНКО

Исполнительный директор, Главный финансовый директор

МАКСИМ БЕРЛОВИЧ

Исполнительный директор

АЛЕКСЕЙ КАЛИНИН

Неисполнительный директор



КОМИТЕТ ПО РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ

Состав Комитета по раскрытию информации на 1 апреля 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 2018 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.

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 2018 году было проведено несколько заседаний Комитета по стратегии, на которых рассматривались следующие ключевые вопросы: обзор приоритетов и стратегических направлений развития Группы «Эталон», дальнейшее повышение эффективности операционной деятельности и определение новых возможностей развития.

Главный исполнительный директор

На заседании Совета директоров, состоявшемся 17 декабря 2018 года, было принято решение об отставке Дмитрия Кашинского с поста Главного исполнительного директора и назначении на эту должность Геннадия Щербины. Геннадий имеет многолетний опыт работы в строительной индустрии, работает в Группе «Эталон» с 2003 года. С 2007 года 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.

9. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

ОБРАЩЕНИЕ ГЛАВНОГО ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА

Группа «Эталон» продолжает выполнять свои обещания: создавать дополнительную стоимость для инвесторов и делить успех с акционерами. За 2018 год Компания выплатила суммарно 0,18 долларов США на акцию в виде дивидендов – рекордный уровень дивидендных выплат за всю историю Группы.

Несмотря на выплаты акционерам, в прошедшем году Компания придерживалась своей финансовой политики и сохранила сильное финансовое положение, что помогло Группе «Эталон» в очередной раз подтвердить один из самых высоких кредитных рейтингов среди российских девелоперов.

Благодаря нашей консервативной финансовой политике и высокому уровню свободного денежного потока, который удалось сгенерировать за счет рекордных продаж и значительного объема авансовых платежей от покупателей, в конце 2018 года Компания обладала необходимыми ресурсами для приобретения другого крупного девелопера. При этом сделка не оказала бы серьезного влияния на финансовые показатели Группы «Эталон». С момента приобретения компании «Лидер-Инвест» в феврале 2019 года мы сохраняем комфортное для Группы соотношение чистого долга и EBITDA, соответствующее целевому уровню.

Финансирование, полученное от Сбербанка, служит еще одним подтверждением сильной финансовой позиции Группы «Эталон». В конце 2018 года мы объявили о заключении соглашения с банком о предоставлении кредитных линий общей суммой 18,8 млрд рублей на строительство нашего проекта класса ЖК «Серебряный фонтан» в Москве. Это соглашение соответствует схеме, определенной новым регулированием отрасли для финансирования проектов жилой недвижимости. После завершения отчетного периода Сбербанк предоставил Группе «Эталон» еще один кредит в размере 16,8 млрд рублей для финансирования приобретения АО «Лидер-Инвест».

Если говорить о будущем, то после приобретения АФК «Система» 25% акций Группы «Эталон» мы в очередной раз подтвердили наше намерение следовать лучшим практикам корпоративного управления, прозрачности, раскрытия информации и взаимодействия с инвесторами. Вся команда Группы «Эталон», включая меня, убеждена в том, что Компания обладает исключительной инвестиционной привлекательностью, и мы намерены наглядно подтвердить это нашим существующим и потенциальным инвесторам.

Благодарю вас за неизменный интерес к Группе «Эталон». Если у вас возникнут вопросы, желание назначить встречу с руководством или обсудить возможность посещения проектов, пожалуйста, свяжитесь с нашей IR-командой.

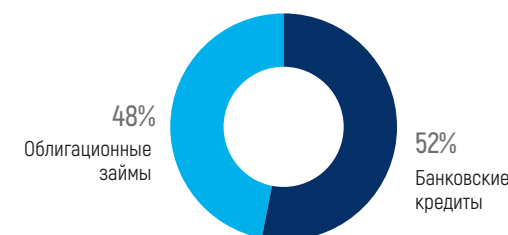
КИРИЛЛ БАГАЧЕНКО
Главный финансовый директор

Группа «Эталон» давно взаимодействует с рынками заемного и акционерного капиталов. В 2011 году Компания осуществила первичное размещение глобальных депозитарных расписок на основном рынке Лондонской фондовой биржи и привлекла более 500 миллионов долларов США для развития инвестиционных проектов в России. В 2017 году Группа «Эталон» провела два SPO – вторичных публичных размещения акций, увеличив таким образом объем акций в свободном обращении до 61%. Дочерние структуры Компании успешно используют публичные долговые инструменты уже более 14 лет.

РЫНКИ ЗАЕМНОГО КАПИТАЛА

Основная информация об инструментах долгового финансирования

По состоянию на конец 2018 года долговой портфель Компании включал в себя рублевые кредитные линии и облигации, обращающиеся на Московской бирже.



Наши принципы:

Группа «Эталон» финансирует реализацию проектов как за счет доходов от операционной деятельности, так и за счет внешних источников финансирования. Учитывая волатильность российского рынка, Компания стремится сократить финансовые риски и придерживается консервативного подхода к долговому финансированию. Мы поддерживаем уровень и стоимость долга, оптимальные для размеров бизнеса, экономики проектов и планов по дальнейшему развитию. Благодаря этому подходу и рекордным денежным поступлениям в 2018 году, денежные средства на балансе Группы «Эталон» превысили долг на 2,2 млрд рублей по состоянию на конец года.



Наши действия:

В 2018 году Группа «Эталон» подписала новые кредитные соглашения с общим лимитом более 20 млрд рублей и снизила задолженность по действующим кредитным соглашениям на 6,2 млрд рублей с целью улучшения характеристик долгового портфеля. Компании удалось взять новые займы под более низкий процент и договориться о снижении процентной ставки по существующим кредитам. Кроме того, мы заключили рамочное соглашение о проектном финансировании ЖК «Серебряный фонтан» со Сбербанком с общим кредитным лимитом в 18,8 млрд руб. Для Группы «Эталон» это первое привлечение кредита в рамках соглашения о проектном финансировании после вступления в силу изменений в 214-ФЗ. Один из корпусов жилого комплекса будет реализовываться с использованием эскроу-счетов, при этом соглашением предусмотрена возможность снижения процентной ставки до 4,5%. Это позволит Компании отработать механизм финансирования проектов, реализуемых с использованием эскроу-счетов, в соответствии с новыми законодательными нормами еще до того, как они вступят в силу.

На 31 декабря 2018 года в обращении находились облигации двух займов действующей в Санкт-Петербурге дочерней компании Группы «Эталон», АО «Эталон ЛенСпецСМУ», выпущенных в 2016 и 2017 годах соответственно. Объем каждого из выпусков составил 5 млрд рублей.

	2016	2017
Долговой инструмент	Облигационный заем серии 001P-01	Облигационный заем серии 001P-02
Сумма	5 млрд руб.	5 млрд руб.
Сумма непогашенного долга	5 млрд руб.	5 млрд руб.
Дата первого платежа	20.06.2019	11.09.2020
Срок обращения	5 лет	5 лет
Дата размещения/погашения	23.06.2016/17.06.2021	15.09.2017/09.09.2022
Процентная ставка купона	11,85%	8,95%

При размещении облигаций серии 001P-02 спрос превысил предложение в 4,8 раза. Биржевые облигации Группы «Эталон» серий 001P-01 и 001P-02 обращаются на Московской бирже и входят в список ценных бумаг первого уровня¹.

¹ Высший уровень, в который входят исключительно бумаги эмитентов, соответствующих всем требованиям листинга Московской биржи.

Результаты:

На конец 2018 года средневзвешенная процентная ставка нашего долгового портфеля составляла около 9,85%, что на 44 базисных пункта меньше, чем годом ранее.

Группа «Эталон» имеет один из самых высоких кредитных рейтингов среди сопоставимых компаний сектора жилой

недвижимости в России. В 2018 году рейтинговое агентство Standard & Poor's подтвердило долгосрочный кредитный рейтинг АО «Эталон ЛенСпецСМУ» на уровне В+ со стабильным прогнозом. Компании также присвоен рейтинг кредитоспособности ruA от Эксперт РА со стабильным прогнозом.

РЫНКИ АКЦИОНЕРНОГО КАПИТАЛА

Глобальные депозитарные расписки Группы «Эталон» обращаются на основной торговой площадке Лондонской фондовой биржи с 20 апреля 2011 года под кодом эмитента ETLN.

Основная информация на 31.12.2018

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	US29760G1031

СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ГДР

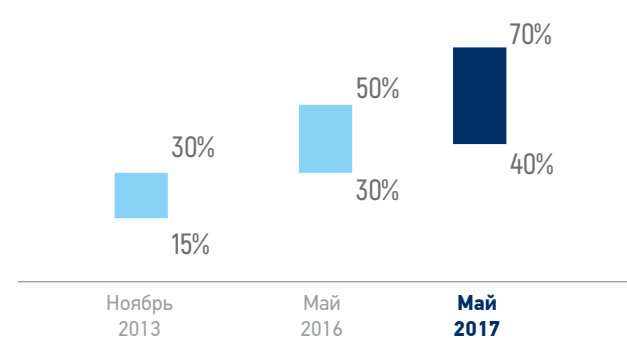
В долларах США (цена закрытия)	1,63
52-недельная максимальная цена (долл. США)	3,34 (8 января 2018)
52-недельная минимальная цена (долл. США)	1,63 (31 декабря 2018)

РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ

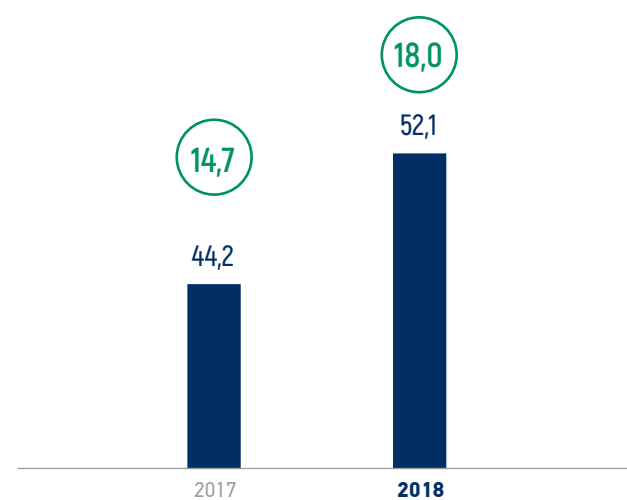
Рыночная капитализация (млн долл. США)	481
--	-----

ОБЪЕМ ТОРГОВ

Объем торгов за год (млн долл. США)	129 (за исключением внебиржевых сделок)
-------------------------------------	---

Дивидендная политика**Высокие дивидендные выплаты в соответствии с новой дивидендной политикой**

Группа «Эталон» на деле демонстрирует лояльность к своим акционерам, выплачивая щедрые дивиденды. 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.

Выплаченные дивиденды¹, млн долл. США

¹ Выплаченные дивиденды, центов / ГДР

Наши принципы:

Группа «Эталон» придерживается принципов открытости и прозрачности во взаимоотношениях с инвесторами – мы стремимся к открытому и честному диалогу, к максимальной доступности информации о Компании. Руководство Группы «Эталон» активно общается с инвесторами на конференциях и форумах, роудшоу, встречах и звонках. При принятии решений мы руководствуемся в первую очередь интересами наших акционеров и стремимся увеличить их выгоду от сотрудничества с Группой «Эталон».

Наши действия:**Группа «Эталон» раскрывает всю значимую информацию о своей деятельности, в том числе публикует:**

- 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
- Новости о важных этапах реализации проектов, таких как приобретение, получение разрешений, выход в продажу, ввод в эксплуатацию
- Ежемесячную наглядную информацию о статусе реализации проектов
- Результаты оценки портфеля проектов
- Консолидированные раскрытые данные – Data Pack

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

Также Группа «Эталон» на постоянной основе взаимодействует с аналитиками в формате личных встреч, переписки, звонков, брифингов. 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 международных и российских брокерских фирм: Citi, Goldman Sachs, Ренессанс-Капитал, J.P. Morgan, Газпромбанк, Sberbank CIB, «ВТБ Капитал», «Атон», «БКС».

GOLDMAN SACHS**АНДРЕЙ ПАВЛОВ-РУСИНОВ**

+7 495 645 4241
andrey.pavlov-rusinov@gs.com

J.P. MORGAN**ЕЛЕНА ЖУРОНОВА**

+7 495 967 3888
elena.jouronova@jpmorgan.com

CITI**БАРРИ ЭРЛИХ**

+7 495 643 1459
barry.ehrlich@citi.com

ВТБ КАПИТАЛ**МАРИЯ КОЛБИНА**

+7 495 663 4648
maria.kolbina@vtbcapital.com

БКС**АНАСТАСИЯ ЕГАЗАРЯН**

+7 495 213 1539
aegazaryan@bcsgm.com

SBERBANK CIB**КИРИЛЛ РОГАЧЕВ**

+7 495 258 0511
kirill_rogachev@sberbank-cib.ru

РЕНЕССАНС-КАПИТАЛ**ДЭВИД ФЕРГЮСОН**

+7 495 641 4189
dferguson@rencap.com

АТОН**МИХАИЛ ГАНЕЛИН**

+7 495 777 6677
mikhail.ganelin@aton.ru

ГАЗПРОМБАНК**МАРАТ ИБРАГИМОВ**

+7 495 980 4187
marat.ibragimov@gazprombank.ru

В 2018 году Группа «Эталон» провела 4 конференц-звонка по операционным и финансовым результатам, более 100 встреч с инвесторами и не менее 14 конференций, а также ряд встреч с инвесторами и аналитиками для демонстрации строящихся объектов Группы. Мы разместили 45 пресс-релизов на сайте регулятора и предоставили ежемесячные фотоотчеты о ходе реализации проектов.

Результаты:

Рекомендация 75% аналитиков – «покупать», в то время как средний потенциал роста стоимости ГДР оценивается в 74%¹.

Рекомендации аналитиков

Покупать **75%** Держать **25%**

Средняя целевая цена – 3,65 долл. США

На динамику котировок ГДР Группы «Эталон» оказали влияние прежде всего, события в отрасли, связанные с изменениями в законодательном регулировании долевого строительства, а также динамика российского фондового рынка. Кроме того, в 2018 году дополнительное давление на цену акции оказывал риск продажи основного пакета акций крупнейшим акционером, семьей основателя Компании Вячеслава Заренкова.

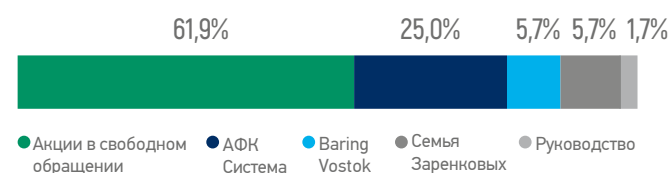
Компания четыре года подряд входила в число финалистов премии IR Awards журнала IR Magazine Russia and CIS.

Средний потенциал роста стоимости ГДР Компании **ОЦЕНИВАЕТСЯ В 74%¹.**

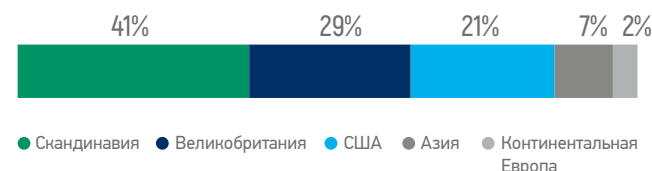
СУЩЕСТВЕННЫЕ СОБЫТИЯ, ПРОИЗОШЕДШИЕ В 2019 ГОДУ, КАЛЕНДАРЬ ИНВЕСТОРА И КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Вхождение АФК «Система» в капитал Компании

19 Февраля 2019 года ПАО АФК «Система» стала крупнейшим акционером Группы «Эталон» после приобретения 25% от уставного капитала у семьи основателя Группы «Эталон» Вячеслава Заренкова, которая сохранила за собой миноритарный пакет, равный приблизительно 5,7%. Изменения в акционерной структуре не предполагают изменений в нашем подходе к выстраиванию взаимоотношений с инвесторами. Мы все так же привержены принципам открытости, равного доступа к информации для всех инвесторов и акционеров, а также соблюдения всех обязательств по ранее принятым политикам Группы «Эталон», в том числе по дивидендной политике, пересмотренной в мае 2017 года. Для подтверждения преданности этим принципам, высоким стандартам корпоративного управления и интересам всех акционеров Группы «Эталон», 20 февраля 2019 года было заключено соглашение о взаимоотношениях между АФК «Система» и Группой «Эталон». Рынок позитивно воспринял приход нового акционера (и покупку Группой «Эталон» 51% акций АО «Лидер-Инвест»), о чем свидетельствует рост котировок ГДР Группы на 15% меньше чем за неделю после объявления сделки. После завершения этой сделки и по состоянию на 19 февраля 2019 года Компании было известно о следующем распределении долей в структуре ее акционерного капитала:



Находящиеся в свободном обращении акции Группы «Эталон» принадлежат инвесторам из разных стран мира, при этом более 90% таких акций сосредоточено в Скандинавии, Великобритании и Соединенных Штатах Америки².



Календарь инвестора

<p>3 АПРЕЛЯ 2019</p> <p>Результаты финансовой деятельности за 2018 год</p>	<p>Москва</p> <p>3-4 АПРЕЛЯ 2019</p> <p>Форум МОЕХ, Московская сессия</p>	<p>17 АПРЕЛЯ 2019</p> <p>Результаты операционной деятельности за 1 квартал 2019 года</p>	<p>30 АПРЕЛЯ 2019</p> <p>Публикация годового отчета</p>
<p>МАЙ 2019</p> <p>Результаты оценки активов на 2018 год</p>	<p>Москва</p> <p>4-5 ИЮНЯ 2019</p> <p>Sberbank CIB «Форум Россия», встречи 1:1</p>	<p>Санкт-Петербург</p> <p>6-8 ИЮНЯ 2019</p> <p>Санкт-Петербургский международный экономический форум</p>	<p>Лондон</p> <p>17-19 ИЮНЯ 2019</p> <p>Конференция UBS LATEMEA</p>
<p>ИЮЛЬ 2019</p> <p>Результаты операционной деятельности за 1 полугодие 2019 года</p>	<p>СЕНТЯБРЬ 2019</p> <p>Результаты финансовой деятельности за 1 полугодие 2019 года</p>	<p>ОКТАБРЬ 2019</p> <p>Результаты операционной деятельности за 9 месяцев 2019 года</p>	<p>Лондон</p> <p>11-12 НОЯБРЯ 2019</p> <p>Конференция Goldman Sachs CEEMEA</p>
<p>Лондон</p> <p>26-27 НОЯБРЯ 2019</p> <p>Конференция UBS Global Real Estate Conference</p>			

Контактная информация

IR-КОМАНДА ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

Петр Крючков
petr.kryuchkov@etalongroup.com

Евгений Маленко
evgeniy.malenko@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
Внимание: 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

¹ Потенциал роста стоимости ГДР и средняя целевая цена рассчитаны относительно цены закрытия торгов на 12.03.2019 и целевым ценам, доступным на эту дату.

² На конец февраля 2019 года. Источник: Irgео.

10. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года

млн руб.	2018	2017
Выручка	72 327	70 645
Себестоимость	(57 835)	(52 644)
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	14 492	18 001
Общехозяйственные и административные расходы	(6 922)	(5 052)
Коммерческие расходы	(3 318)	(2 930)
Убыток от обесценения торговой и прочей дебиторской задолженности	(800)	(673)
Прочие (расходы)/доходы, нетто	(2 376)	366
РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	1 076	9 712
Процентные финансовые доходы	2 101	1 696
Финансовые доходы – прочие	183	16
Финансовые расходы	(2 015)	(1 007)
ЧИСТЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ДОХОДЫ	269	705
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ	1 345	10 417
Расход по налогу на прибыль	(1 308)	(2 524)
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	37	7 893
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	37	7 893
ПРИБЫЛЬ, ОТНОСИМАЯ НА:		
Акционеров компании	35	7 890
Неконтролирующие доли участия	2	3
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	37	7 893
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД, ОТНОСИМЫЙ НА:		
Акционеров материнской компании	35	7 890
Неконтролирующие доли участия	2	3
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	37	7 893
ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ		
БАЗОВАЯ И РАЗВОДНЕННАЯ ПРИБЫЛЬ НА АКЦИЮ (РУБ.)	0,12	27,15

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

По состоянию на 31 декабря 2018 года

млн руб.	2018	2017
АКТИВЫ		
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Основные средства	3 195	3 085
Инвестиционная недвижимость	306	333
Долгосрочные финансовые вложения	758	739
Торговая и прочая дебиторская задолженность	5 777	5 867
Отложенные налоговые активы	2 805	2 173
ИТОГО ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	12 841	12 197
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы в стадии строительства	56 096	55 441
Запасы – готовая продукция	15 638	21 458
Прочие запасы	1 995	1 223
Авансы выданные	7 727	10 664
Расходы на контрактирование	324	-
Активы по договорам	1 244	1 187
Торговая дебиторская задолженность	7 971	13 551
Прочая дебиторская задолженность	3 466	4 782
Краткосрочные финансовые вложения	203	185
Денежные средств и их эквиваленты	23 066	14 125
ИТОГО ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	117 730	122 616
ВСЕГО АКТИВЫ	130 571	134 813
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
КАПИТАЛ		
Акционерный капитал	2	2
Эмиссионный доход	15 486	15 486
Собственные акции	(1)	(1 606)
Резерв по опционной программе	-	221
Нераспределенная прибыль	44 627	48 702
ВСЕГО КАПИТАЛ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ	60 114	62 805
Неконтролирующие доли участия	2	-
ИТОГО КАПИТАЛ	60 116	62 805

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

По состоянию на 31 декабря 2018 года (продолжение)

млн руб.	2018	2017
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Кредиты и займы	17 559	21 418
Торговая и прочая кредиторская задолженность	1 777	2 546
Обязательства по договорам	218	-
Резервы	121	102
Отложенные налоговые обязательства	2 808	2 941
ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	22 483	27 007
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
Кредиты и займы	3 353	2 569
Торговая и прочая кредиторская задолженность	16 727	14 920
Обязательства по договорам	26 931	25 649
Резервы	961	1 863
ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	47 972	45 001
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	130 571	134 813

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года

млн руб.	Собственный капитал, принадлежащий акционерам Компании						Неконтролирующие доли участия	Всего капитал
	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции	Резерв по опционной программе	Нераспределенная прибыль	Всего		
ОСТАТОК НА 1 ЯНВАРЯ 2017	1	15 509	(440)	-	43 354	58 424	28	58 452
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД								
Прибыль за год	-	-	-	-	7 890	7 890	3	7 893
Общий совокупный доход за год	-	-	-	-	7 890	7 890	3	7 893
ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ, ОТРАЖЕННЫЕ В СОСТАВЕ СОБСТВЕННОГО КАПИТАЛА								
Выпуск привилегированных акций	1	-	-	-	-	1	-	1
Дивиденды	-	-	-	-	(2 542)	(2 542)	-	(2 542)
Платеж, основанный на акциях, расчеты по которому производятся долевыми инструментами	-	-	-	221	-	221	-	221
Приобретение собственных акций	-	-	(1 189)	-	-	(1 189)	-	(1 189)
ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛЕЙ ВЛАДЕНИЯ БЕЗ ПОТЕРИ КОНТРОЛЯ								
Изменение доли владения в дочерних предприятиях	-	-	-	-	-	-	(31)	(31)
Прочие изменения	-	(23)	23	-	-	-	-	-
ВСЕГО ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ	1	(23)	(1 166)	221	(2 542)	(3 509)	(31)	(3 540)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2017	2	15 486	(1 606)	221	48 702	62 805	-	62 805

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ

млн руб,	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Собственные акции	Резерв по опционной программе	Нераспределенная прибыль	Всего	Неконтролирующие доли участия	Всего капитал
Остаток на 1 января 2018	2	15 486	(1 606)	221	48 702	62 805	-	62 805
Корректировка в связи с применением МСФО (IFRS) 9, за вычетом налога	-	-	-	-	(312)	(312)	-	(312)
Измененный остаток на 1 января 2018 года	2	15 486	(1 606)	221	48 390	62 493	-	62 493
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД								
Прибыль за год	-	-	-	-	35	35	2	37
Общий совокупный доход за год	-	-	-	-	35	35	2	37
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)	-	44 627	60 114	2	60 116

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

За год, закончившийся 31 декабря 2018 года

млн руб,	2018	2017
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:		
ПРИБЫЛЬ ЗА ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД	37	7,893
КОРРЕКТИРОВКИ:		
Амортизация	365	340
(Прибыль)/убыток от выбытия основных средств	8	(113)
Прибыль от выбытия инвестиционной недвижимости	-	(27)
Убыток от обесценения запасов	512	819
Убыток от обесценения/восстановление торговой и прочей дебиторской задолженности, авансов поставщикам и инвестиций	900	673

млн руб,	2018	2017
Платеж, основанный на акциях, расчеты по которому производятся долевыми инструментами	846	221
Чистые финансовые доходы	(269)	(705)
Расход по налогу на прибыль	1 308	2 524
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ ДО ИЗМЕНЕНИЙ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ И РЕЗЕРВАХ	3 707	11 625
Изменение запасов	5 648	(1 009)
Изменение дебиторской задолженности	9 036	(6 953)
Изменение кредиторской задолженности	(65)	161
Изменение резервов	(883)	112
Изменение активов по договорам	(57)	(203)
Изменение обязательств по договорам	1 500	1 329
ПОТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДО УПЛАТЫ НАЛОГА НА ПРИБЫЛЬ И ПРОЦЕНТОВ	18 886	5 062
Налог на прибыль уплаченный	(1 483)	(2 381)
Проценты уплаченные	(2 246)	(2 257)
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	15 157	424
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:		
Поступления от продажи основных средств	57	294
Поступления от продажи инвестиционной недвижимости	8	232
Проценты полученные	1 125	918
Приобретение основных средств	(550)	(707)
Займы выданные	(91)	(60)
Возврат займов выданных	6	93
Приобретение прочих инвестиций	(112)	(263)
Выбытие прочих инвестиций	153	385
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	596	892
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:		
Приобретение неконтролирующих долей	-	(29)
Привлечение заемных средств	4 707	15 889
Погашение заемных средств	(7 719)	(10 009)
Приобретение собственных акций	(651)	(628)
Дивиденды выплаченные	(3 567)	(2 542)
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ/(ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В) ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	(7 230)	2 681
ЧИСТОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ	8 523	3 997
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	14 125	10 206
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты	418	(78)
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	23 066	14 125