

ЭТАЛОН

ГОДОВОЙ ОТЧЕТ 2021

ЭКСПЕРТИЗА
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
ЭКСПАНСИЯ



Содержание

01 Введение 04 Об отчете 05 О Группе «Эталон» 07 Наши преимущества 07 Целевые регионы и сегменты 09 Структура управления бизнесом 10 Создание стоимости 11 Инвестиционная привлекательность 12 Основные события 2021 года 14 Обращение Председателя Совета директоров 15 Обращение главного исполнительного директора	03 Стратегия 24 Стратегия 2024 25 Стратегия развития цепочки добавленной стоимости 26 Ключевые цели и задачи до 2024 года 27 Способы достижения стратегических целей 34 Реализация стратегии в цифрах 04 Портфель проектов 36 Обзор портфеля проектов 37 Пополнение портфеля проектов в 2021 году 39 Текущий портфель проектов 42 Проекты комплексного развития территории 48 Проекты бизнес-класса 52 Проекты комфорт-класса	05 Операционные результаты 58 Операционные результаты 64 Прогноз 06 Финансовые результаты 07 Устойчивое развитие 69 Введение 73 Взаимодействие с заинтересованными сторонами 77 Охрана труда и безопасность 83 Охрана окружающей среды 87 Сотрудники 94 Клиенты 95 Социальная ответственность 102 Инновации 107 Корпоративное поведение 115 Управление рисками 124 Стандарты GRI	08 Корпоративное управление 134 Общее собрание акционеров 134 Совет директоров 140 Комитеты Совета директоров 09 Взаимодействие с акционерами 143 Взаимодействие с акционерами 144 Стоимость акций и доходы акционеров 145 Структура владения 146 Дивидендная политика 147 Работа с инвесторами 149 Аналитическое покрытие 150 Календарь инвестора	10 Финансовая отчетность 151 Консолидированная финансовая отчетность 11 Дополнительные показатели эффективности 157 Дополнительные показатели эффективности, использованные в годовом отчете за 2021 год
02 Обзор рынка 17 Драйверы спроса 21 Конкурентная среда				

Введение

04	ОБ ОТЧЕТЕ	11	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ
05	О ГРУППЕ «ЭТАЛОН»	12	ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2021 ГОДА
07	НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА	14	ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ
07	ЦЕЛЕВЫЕ РЕГИОНЫ И СЕГМЕНТЫ	15	ОБРАЩЕНИЕ ГЛАВНОГО ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА
09	СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ		
10	СОЗДАНИЕ СТОИМОСТИ		

Об отчете

Отчетный период

Годовой отчет содержит информацию о деятельности Группы «Эталон» за 12 месяцев 2021 года и консолидированную аудированную финансовую отчетность Группы по МСФО за указанный период. Разделы Отчета с обзором Компании в целом и ее бизнеса, а также ее усилий в области устойчивого развития, практик корпоративного управления и взаимодействия с инвесторами также захватывают начало 2022 года.

Форма и стандарты отчетности

Годовой отчет представлен в виде интегрированного отчета с целью информирования всех заинтересованных сторон о том, как Группа «Эталон» создает ценность в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Для того чтобы эта информация базировалась на фактах, была максимально прозрачной, точной и актуальной, мы руководствовались лучшими практиками и стандартами отчетности, а также использовали релевантные данные управленческой отчетности.

Мы продолжаем прилагать усилия для более качественного и детального раскрытия информации об устойчивом развитии. Настоящий Годовой отчет подготовлен в соответствии с рядом руководящих принципов, в том числе Стандартами отчетности в области устойчивого развития GRI, которые являются нашим основным ориентиром для качественного раскрытия информации об устойчивом развитии. В соответствии с требованиями стандарта GRI этот отчет включает Индекс GRI в качестве основного средства навигации для пользователей отчета. Мы также следуем принципам Глобального договора ООН, хотя пока делаем только первые шаги на пути, целью которого является членство в организации.

Существенные темы

В соответствии с указанными выше стандартами отчетности в этом отчете рассматриваются существенные вопросы, связанные с экономическим, экологическим и социальным воздействием Группы «Эталон», которые могут повлиять на оценки и решения заинтересованных сторон. Мы определили круг этих вопросов и установили их приоритетность, основываясь на их значимости и наличии измеримых данных.

Прогнозные заявления

Некоторые заявления в этом отчете носят прогнозный характер, и итоговые результаты могут существенно отличаться. В дополнение к факторам, о которых явно говорится в отчете, существенное влияние на фактические результаты могут иметь и другие факторы. К таким факторам относятся, помимо прочего, общие условия ведения бизнеса, регуляторные изменения, колебания процентных ставок, политические события, деятельность конкурентов и их политики ценообразования, разработка продуктов, коммерциализация, технологические трудности, перебои в поставках и пр.

Внешнее заверение

Отчет не проходил процедуру внешнего заверения.

О Группе «Эталон»

Группа «Эталон», основанная в 1987 году, является ведущим федеральным игроком в сфере девелопмента и строительства жилья в России.

Несмотря на то, что на протяжении долгого времени ключевыми рынками Компании были Санкт-Петербург и Московская агломерация, с 2021 года Группа «Эталон» активно реализует новую амбициозную стратегию развития, нацеленную на дальнейшее увеличение масштабов бизнеса и достижение лидерства в эффективности бизнеса. В рамках намеченной стратегии Компания намерена за счет региональной экспансии, новых строительных технологий и цифровизации обеспечить стабильный ежегодный двузначный прирост продаж и лидирующие показатели рентабельности.

В рамках нового этапа развития только за 2021 и первые два месяца 2022 года Группа «Эталон» вышла с проектами в 4 новых региона, достигла одного из сильнейших в отрасли показателей валовой рентабельности (36%) и рентабельности по показателю EBITDA, а также вышла на лидирующие позиции в области создания и освоения передовых технологий проектирования, строительства и управления цепочкой создания стоимости в сфере девелопмента.

Валовая рентабельность до PPA

PPA — распределение
стоимости приобретения
активов

36%

О Группе «Эталон»

35 лет
на рынке¹

6 млн кв. м
размер портфеля проектов

270 млрд руб.
рыночная стоимость активов

№6
в рейтинге крупнейших застройщиков по версии Forbes³

7,9 млн кв. м
введено в эксплуатацию за всю историю Компании

2,1х
расширение земельного банка с конца 2020 года²

27
проектов

Высший рейтинг надежности
согласно Единому реестру застройщиков⁴

6 регионов
Помимо традиционных для Компании рынков Санкт-Петербурга и Московского региона, Группа «Эталон» вышла с новыми проектами на рынки Омска, Новосибирской области, Екатеринбурга и Тюмени, став одним из крупнейших игроков на федеральном уровне.

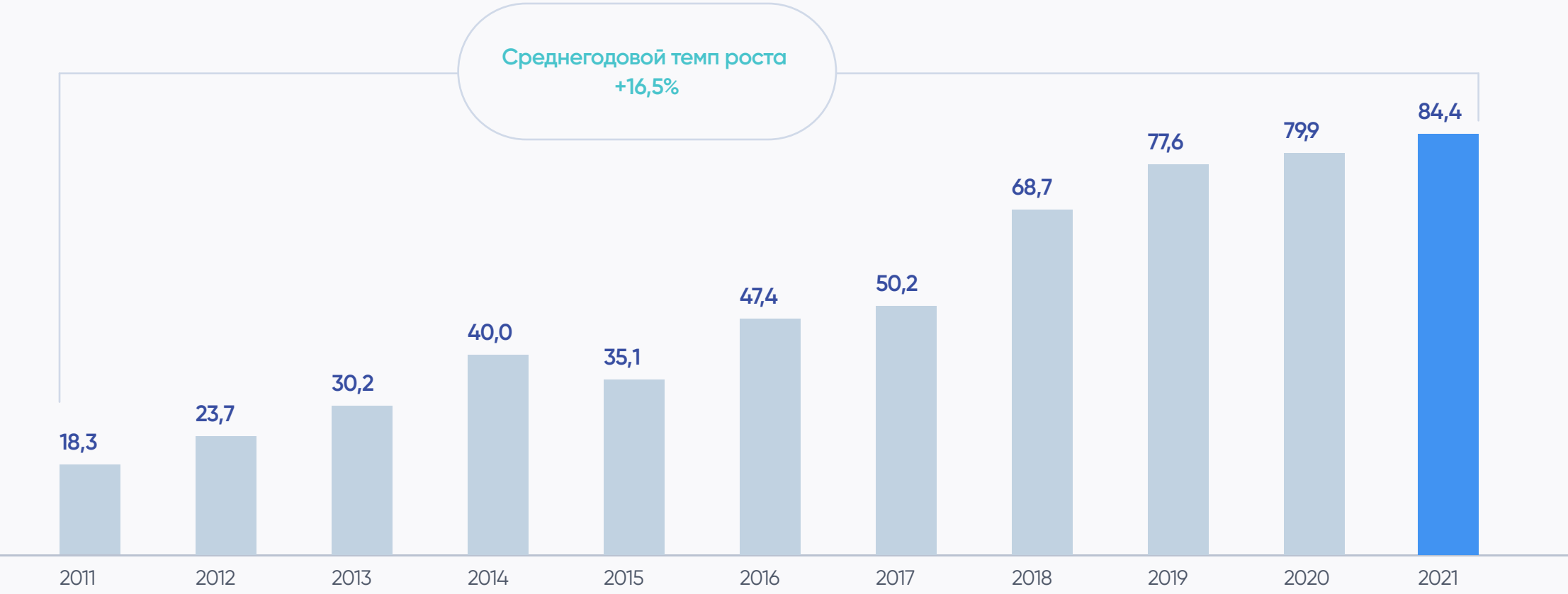
Активы Группы «Эталон» включают 27 проектов в стадии проектирования и строительства, непроданную недвижимость в завершенных комплексах и коммерческую недвижимость с чистой реализуемой площадью 6,0 млн кв. м, а также производственный блок.

Топ 3
входит в тройку лидеров среди российских застройщиков с присутствием в 6 или более регионах⁵

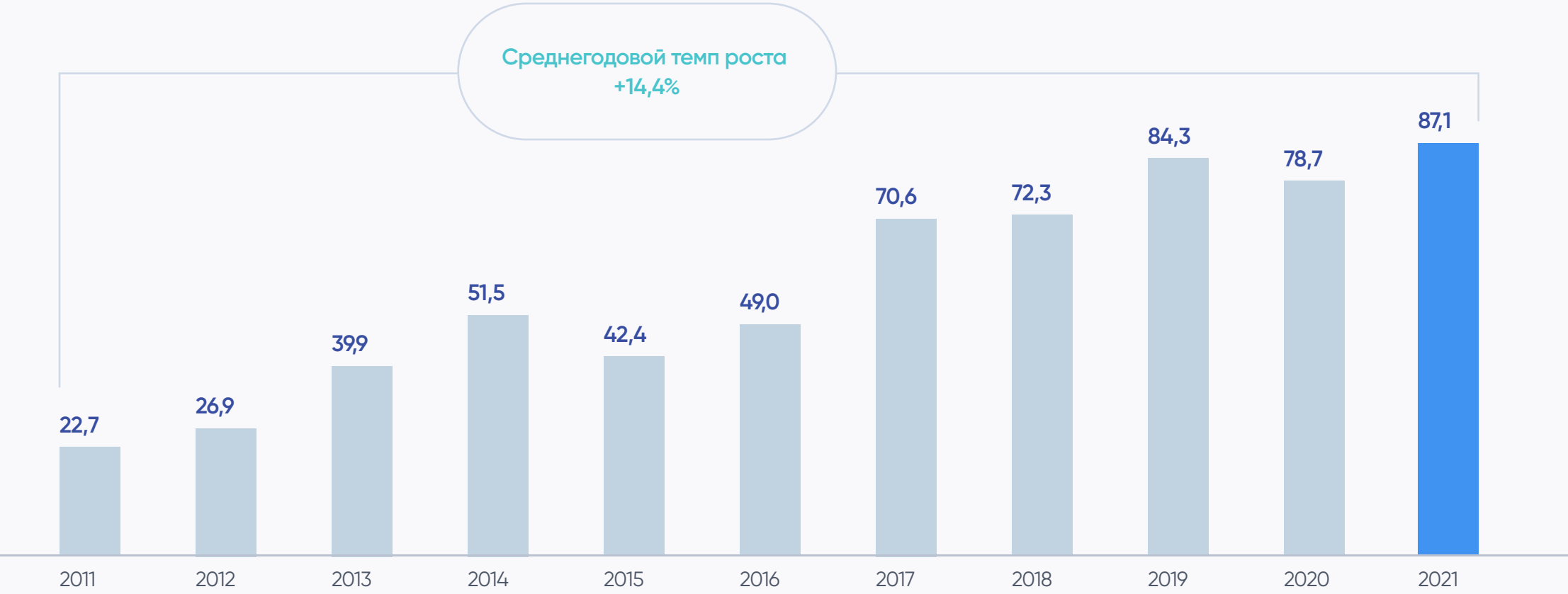
¹ На дату публикации Годового отчета.
² Размер портфеля проектов Группы «Эталон» на 31.12.2020 составил 2,8 млн кв. м по оценкам Colliers International.
³ Позиция в рейтинге крупнейших застройщиков в категории «массовое жилье» на 2021 год.
⁴ Рейтинг ЕРЗ на уровне 5 (из 5 возможных), характеризует соблюдение застройщиком декларируемого срока ввода жилья.
⁵ Рейтинг застройщиков с присутствием в 6 и более регионах по объему текущего строительства на 1 января 2022 года, на основе данных наш.дом.рф и информации на официальных сайтах девелоперов.

ГДР Группы «Эталон» под единым тикером ETLN обращаются на основном рынке Лондонской фондовой биржи с 20 апреля 2011 года, а также включены в котировальный список Первого уровня на Московской Бирже с 31 января 2020 года. С момента IPO Компания увеличила масштабы бизнеса в 4 раза и планирует дальнейшее значительное расширение своего присутствия на российском рынке.

Рост продаж, млрд руб. 4.6x – рост в 4,6 раза с момента IPO



Рост выручки, млрд руб. 3.8x – рост в 3,8 раза с момента IPO



Наши преимущества

01

Федеральный застройщик
с диверсифицированным портфелем проектов

В текущем портфеле Компании более 60 проектов в крупнейших городах России с населением более 1 миллиона человек (Москва, Санкт-Петербург, Омск, Новосибирск, Екатеринбург), от масштабных проектов комплексного развития территории до небольших жилых комплексов в премиальном сегменте. Портфель хорошо сбалансирован по географии и по классам недвижимости, при этом активное пополнение земельного банка новыми перспективными участками помогает поддерживать разнообразие и привлекательность нашего предложения для клиентов с различными предпочтениями и запросами.

Подробнее о структуре и оценке портфеля — в разделе «Портфель проектов» на стр. 35

02

Компания с широким набором компетенций
и интегрированной бизнес-моделью

Группа «Эталон» реализует комплексные проекты начиная с разработки всей необходимой документации и заканчивая продажами, вводом в эксплуатацию и сервисным обслуживанием новых домов. Технологическая платформа и внедрение новых технологий лежат в основе нашей гибкой, эффективной и легко масштабируемой бизнес-модели, обеспечивающей широкие возможности для строгого контроля затрат и качества на всех этапах реализации проекта, включая экономию за счет эффекта масштаба в рамках централизованных закупок, совершенствование продуктов на основе обратной связи от покупателей и автоматизацию вспомогательных функций.

Подробнее о бизнес-модели и создании добавочной стоимости — на стр. 10

03

Новые технологии и цифровые решения для роста бизнеса

Группа «Эталон» является одним из лидеров во внедрении цифровых решений и инноваций на российском рынке недвижимости¹. Став пионером внедрения технологии информационного моделирования, одной из первых в России и странах СНГ разработав и утвердив собственный стандарт BIM-проектирования, Компания последовательно занимается дальнейшей разработкой собственных ноу-хау в области проектирования и строительства. С момента утверждения действующей стратегии в конце 2020 года Группа «Эталон» активно разрабатывает проекты автоматизации проектирования, стандартизации продукта, внедрения систем аналитики на основе больших данных, а также новых домостроительных технологий, которые позволяют обеспечить лучшую в сравнении с конкурентами себестоимость строительства наряду с высоким качеством и отличными потребительскими свойствами продукта.

Подробнее о новых технологиях и цифровых решениях — в разделе «Инновации» на стр. 102

¹ С 2014 года Группа «Эталон» является лидером отрасли в сфере BIM-технологий в России, по версии Autodesk.

Целевые регионы и сегменты

Группа «Эталон» реализует проекты в различных ценовых сегментах в Санкт-Петербурге, Московском регионе и на новых региональных рынках.

Подход к формированию портфеля

Компания продолжает пополнять портфель проектов в Санкт-Петербурге и Московском регионе, ключевых регионах своего присутствия, важным преимуществом которых остаются устойчивость к макроэкономическим изменениям, высокий потенциал роста и привлекательный уровень рентабельности.

Одновременно с развитием бизнеса на традиционных рынках Компания запустила программу расширения бизнеса в других регионах России. В общей сложности с момента объявления программы Компания вышла в 4 региона, региональный портфель Группы «Эталон» пополнился более чем на 3,3 млн кв. м, а общий размер земельного банка вырос до 6 млн кв. м. Несмотря на более низкую по сравнению с нашими традиционными регионами стартовую цену реализации недвижимости за пределами Москвы и Санкт-Петербурга, успехи Группы «Эталон» в стандартизации продукта, привлекательные условия приобретения участков, хорошая ценовая динамика и достаточно высокий уровень доходов населения в новых регионах Компании позволяют рассчитывать на сопоставимую с нашими ключевыми рынками маржинальность проектов и дальнейший рост операционных показателей.

Премиум

Средний сегмент

Масс-маркет



География присутствия

С выходом на региональные рынки Группа «Эталон» стала одним из крупнейших федеральных застройщиков. Компания реализует проекты на наиболее емких и прибыльных рынках Российской Федерации:

6

Регионов присутствия

15

Офисов продаж

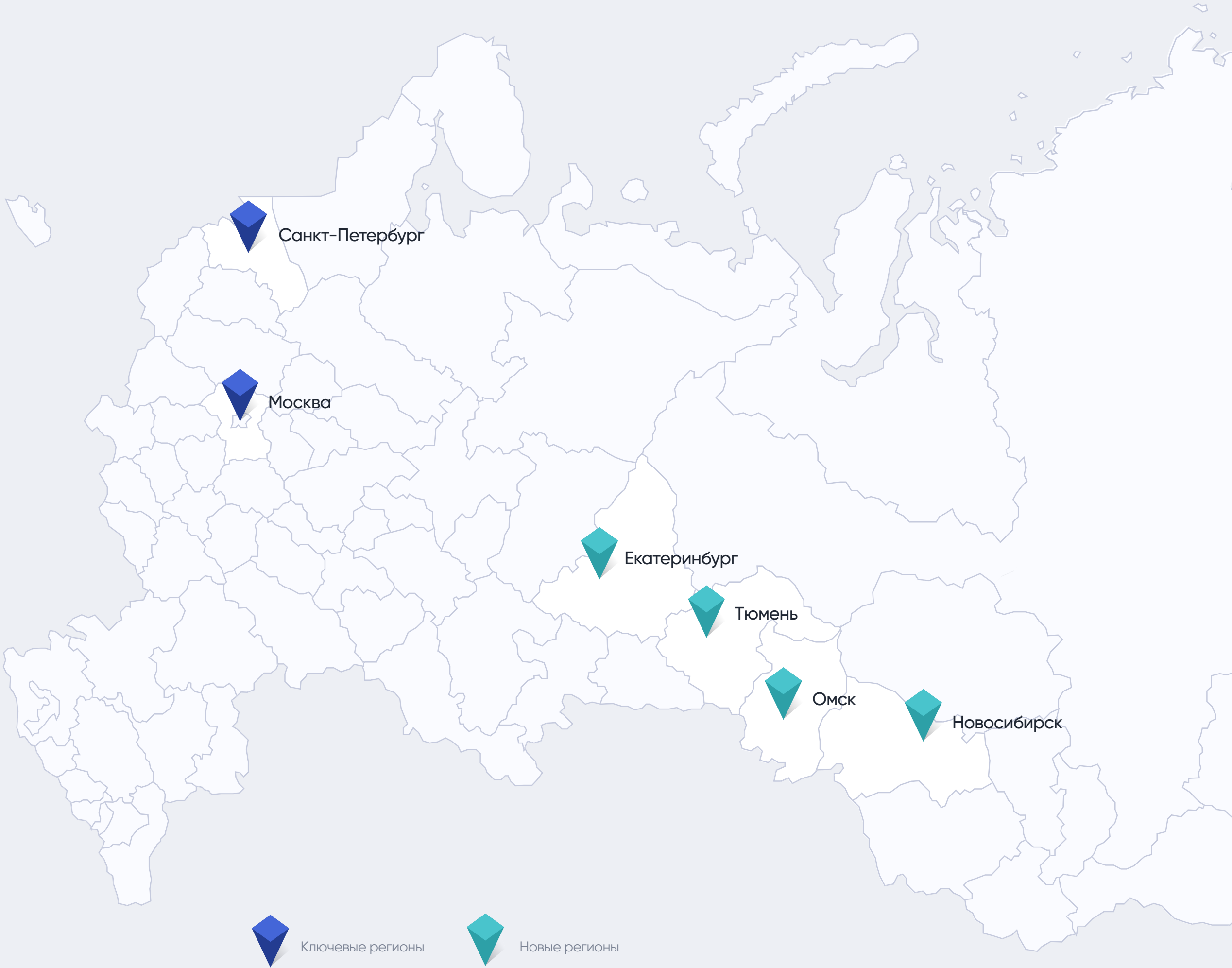
14

Представительств

59

Партнерская сеть охватывает 59 городов России¹

	Москва	Московская область	Санкт-Петербург	Тюменская область	Свердловская область	Новосибирская область	Омская область
Численность населения, млн²	12,6	7,8	5,4	3,8	4,3	2,8	1,9
Среднедушевые доходы, тыс. руб./мес.³	80,3	49,9	51,2	51,2	37,8	32,7	27,2
Объем текущего строительства, млн кв. м⁴	15,6	9,7	9,4	2,6	3,4	2,6	0,3
Средняя стоимость кв. м на первичном рынке, тыс. руб.⁵	289,1	124,2	170,7	77,2	90,2	72,2	62,2



¹ По состоянию на 31.12.2020.

² Численность постоянного населения региона на 1 января 2022 года. Источник: Росстат.

³ Оценка на январь – сентябрь 2021 года на основе предварительных данных Росстата.

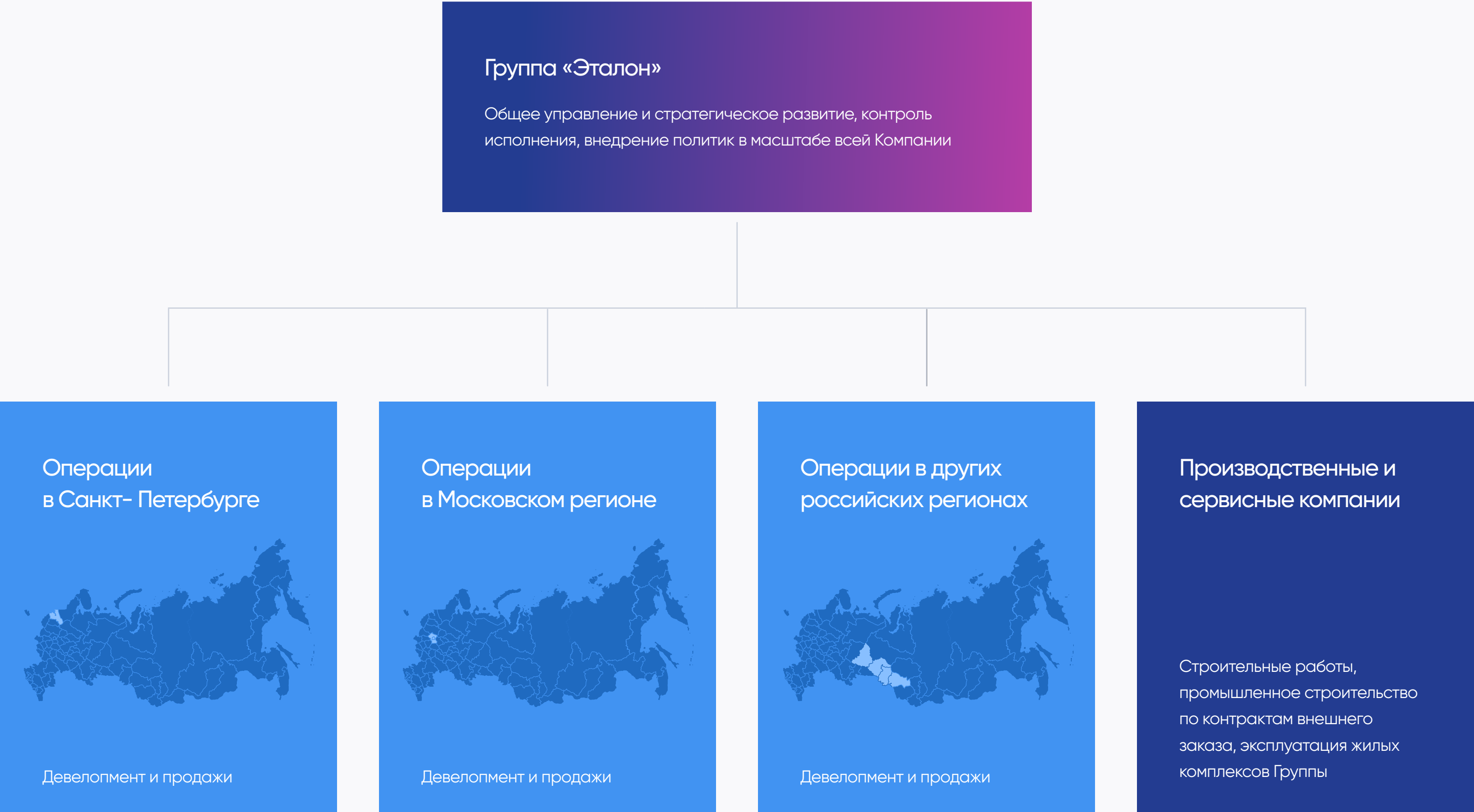
⁴ Объем текущего долевого строительства жилья, в том числе на основе проектного финансирования с использованием счетов эскроу, по состоянию на 1 января 2022 года. Источник: наш.дом.рф.

⁵ Данные на 3 квартал 2021 года для всех типов квартир, реализованных на первичном рынке. Источник: Росстат.

Структура управления бизнесом

С целью повышения эффективности и скорости принятия решений Группа «Эталон» пересмотрела структуру управления и адаптировала ее под новые стратегические цели Компании.

В состав Компании входят три крупных операционных подразделения в регионах присутствия Группы, а также блок производственных и сервисных компаний, деятельность которых контролирует Группа «Эталон».



Нынешняя структура соответствует географии присутствия и основным направлениям бизнеса, направлена на дальнейший рост бизнеса и полностью готова к выходу Компании в новые регионы. Она обеспечивает возможность быстро адаптировать бизнес для наращивания его объемов, а также сократить накладные расходы в ходе реализации стратегии Компании.

Преимущества структуры управления:

- Высокая скорость принятия решений благодаря пониманию специфики региональных рынков
- Полная ответственность за финансовый результат на уровне каждого региона
- Централизация вспомогательных функций: финансы, бухгалтерия, HR, безопасность и юридическая поддержка
- Создание в рамках дирекции по стратегическому маркетингу новых подразделений, ориентированных на потребителя и бренд
- Усиление функций инноваций и IT в рамках новой дирекции по инновациям и развитию



Создание СТОИМОСТИ

На каждом этапе девелопмента Группа «Эталон» стремится к максимизации инвестиционного дохода и созданию ценности для заинтересованных сторон, тем самым поддерживая инвестиционную привлекательность Компании и поощряя лояльность к бренду «Эталон».

Этапы создания стоимости и развитие бизнес-модели в соответствии с актуальным стратегическим курсом Компании подробно рассмотрены в разделе «Стратегия» данного отчета.

Мы выбираем проекты, которые могут стать основой для создания качественного продукта и обеспечить высокую доходность инвестиций. Для этого мы используем для предиктивной аналитики системы больших данных на базе искусственного интеллекта, позволяющие определить наиболее эффективный подход к использованию участка и оптимальную модель ценообразования.

Мы стремимся к тому, чтобы наши готовые объекты сохраняли свою привлекательность для жителей и потенциальных покупателей в долгосрочной перспективе, внедряя цифровые продукты для повышения качества обслуживания домов и расширения ассортимента услуг.

Мы развиваем экосистему продаж: инвестируем в IT-продукты, проводим мониторинг собственных систем и изучаем передовой опыт для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов и повышения эффективности продаж.



Мы применяем передовые подходы к проектированию, в том числе разрабатываем современные автоматизированные системы цифрового проектирования, основанные на стандартизации и принципе модульности. Группа «Эталон» располагает собственным проектным институтом и сотрудничает с ведущими архитекторами.

Мы развиваем новые промышленные технологии домостроения для российского рынка и готовимся к запуску собственного производства.

Мы расширяем ассортимент технологий, включая гибридные, для сокращения производственного цикла при сохранении высокого качества строительства.

Инвестиционная привлекательность

РОСТ БИЗНЕСА, ЛИДЕРСТВО ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ, ВЫСОКАЯ ДИВИДЕНДНАЯ ДОХОДНОСТЬ

01

Дальнейшее увеличение масштабов бизнеса

С начала 2021 года портфель проектов Группы «Эталон» увеличился более чем вдвое, с 2,8 млн кв. м до 6,0 млн кв. м. Компания рассчитывает к 2024 году увеличить объем портфеля как минимум до 7 млн кв. м.

На протяжении последних 6 лет Компания ежегодно увеличивает объем продаж в рублевом выражении. В 2021 году продажи составили рекордные 84,4 млрд рублей. Наша стратегическая цель — за счет роста масштабов бизнеса и совершенствования продукта обеспечить устойчивый ежегодный двузначный (в процентах) прирост продаж.

02

Лидерство в эффективности

Группа «Эталон» показывает высокую динамику валовой рентабельности до распределения стоимости приобретения активов (PPA). По абсолютному показателю валовой рентабельности Компания превзошла целевой уровень в 35%, предусмотренный стратегией до 2024 года. По темпам роста валовой рентабельности Компания входит в число лидеров отрасли.

03

Активное внедрение новых технологий

С начала технологической трансформации в конце 2020 года Группа «Эталон»:

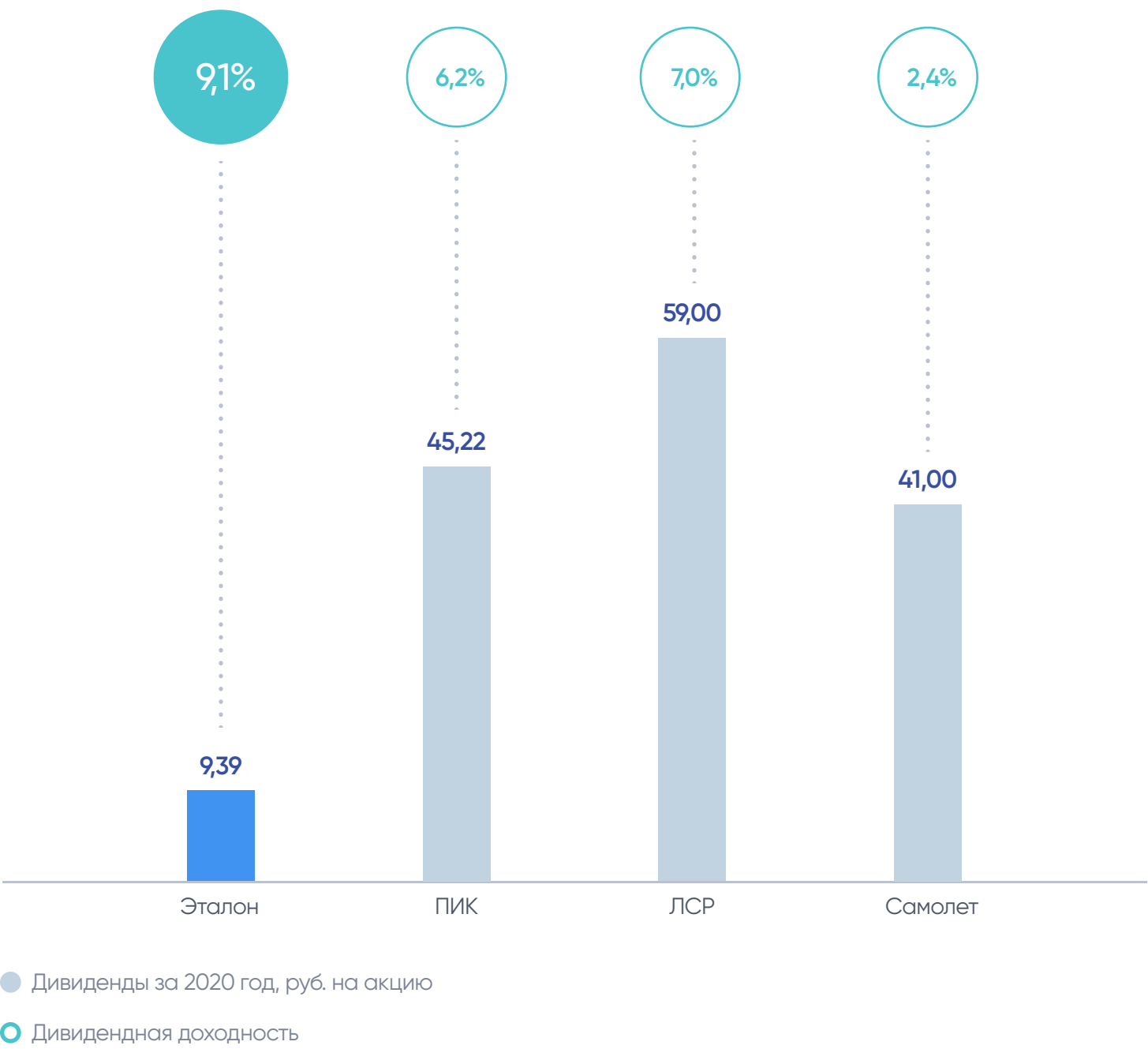
- приобрела технологию модульного домостроения и начала подготовку к запуску пилотного производства
- начала применять в своих проектах элементы сборных конструкций
- внедряет типовое проектирование и стандартизированный продукт: ряд стандартов и методологий уже использованы при создании первого регионального проекта Компании в Омске
- развернула систему динамического ценообразования
- запустила в пилотном режиме автоматизированную систему подбора и анализа перспективных земельных участков

Инициативы по созданию единой облачной цифровой платформы для сквозной передачи данных по всей цепочке создания стоимости, а также широкое применение технологий индустриального домостроения обеспечат дальнейший рост операционной эффективности и прибыльности бизнеса.

04

Привлекательная дивидендная политика и самая высокая дивидендная доходность в отрасли

С 2013 года Компания постепенно поднимала целевой уровень дивидендных выплат с 15–30% до текущего уровня в 40–70% от чистой прибыли по МСФО до распределения стоимости приобретения активов (PPA). Дивидендная доходность акций Группы «Эталон» является самой высокой в отрасли.



05

Ответственный бизнес

Мы уделяем все больше внимания вопросам ESG в повседневной деятельности, разрабатываем и утверждаем новые политики корпоративного управления и устойчивого развития, повышаем прозрачность и объемы раскрытия информации в области ESG. Одной из целей Компании на стратегическом горизонте является установление и утверждение конкретных измеримых целей и стратегии в области ESG, а также движение к большей операционализации ESG-процессов.

При этом ГДР Компании остаются недооцененными на рынке, что создает еще больший потенциал роста на стратегическом горизонте.

Основные события 2021 года

РЕАЛИЗАЦИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ: ПРОЧНАЯ ОСНОВА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РОСТА

Компания целенаправленно и активно внедряет новые стратегические инициативы, направленные на дальнейшее качественное расширение портфеля проектов, рост продаж и повышение рентабельности. Успешная реализация текущих стратегических планов дает Группе «Эталон» основания для уверенности в будущем росте инвестиционной привлекательности актива.

2020

НОЯБРЬ

Группа «Эталон» представила обновленную стратегию развития бизнеса до 2024 года.

Основные направления стратегии:

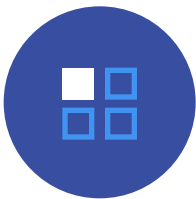
- Обеспечение двузначного прироста продаж за счет высокой лояльности к продукту Группы «Эталон», более широкого предложения в ключевых регионах и расширения бизнеса в новые регионы
- Лучшая в отрасли рентабельность, обеспечиваемая стандартизацией предложения и использованием новых технологий домостроения
- Операционная эффективность за счет цифровизации цепочки создания стоимости
- Высокие дивиденды благодаря оптимизированному распределению капитала и прозрачной дивидендной политике

2021

1 КВАРТАЛ



Стартовал процесс трансформации организационной и функциональной структуры Компании



Группа «Эталон», ПАО АФК «Система», АО «ДОМ.РФ» и АО «Банк ДОМ.РФ» подписали соглашение о стратегическом сотрудничестве, предусматривающее совместную реализацию проектов жилищного строительства и комплексного развития территорий, а также развитие арендного жилищного фонда в рамках совместных проектов по строительству многоквартирных домов

РЕЗУЛЬТАТЫ:

16,2 млрд руб.

Продажи с начала года

18 млрд руб.

Денежные поступления с начала года

15% год к году

Рост средней цены реализации в 1 кв. 2021 года

2 КВАРТАЛ



Завершена трансформация организационной структуры Компании



Для финансирования программы новых приобретений в мае Компания осуществила SPO и уже в июне пополнила портфель в Санкт-Петербурге на 145 тыс. кв. м



Компания запустила свой флагманский проект «ЗИЛ-Юг» в Москве



Компания подписала соглашение о стратегическом партнерстве с МТС в области цифровых технологий и начала пилотное применение систем «Цифровой квартал»

РЕЗУЛЬТАТЫ:

41,1 млрд руб.

Продажи с начала года

40,9 млрд руб.

Денежные поступления с начала года

67% год к году

Рост средней цены реализации во 2 кв. 2021 года

Основные события 2021 года

РЕАЛИЗАЦИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ: ПРОЧНАЯ ОСНОВА ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РОСТА

Планомерная реализация новой стратегии позволила всего за два года достичь целевого уровня валовой рентабельности, а также значительно сократить накладные расходы и вплотную приблизиться к целевому уровню Стратегии. Дальнейшая работа, намеченная до 2024 года, будет способствовать сохранению лидерства в эффективности и обеспечению ежегодного двузначного прироста продаж. [Подробнее в разделе «Стратегия».](#)

2021

3 КВАРТАЛ



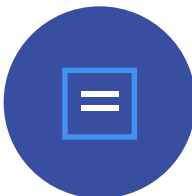
Компания приобрела два новых проекта в Санкт-Петербурге и вышла на региональный рынок с проектом «Зеленая река» в Омске



Группа «Эталон» приобрела технологию модульного домостроения и начала разработку проекта ее адаптации и применения в собственных жилых комплексах



Началось долгосрочное сотрудничество с Ozon для реализации ряда совместных проектов, объединяющих продукты и возможности электронной коммерции и девелопмента



Пересмотрены и утверждены принципы и политики корпоративного управления:

- Положение об инсайдерской информации
- Кодекс обращения ценных бумаг
- Политика раскрытия информации

Перечисленные документы доступны на [сайте Группы «Эталон»](#)

Расширение ESG-практик: Совет директоров рассмотрел предложение Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации о систематизации и усилении работы, связанной с экологическими, социальными вопросами и вопросами корпоративного управления (ESG), и закрепил за ним полномочия по вопросам ESG

РЕЗУЛЬТАТЫ:

59,5 млрд руб.

Продажи с начала года

60,2 млрд руб.

Денежные поступления с начала года

20% год к году

Рост средней цены реализации в 3 кв. 2021 года

1,4 млн кв. м

Объем регионального портфеля
Выход на новый рынок

4 КВАРТАЛ



Компания приобрела проект в Новосибирской области и получила разрешение на строительство проекта в Омске



Запущен проект Voxhall на Летниковской улице в Москве



Группа «Эталон» начала пилотное применение сборных элементов в рамках текущих проектов; подобрана площадка для размещения собственного пилотного производства модулей



Компания утвердила политику Группы «Эталон» в области ESG как основу для дальнейшей систематизации и расширения ESG-практик Компании. Политика доступна на [сайте Группы «Эталон»](#)

РЕЗУЛЬТАТЫ:

84,4 млрд руб.

Рекордные продажи с начала года

84,1 млрд руб.

Рекордные денежные поступления с начала года

22% год к году

Рост средней цены реализации в 4 кв. 2021 года

1,7 млн кв. м

Расширение регионального присутствия¹ с начала года



Освоение и первое применение новых технологий домостроения

¹ Общий объем новых приобретений во всех регионах присутствия Компании достиг 1,9 млн кв. м (при целевых показателях в пять новых регионов и не менее 7 млн кв. м в портфеле проектов Группы «Эталон» к 2024 году).

Обращение Председателя Совета директоров

Уважаемые акционеры!

В 2021 году Группа «Эталон» взяла курс на стабильный прибыльный рост. Благодаря последовательной реализации стратегии, утвержденной Советом директоров в 2020 году, Компания смогла заложить прочную основу для дальнейшего масштабного расширения бизнеса: полным ходом идет пополнение земельного банка, экспансия в новые регионы, внедрение инновационных технологий и цифровизация ключевых бизнес-процессов.



Программа пополнения портфеля была запущена в мае 2021 года, и менее чем за год Компания вдвое увеличила земельный банк и вышла в четыре новых, перспективных региона: Омск, Новосибирск, Тюмень и Екатеринбург. Уже в 2022 году мы планируем начать продажи в проектах Группы «Эталон», расположенных за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. Это будет очередным большим шагом на пути к нашей цели: стать одним из крупнейших федеральных девелоперов жилья на российском рынке.

Наряду с увеличением портфеля Компания в своем стремлении к достижению лидерства в освоении новых технологий в домостроении последовательно развивает заявленные в рамках стратегии направления: в частности, занимается вопросами стандартизации продукта для достижения лидерства в конкуренции по снижению издержек, автоматизацией проектирования, внедрением современных промышленных технологий домостроения, созданием технологической платформы, связывающей сквозной цифровой архитектурой основные бизнес-процессы. Автоматизация целого ряда ключевых процессов в цепочке создания стоимости позволит нам экономить время и ресурсы на стадии анализа, подготовки и реализации наших проектов.

Параллельно с технологической трансформацией процесса девелопмента мы пристально следим за последними тенденциями в области жилищного строительства и формирования городской среды, для того чтобы создавать качественный современный продукт, который отличается широким выбором планировок и типов жилья. Таким образом, даже в рамках стандартизированного продукта наше предложение рассчитано на покупателей с самыми разными потребностями и стилем жизни: людей, работающих в удаленном режиме из дома, семьи с детьми и т. д. Для проектов комплексной застройки мы в сотрудничестве с ведущими урбанистами разрабатываем и внедряем передовые градостроительные решения, такие как концепция «15-минутного города», позволяющая обеспечить шаговую доступность всех необходимых объектов инфраструктуры из любой точки квартала.

Такой подход, объединяющий стремление к технологичности, высоким потребительским качествам продукта и расширению масштаба операций, позволяет нам за счет синергии параллельных стратегических направлений ускорить темпы расширения бизнеса, в том числе в новые регионы.

Кроме того, по поручению Совета директоров руководство Компании уделяет особое внимание экологическим, социальным вопросам и вопросам корпоративного управления. В декабре 2021 года Совет директоров утвердил политику Компании в области устойчивого развития, в которой в качестве ключевых ориентиров выбраны пять целей устойчивого развития Организации Объединенных Наций: Хорошее здоровье и благополучие; Индустриализация, инновации и инфраструктура;

Устойчивые города и населенные пункты; Ответственное потребление и производство; Борьба с изменением климата. В этих решениях отражено стремление Компании вносить существенный вклад в благополучие общества и развитие более устойчивых бизнес-процессов.

В рамках наших усилий в области устойчивого развития мы продолжаем уделять особое внимание здоровью и безопасности наших сотрудников и клиентов, сохранению экологии, активно участвуем в развитии местных сообществ. При этом мы также стремимся интегрировать передовые технологии и подходы в операционные процессы, связанные с социальными и экологическими вопросами. Практические результаты нашей работы — это отсутствие смертельных случаев на производстве, низкий уровень травматизма, снижение выбросов в атмосферу. При проектировании новых жилых комплексов мы изучаем передовой опыт, советуемся с ведущими экспертами-урбанистами и местными сообществами, разрабатываем экологичные решения, такие как использование переработанных высококачественных материалов, экстенсивное озеленение, использование натуральных сыпучих покрытий, ресурсоэффективного оборудования и «умных» технологий.

Несмотря на амбициозность целей, поставленных перед собой Группой «Эталон» на стратегический период до 2024 года, и турбулентность внешней среды, я уверен, что профессионализм и опыт управленческой команды позволят обеспечить успешную реализацию новой стратегии. В команду менеджмента входят эксперты в области девелопмента, информационных технологий и цифровизации, лучшие специалисты по маркетингу и продажам недвижимости.

Я уверен, что в будущем Группа «Эталон» сможет успешно развивать бизнес в соответствии с намеченными планами: профессиональная команда и устойчивая бизнес-модель, обеспечивающая стабильный рост операционной эффективности и рентабельности, позволит нам и в дальнейшем увеличивать масштаб бизнеса даже в непростых рыночных условиях. Сегодня начинается новый этап нашего большого пути!

Сергей Егоров

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ
СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Обращение главного исполнительного директора

Уважаемые акционеры!

В 2021 году Группа «Эталон» показала отличные операционные и финансовые результаты, которые обеспечили широкие возможности для полномасштабной реализации наших стратегических планов, включая амбициозную программу пополнения портфеля. Компания уверенно приближается к намеченным на 2024 год целям, часть из которых нам удалось достичь уже сейчас, всего через год после начала трансформации бизнеса.



Успехи в достижении стратегических целей

Объем продаж в натуральном выражении составил 446 тыс. кв. м, а стоимость реализованной недвижимости достигла самого высокого значения за всю историю Компании — 84 млрд рублей. Высокой динамике продаж в денежном выражении способствовал рост средней цены за квадратный метр, вызванный высоким спросом и увеличением доли объектов бизнес-класса в нашем портфеле. В результате средняя цена квадратного метра по реализованным нами проектам за 2021 год выросла на 34%, до 239 тыс. рублей.

Выручка Группы «Эталон» в 2021 году увеличилась на 11% по сравнению с предыдущим годом и достигла рекордного уровня в 87,1 млрд рублей. При этом значительное внимание руководства к постоянному повышению эффективности бизнеса позволило нам нарастить показатели прибыльности бизнеса более высокими по сравнению с выручкой темпами. Валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA) увеличилась на 20%, до 31 млрд рублей, валовая рентабельность до распределения стоимости приобретения активов на консолидированном уровне превысила целевое значение в 35% и составила 36%. Показатель EBITDA увеличился на 42%, до 179 млрд рублей, рентабельность по EBITDA выросла с 16% в 2020 году до 21% по итогам 2021 года. Значительным вкладом в повышение маржинальности бизнеса стал наш неуклонный контроль за накладными расходами: соотношение указанных затрат к выручке за год сократилось на 0,5 п. п., до 12%. Такие результаты свидетельствуют об эффективности принятой нами бизнес-стратегии, а также о высоком профессионализме команды, которая успешно реализует программу развития Группы «Эталон».

За счет рекордного объема продаж в рублевом выражении, мер по повышению эффективности и взвешенного подхода к управлению долговым портфелем чистый корпоративный долг Компании сократился до 2,6 млрд рублей, а отношение чистого корпоративного долга к EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) составило всего 0,1х, что существенно ниже целевого для Компании значения 2х–3х. На проектном уровне чистая денежная позиция Группы «Эталон» достигла 23,5 млрд рублей. Столь низкий уровень долговой нагрузки, а также ожидаемое увеличение денежного потока в связи с высвобождением средств на эскроу-счетах дают Компании широкие возможности для развития новых проектов и технологий, ускорения темпов роста и достижения лидерства по показателям рентабельности бизнеса.

В части увеличения масштаба бизнеса Группа «Эталон» располагает достаточными ресурсами для дальнейшего расширения портфеля проектов в ближайшие годы путем органического роста или сделок M&A. Наша программа пополнения земельного банка запущена в мае 2021 года, и уже до начала января 2022 года мы приобрели проекты суммарной площадью 1,9 млн кв. м, в том числе в двух новых для Компании регионах. Расширение портфеля не прекращалось и после окончания отчетного периода: на конец февраля новые приобретения в рамках программы составили уже 3,7 млн кв. м, и мы вышли еще на два региональных рынка — в Екатеринбург и Тюмень.

Планы

Мы планируем запустить продажи как минимум 800 тыс. кв. м продаваемой площади в текущих или недавно приобретенных проектах и одновременно продолжить пополнение портфеля за счет приобретения новых проектов в ключевых регионах и на новых региональных рынках. Помимо органического роста, мы рассматриваем возможности расширения банка земли за счет приобретения уже существующих компаний со сформированными портфелями проектов, которые могли бы стать хорошим дополнением к нашему существующему предложению. Мы рассчитываем за счет приобретения новых участков и сделок M&A нарастить объем портфеля Группы «Эталон» не менее чем до 7 млн кв. м к 2024 году, что в совокупности с развитием технологического направления позволит нам достичь стратегических целей по росту масштаба бизнеса и повышению операционной эффективности.

Параллельно с пополнением портфеля в течение 2022 года мы планируем начать пилотное применение модульной технологии, а также внедрение стандартизированного подхода к созданию продукта. Расширенное применение типового продукта позволит нам в дальнейшем сократить издержки и поддержать высокий уровень рентабельности даже в сложных рыночных условиях.

В условиях турбулентного рынка выбранный нами подход наиболее эффективен, так как он способен обеспечить быструю адаптацию бизнеса и продукта к происходящим изменениям и дальнейшее укрепление лидирующих позиций Компании на рынке девелопмента жилой недвижимости. За свою 35-летнюю историю Группа «Эталон» сумела успешно преодолеть множество сложных периодов, с которыми сталкивалась отрасль и российский рынок в целом, и сейчас благодаря тщательно продуманной стратегии, сильной финансовой позиции и сплоченной команде Компания как никогда сильна. Мы готовы достойно ответить на новые вызовы, возникающие в условиях рыночной неопределенности, и воспользоваться открывающимися возможностями для роста масштаба и прибыльности бизнеса.

Спасибо за ваш интерес к Группе «Эталон»!

Геннадий Щербина

главный исполнительный директор

Обзор рынка

17 ДРАЙВЕРЫ СПРОСА

21 КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА

Обзор рынка

В 2021 году первичный рынок жилья отличался высоким уровнем активности. После частичного снятия ограничений, связанных с COVID-19, потребительский спрос, поддержанный доступностью ипотечного кредитования, резко вырос. Объемы ввода жилья и выдачи ипотеки побили исторические рекорды. При значительном росте цен за квадратный метр сохранилась высокая инвестиционная заинтересованность в приобретении жилья. Ключевые игроки отрасли продолжали активно увеличивать свои портфели в своих ключевых регионах присутствия, в то время как выход на региональные рынки был ограничен.

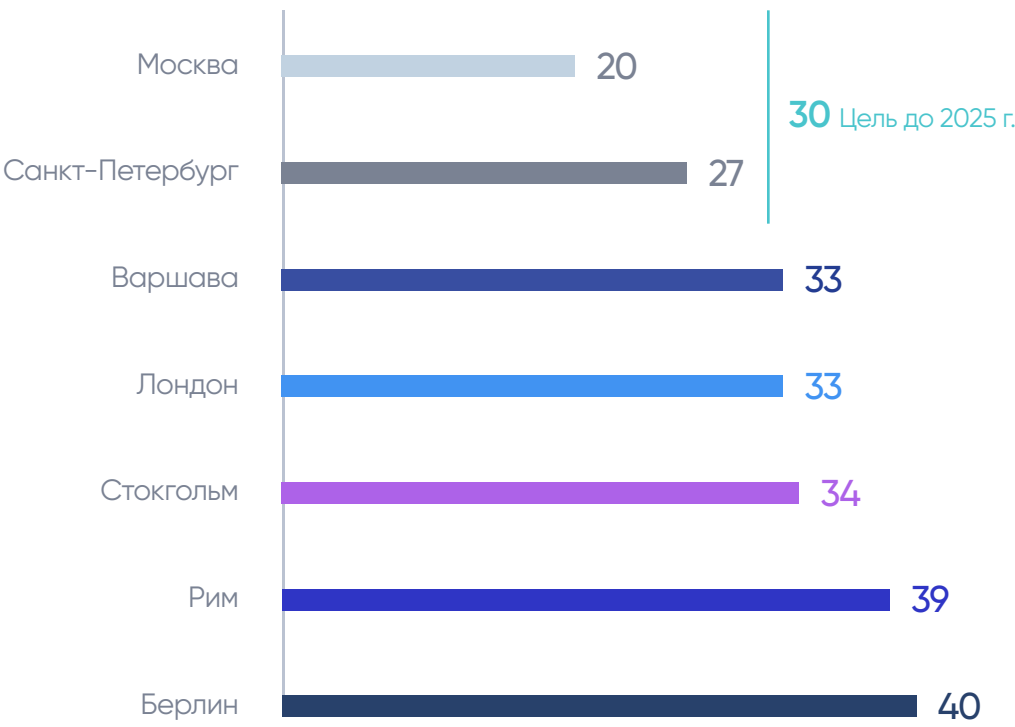
Драйверы спроса ^{1/4}

01

Основным драйвером спроса на жилую недвижимость по-прежнему остается потребность в улучшении жилищных условий, которая сопровождается ростом численности населения в мегаполисах и устареванием наличного жилого фонда.

Средний показатель обеспеченности жилой площадью как в мегаполисах, так и по РФ в целом отстает от показателей европейских городов. Стратегия развития жилищной сферы Российской Федерации направлена на достижение к 2025 году главной цели — увеличение среднего уровня обеспеченности жильем до 30 кв. м на человека.

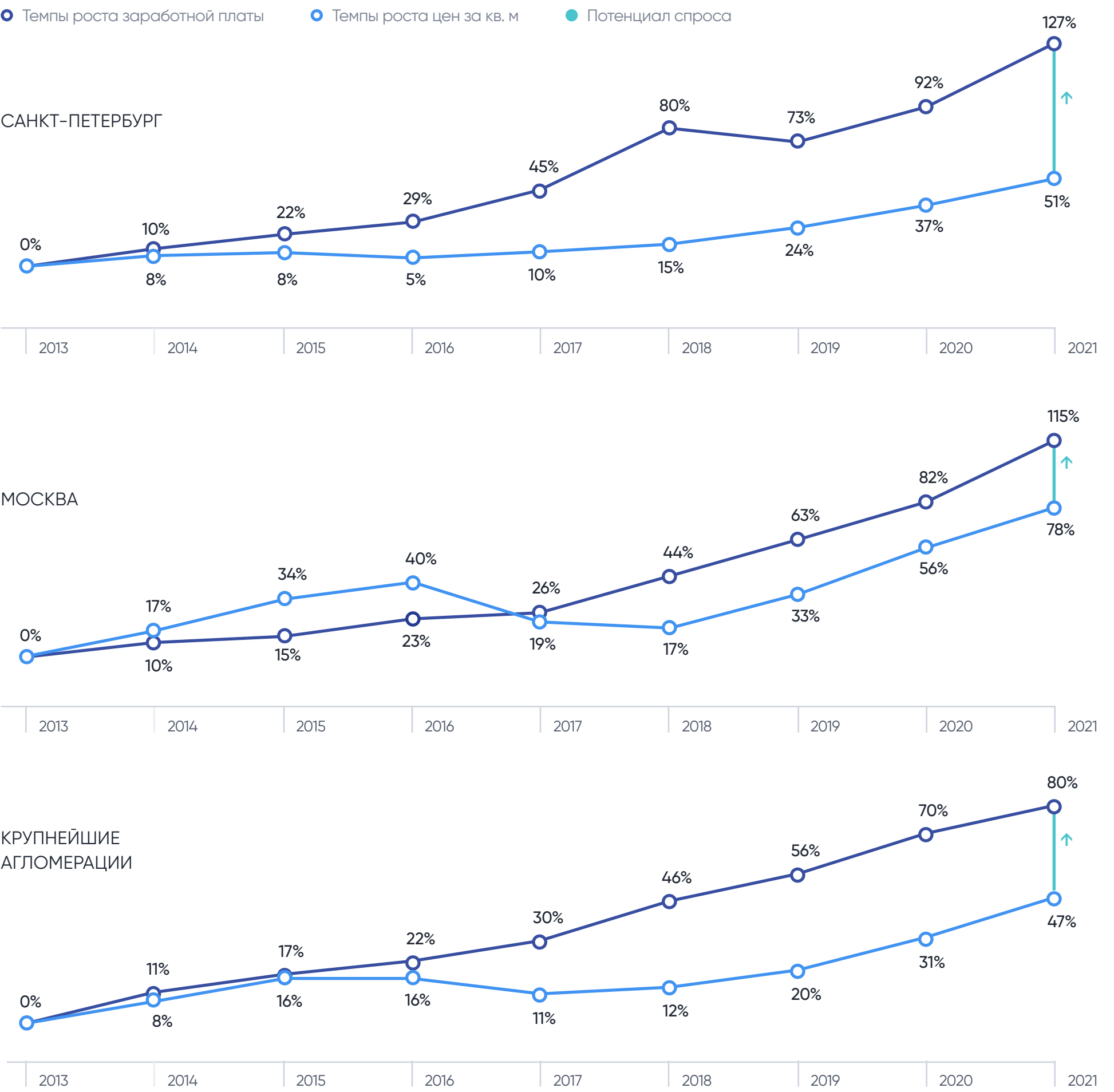
Количество жилой площади¹, кв. м на человека



¹ Источники: Росстат, национальные статистические агентства (Statistik Berlin-Brandenburg, Centre for cities, ISTAT, SOW).

Несмотря на пандемию и быстрый рост цен, социально-экономическое развитие крупных городов обеспечивает сохранение доступности жилья, в том числе на уровне региональных агломераций: темпы роста заработной платы в крупнейших агломерациях в 2021 году превышают темпы роста цен за квадратный метр жилья.

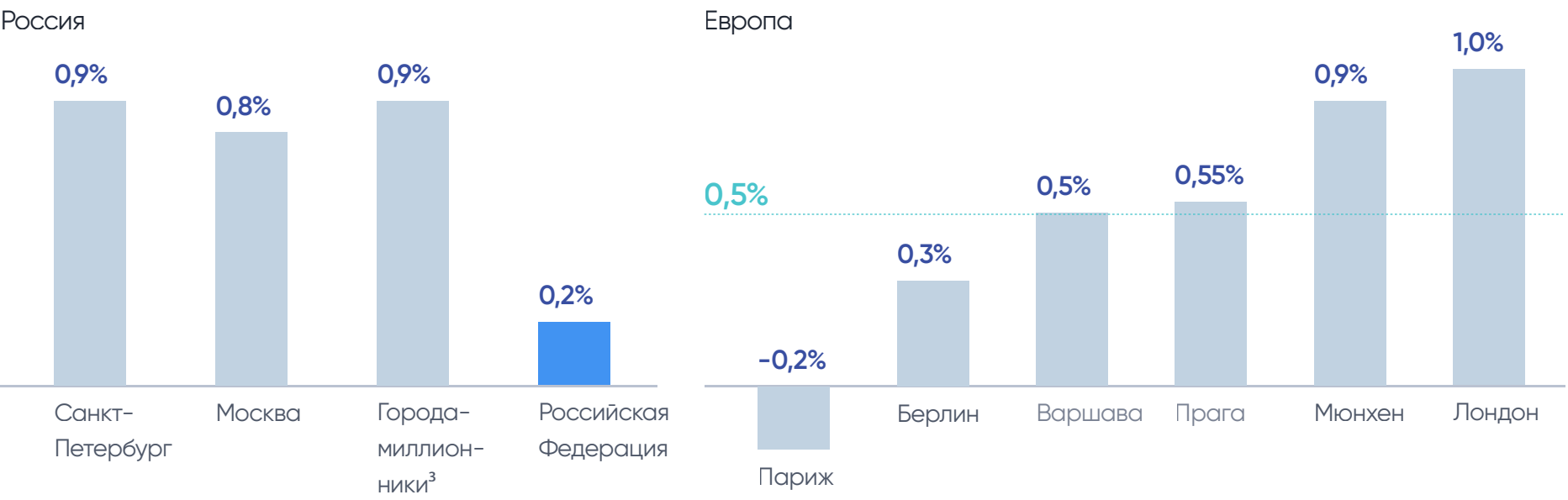
Уровень роста заработной платы²



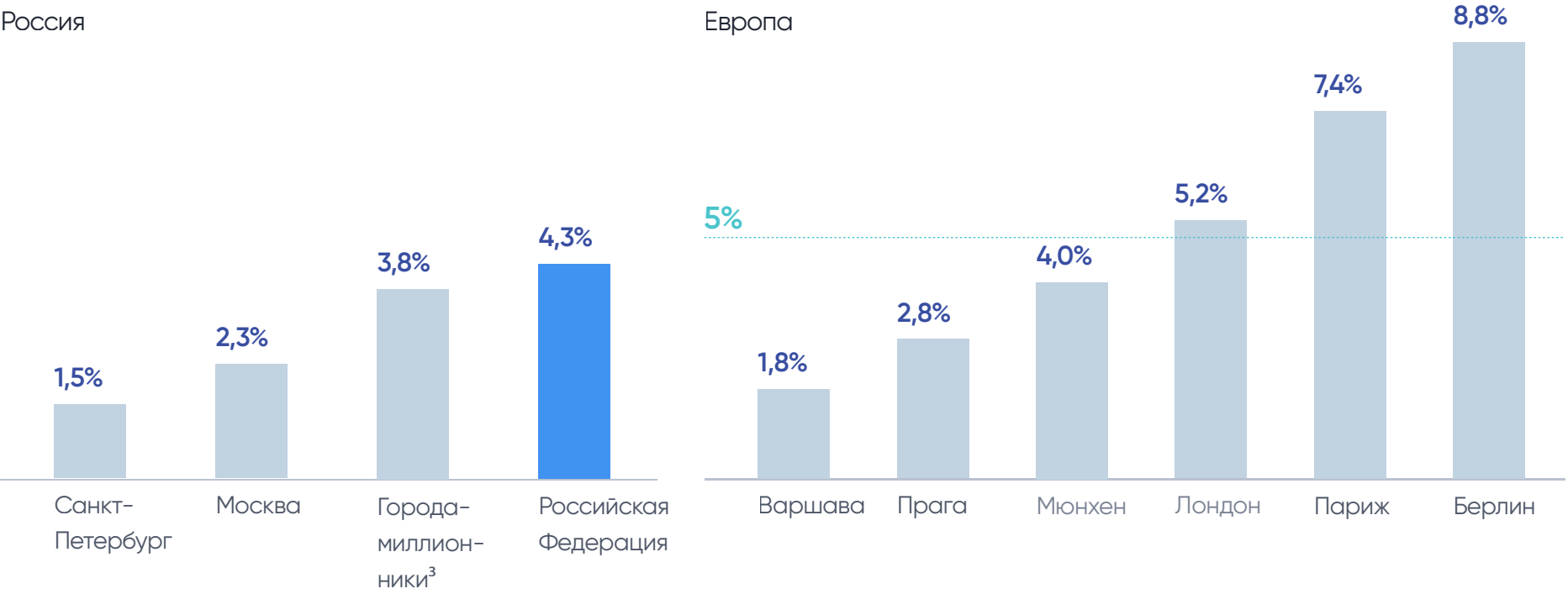
² Источники: Росстат, Банк России, анализ Группы «Эталон».

Драйверы спроса 2/4

Темпы роста населения¹



Уровень безработицы²



Согласно опросам ВЦИОМ, 22,7 млн семей (37% российских семей) хотят улучшить жилищные условия. При этом более 60% жилищного фонда в городах-миллионниках построено до 1990 года и не соответствует представлениям нынешних покупателей о том жилье, которое они были бы готовы приобрести.

Наряду с этим скопился значительный объем непригодного для проживания ветхого и аварийного жилья; согласно данным Минстроя России, ежегодно в стране появляется около 2 млн кв. м вновь признанного аварийным жилья.

Одним из главных приоритетов российской государственной политики в строительной сфере остается повышение обеспеченности населения жильем и улучшение качества жизни.

¹ Совокупный среднегодовой темп роста за 2010–2021 годы.
² Уровень безработицы на конец 2021 года.
³ Средний показатель для текущих и целевых городов присутствия Группы «Эталон» с населением свыше 1 млн человек, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга (Казань, Новосибирск, Екатеринбург).

02

Меры государственной поддержки, направленные на улучшение жилищных условий, остаются важнейшим фактором развития отрасли. К ключевым нерыночным механизмам относятся ипотечное кредитование и программы поддержки отдельных групп населения.

Благодаря тому, что ипотечные ставки в первом полугодии были на историческом минимуме, наблюдался значительный рост спроса на ипотечные кредиты.

С начала 2020 года ЦБ РФ начал планомерно понижать ключевую ставку, чтобы увеличить ликвидность в российской экономике и поддержать различные секторы. Помимо этого, в ответ на вызовы рынка в связи с новой волной COVID-19, правительство ввело программу субсидирования ипотеки, вследствие чего на рынке ипотеки установились рекордные минимальные ставки. В июне 2021 года средневзвешенная ставка по ипотеке на первичном рынке достигла минимального уровня – 5,48%, в связи с чем первое полугодие 2021 года было отмечено высоким спросом на ипотечное кредитование. Портфель ипотечных кредитов составил почти половину всех кредитов, выданных банками населению, и показал рост в 2 п.п. по сравнению с 2020 годом⁴.

Российские банки в 2021 году выдали ипотечных кредитов на общую сумму в 5,7 трлн рублей, что стало рекордным показателем, на 28% превышающим результаты 2020 года. Также рекордного уровня достигло общее число выданных ипотечных кредитов, показав рост на 7% – до 1,9 млн.

Доля ипотеки в кредитах населению⁵



Ипотечное кредитование в 2021 году⁵



⁴ Источник: Frank RG.
⁵ Источники: ЦБ РФ, анализ Группы «Эталон».

Драйверы спроса 3/4

В настоящее время государство также стимулирует спрос на жилье среди экономически активного населения; кроме того, оно оказывает поддержку отдельным группам населения в рамках существующих программ субсидирования ипотеки.

Действующие программы по субсидированию ипотеки

	Обычная ипотека	Льготная ипотека	Семейная ипотека	Сельская ипотека	Ипотека для IT-специалистов
Ставка	От 17%	12%	6%	От 0,1 до 3%	5%
Для кого	Доступна всем гражданам	Доступна всем гражданам	Кредитование семей, в которых начиная с 01.01.2018 родился первый ребенок или последующие дети, а также дети с ограниченными возможностями	Доступна всем гражданам	Для специалистов IT-компаний Возраст — от 22 до 45 лет Доходы — 150 тыс. руб. в месяц для городов-миллионников, 100 тыс. руб. в месяц для остальных Срок действия — 2022–2024
Сумма ипотеки	До 60 млн рублей	12 млн рублей — для Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области 6 млн рублей — для остальных регионов	12 млн рублей — для Москвы, Московской области, Санкт-Петербурга и Ленинградской области 6 млн рублей — для остальных регионов	3 или 5 млн рублей в зависимости от региона Москва, Московская область и Санкт-Петербург в этой программе не участвуют	18 млн рублей — для городов-миллионников 9 млн рублей — для остальных регионов

03

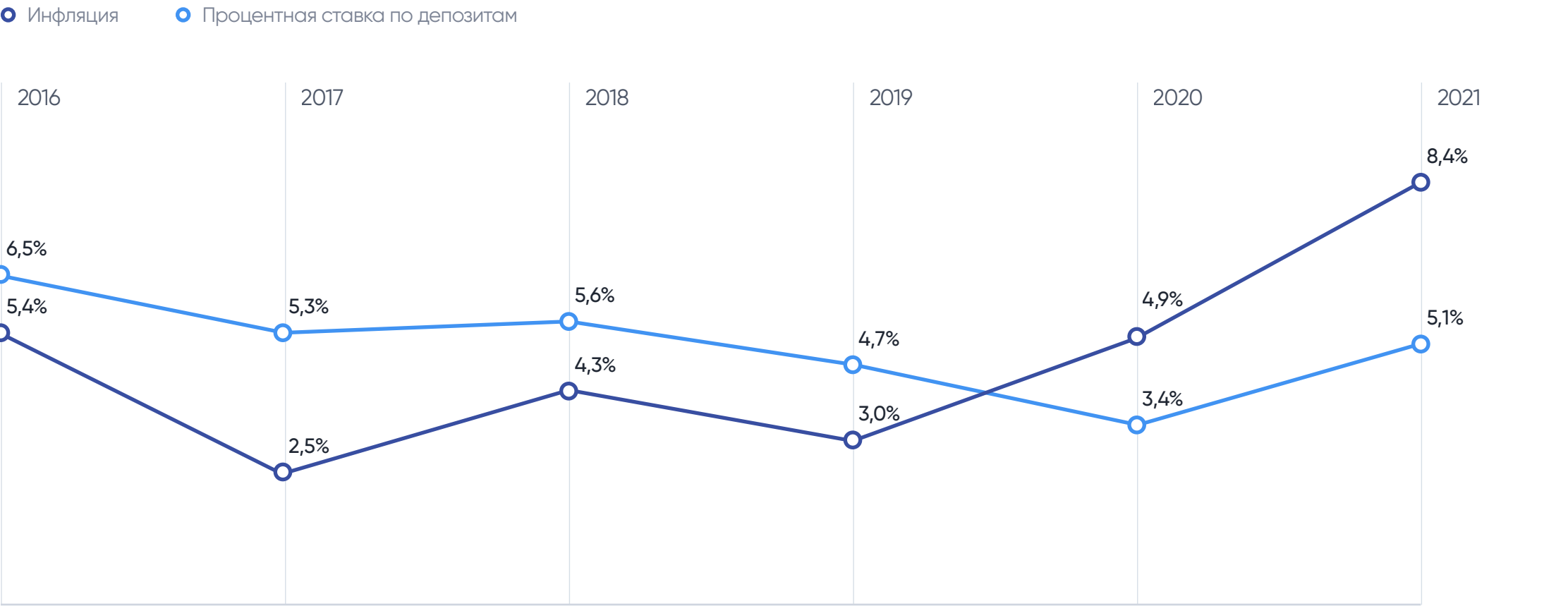
Рост спроса на жилье связан и со стремлением физических лиц защитить свои накопления от инфляции. Частные инвестиции в недвижимость в 2021 году увеличились, конкурируя с депозитами.

В периоды экономической нестабильности повышается актуальность инструментов, направленных на защиту накоплений от инфляции. Люди все чаще выбирают инвестиции в недвижимость, поскольку они обеспечивают защиту от обесценивания активов, являются простой формой инвестиций и позволяют владельцам избежать налогообложения доходов (при условии, что недвижимость находится в собственности не менее трех лет).

Из-за повышенного уровня инфляции реальная доходность банковских вкладов в 2021 году была отрицательной. Объем банковских вкладов физических лиц вырос на 6% (до 1,9 триллиона рублей), что меньше на 1 п.п. по сравнению с ростом объема вкладов в 2020 году.

С марта 2021 года в РФ стала проводиться сдерживающая монетарная политика, основным инструментом которой является повышение ключевой ставки. В результате, по данным ЦБ РФ, средняя доходность по рублевым депозитам увеличилась с 3,4% в 2020 году до 5,1% в 2021 году, но по-прежнему не превысила инфляцию.

Соотношение уровня инфляции и доходности по депозитам¹



¹ Источники: ЦБ РФ, анализ Группы «Эталон».

Драйверы спроса 4/4

04

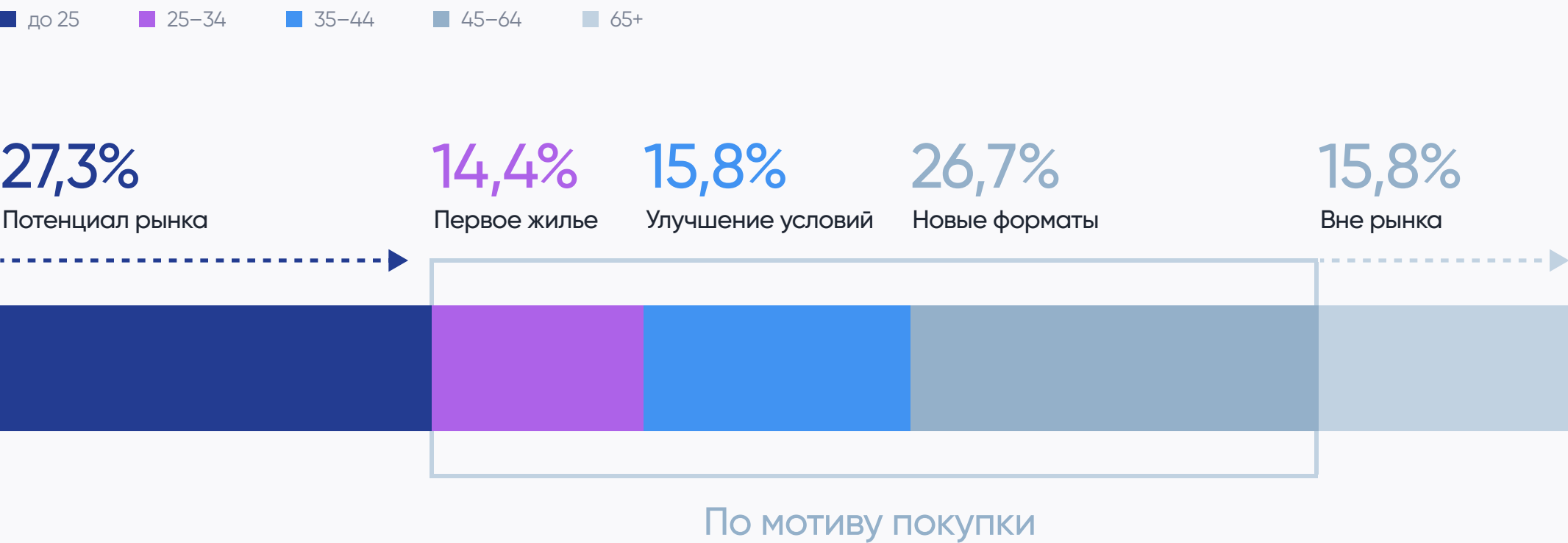
В долгосрочной перспективе на спрос будет оказывать влияние мультипоколенческая структура экономически активного населения и разнообразие требований к жилью со стороны различных групп потребителей.

Обращение в профильные службы компании: HR, служба безопасности и т. д.

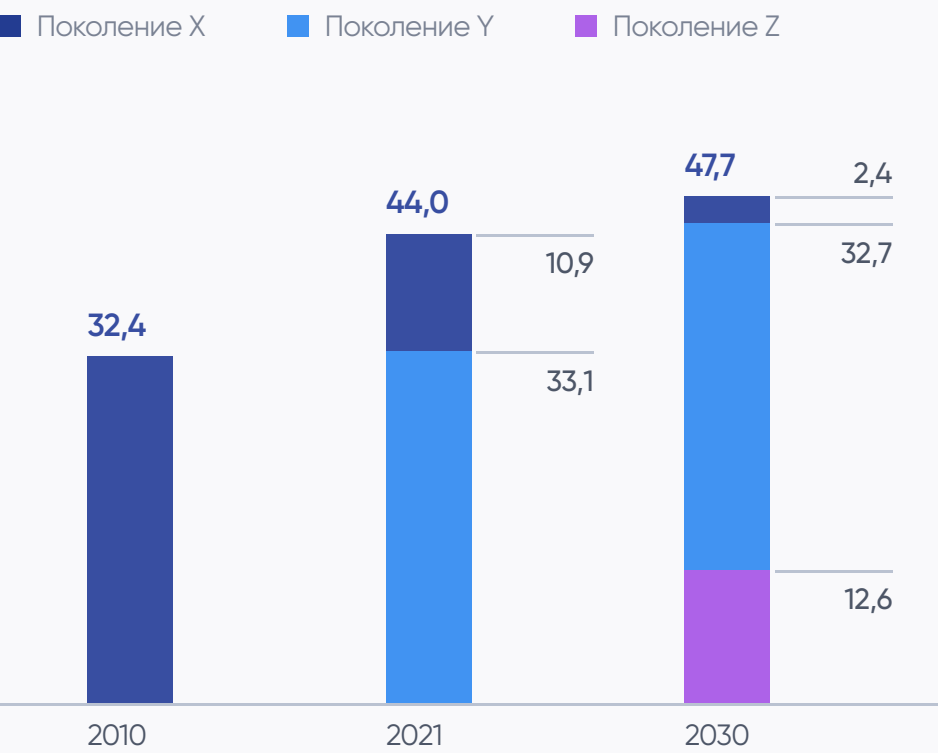
При этом в перспективе эта упрощенная структура спроса будет сильно меняться под влиянием целого ряда факторов: (1) улучшение здоровья и увеличение продолжительности жизни благодаря развитию технологий, а также осознанности и популярности здорового образа жизни, (2) повсеместный выход поколения Y на руководящие позиции, (3) активный выход на рынок представителей поколения Z. Таким образом, несмотря на ожидающийся демографический спад поколения Z (20,9 млн человек против более чем 66 млн человек из поколений X и Y, которые сегодня формируют рынок), спрос будет расти и диверсифицироваться.

Девелоперам необходимо будет работать с представителями сразу как минимум трех поколений (совокупная численность которых увеличится на 5–10% за счет упомянутых выше факторов), запросы которых очень сильно отличаются. Застройщики, нацеленные на работу с поколением Z, должны будут научиться работать с укороченным жизненным циклом продукта, быстро реагировать на изменение запросов, предлагать глубокую кастомизацию решений.

Возрастная структура¹



Динамика структуры поколений, оказывающих влияние на спрос¹, млн чел.



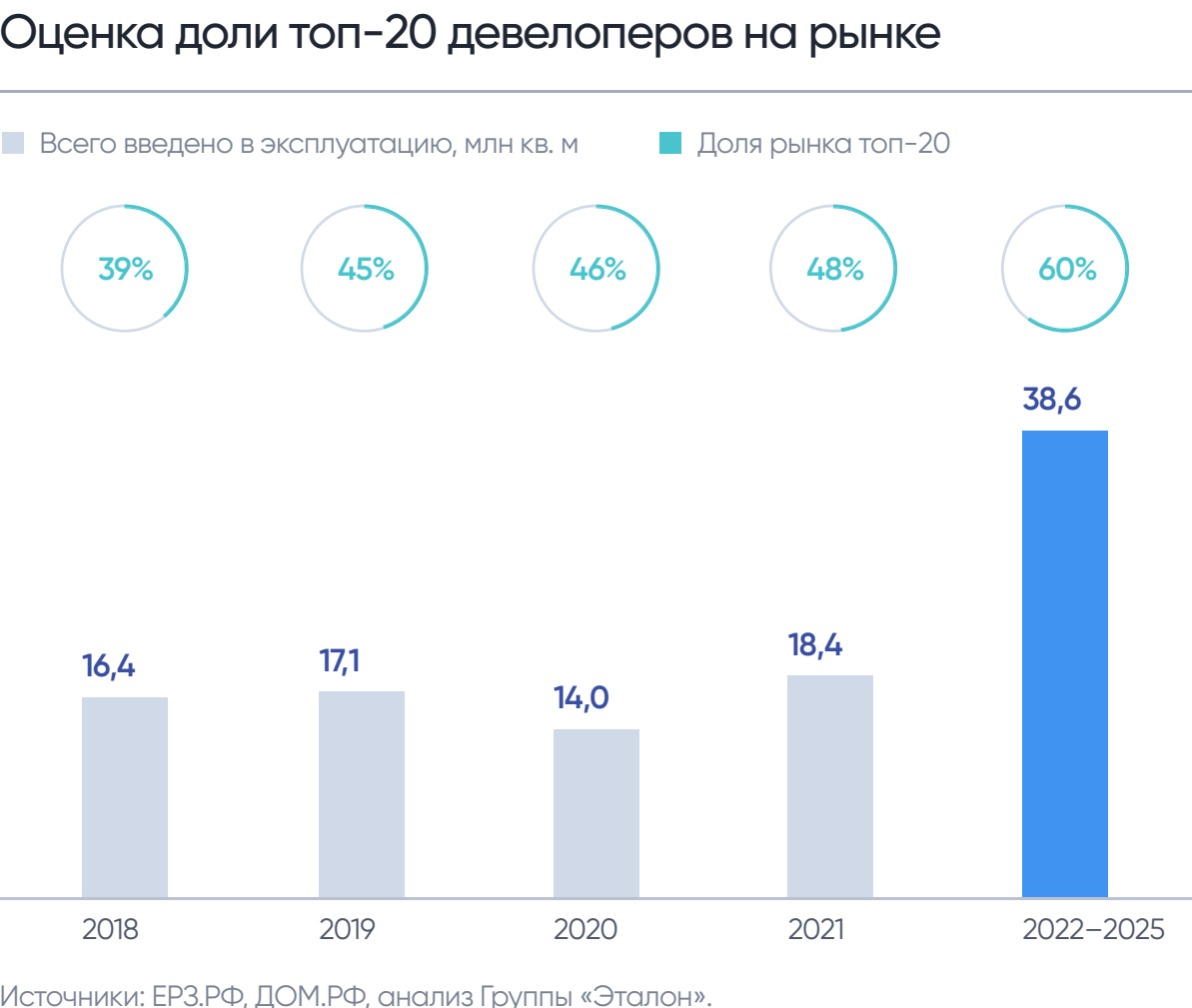
¹ Источники: Росстат, анализ Группы «Эталон».

Конкурентная среда 1/2

01

Тенденция консолидации в отрасли сохраняется и набирает темпы. Число мелких и средних игроков продолжит сокращаться, в том числе в результате новых вызовов, обусловленных трансформацией отрасли.

К 2025 году доля 20 крупнейших застройщиков в структуре предложения может увеличиться до 60% в Москве и Санкт-Петербурге. Сегодня она составляет 48% от общего объема ввода жилья. В то же время, по данным ЕРЗ.РФ, общее количество девелоперов, реализующих жилые проекты, снизилось с 3 006 до 2 205.



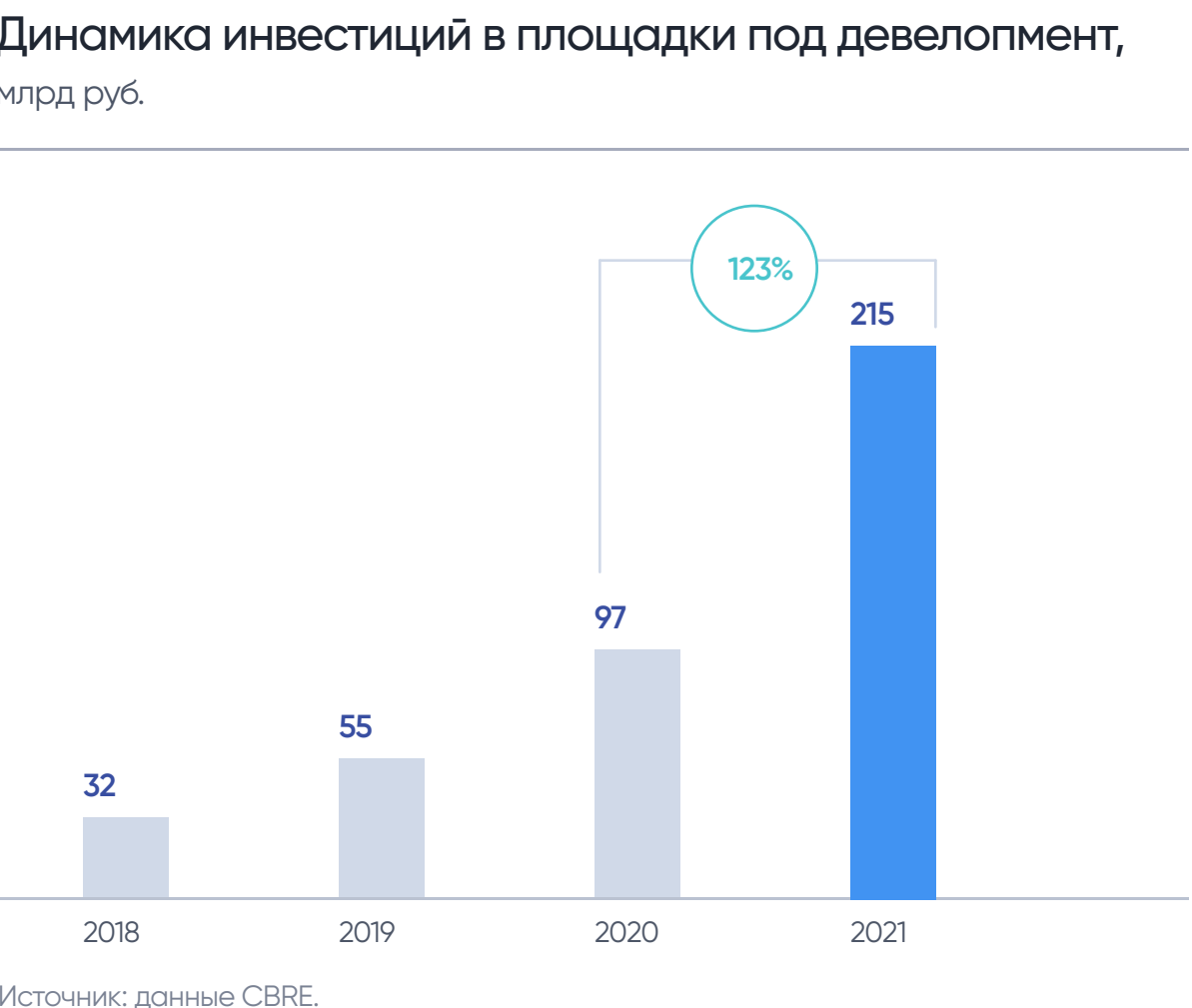
В отличие от предыдущих периодов, когда ключевым фактором сокращения числа мелких и средних игроков являлся доступ к проектному финансированию (обязательства по использованию эскроу-счетов, обеспечивающих снижение ставок, были не по силам небольшим компаниям), сегодня новым вызовом для них станет невозможность обеспечивать бесперебойную операционную деятельность из-за разрыва сложившихся цепочек поставок. Рынки закупок и грузоперевозок будут консолидироваться, что приведет к значительному увеличению затрат или закроет доступ на рынок для игроков, не входящих в топ по объемам операций.

02

Конкуренция за площадки нарастает, их количество в центральных локациях мегаполисов сокращается, а подход к работе с ними усложняется под влиянием градостроительного регулирования.

По данным CBRE, площадки под строительство жилья в 2021 году оставались наиболее интересным сегментом инвестиций в недвижимость в России, их доля в общем объеме инвестиций выросла с 34% до 55%. Объем вложений оценивается на уровне 215 млрд рублей, что на 123% больше, чем в предыдущем году. Рост обусловлен повышением стоимости вхождения в девелоперский проект на фоне сокращающегося предложения земельных участков в Москве и Санкт-Петербурге и роста платежей за изменение видов разрешенного использования земли (ВРИ) в Московском регионе. Это является дополнительным сдерживающим фактором для мелких игроков.

Стремление Москвы к сбалансированному развитию и созданию комфортной городской среды привело в конце 2020 года к очередному пересмотру норм градостроительного регулирования и увеличению платежей за смену вида разрешенного использования земли от 2 раз в центральных районах до 8 раз на городских окраинах в случае реализации проектов девелопмента жилья, концепция которых не предусматривает создания сбалансированной



жилой среды, включающей, помимо жилых помещений, также деловую застройку и общественно-рекреационные пространства.

При этом обновленное в начале 2021 года законодательство предполагает введение дополнительных понижающих коэффициентов, которые позволяют значительно сократить платежи за изменение вида разрешенного использования земли для девелоперов, способствующих сбалансированному развитию Москвы путем реализации многофункциональных проектов на окраинах города. Кроме того, предоставляемые льготы могут распространяться не только на участки на окраинах, но и на другие проекты в центральных районах в случае, если масштаб и комплексность проектов на окраинах превосходят масштаб проектов в центре. Таким образом, равномерное распределение проектов по всей территории Москвы и сбалансированное развитие проектных площадок позволяет значительно снизить затраты на изменение ВРИ.

Однако такой подход требует от девелоперов усиления компетенций в области городского планирования и развития новых форматов застройки, что под силу только крупным игрокам, способным инвестировать в развитие собственных компетенций и отвлекать ресурсы на сбалансированное развитие территорий.

Конкурентная среда 2/2

03

Ключевым направлением увеличения масштабов бизнеса становится выход на новые рынки. Выход игроков на них сдерживается отсутствием у них технологических компетенций, которые позволяли бы управлять себестоимостью строительства на рынках с более низкими ценами, чем в столице.

Несмотря на почти рекордный объем ввода многоквартирного жилья в России в целом в 2021 году (43,5 млн кв. м), важным аспектом государственной политики станет необходимость наращивания темпов и объемов строительства в регионах для сбалансированного территориального развития страны. Учитывая роль нерыночных механизмов в отрасли, эта тенденция будет ключевой в ближайшие годы. Масштабное обновление документов территориального планирования городов предполагает активный рост жилищного строительства, а также трансформацию устаревшей застройки и редевелопмент неэффективных промышленных зон.

В то же время возможность выхода компаний на менее маргинальные региональные рынки даже крупнейших агломераций будет зависеть от их способности оптимизировать затраты при создании более привлекательного продукта. За последние два года только две из 20 крупнейших компаний вышли на рынки более чем трех регионов; еще четыре компании расширили свои портфели за счет одного дополнительного региона.

На смену конкуренции по продукту приходит конкуренция по издержкам, при этом высокий уровень требований к качеству продукта будет сохраняться.

С точки зрения снижения затрат, только крупные игроки смогут себе позволить комплексный подход: внедрение принципов бережливого производства в строительном цикле, цифровизацию ключевых бизнес-процессов и внедрение новых технологий строительства, включая информационное моделирование зданий (BIM), сборные конструкции (промышленное производство модулей), беспроводные датчики, автоматизированное и роботизированное оборудование.



Стратегия

- 24 СТРАТЕГИЯ 2024
- 25 СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЦЕПОЧКИ ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ
- 26 КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДО 2024 ГОДА
- 27 ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ
- 34 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ В ЦИФРАХ

Стратегия 2024

Ставка на новые технологии и инжиниринг себестоимости, платформенное решение управления бизнесом и стандартизацию продукта для быстрой адаптации к вновь возникающим вызовам.

В рамках принятой стратегии Группа «Эталон» делает ставку на технологии, которые позволяют повышать эффективность внутренних процессов при дальнейшем расширении бизнеса и одновременно имеют высокий потенциал дальнейшей коммерциализации. Выстраивая стратегию вокруг ключевых бизнес-процессов, Группа «Эталон» делает свой бизнес более адаптивным к внешней среде, а также создает устойчивые долгосрочные конкурентные преимущества.

Компания планирует и дальше увеличивать масштаб основного бизнеса — девелопмента жилой недвижимости — за счет приобретения новых проектов и расширения предложения в ключевых регионах, в том числе реализуя потенциал неорганического развития, а также дальнейшего расширения территориального присутствия Группы «Эталон» на новые рынки. Основой для этого расширения станет рост эффективности бизнеса, гибкости и скорости строительства благодаря стандартизации продукта, развитию технологической платформы управления бизнесом и освоению новых технологий префабрицированного домостроения в рамках работы собственного научно-исследовательского подразделения.

Стратегия Группы «Эталон», разработанная с учетом ускоряющихся изменений, трендов развития отрасли и понимания доступных ресурсов в постоянно изменяющейся внешней среде, предполагает реорганизацию всех бизнес-процессов: от работы с земельными активами и проектирования до строительства, продажи квартир и эксплуатации наших комплексов.

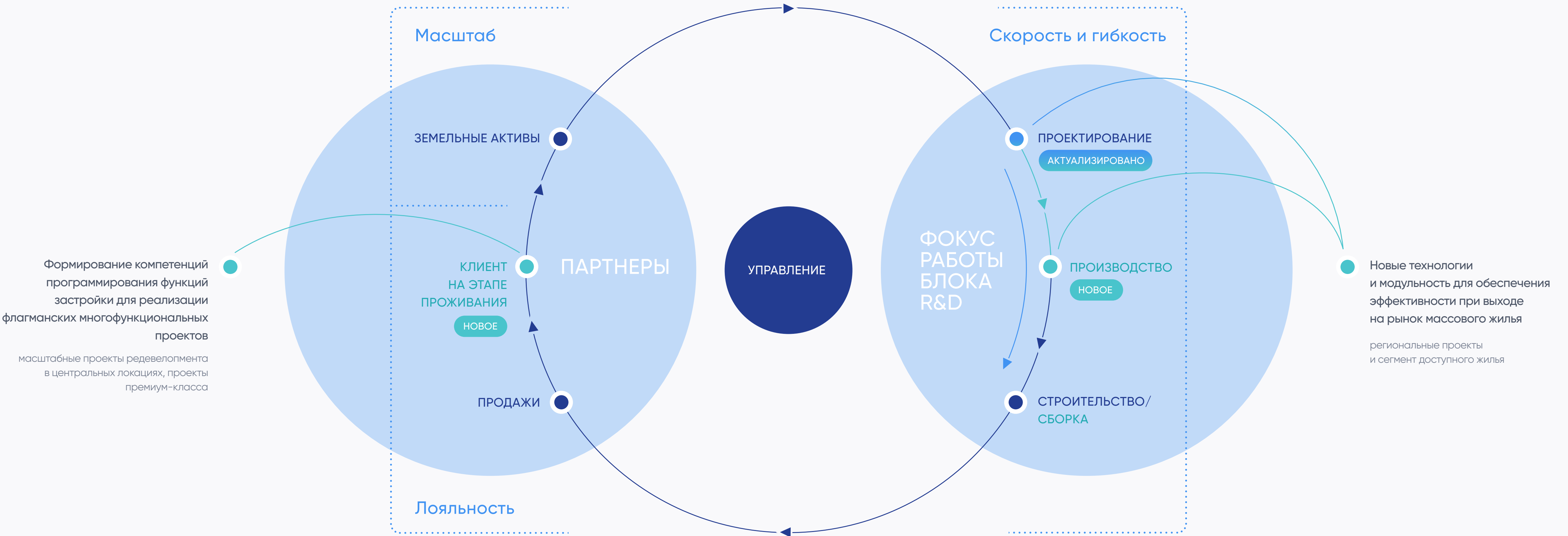


Стратегия развития цепочки добавленной стоимости

Реагируя на вызовы отрасли, мы полностью пересматриваем нашу модель создания стоимости. Группа «Эталон» уделяет особое внимание реформированию функции проектирования как отправной точке в формировании дальнейших экономических и потребительских свойств продукта. Кроме того, мы развиваем новый для Компании этап в цепочке создания стоимости — производство, что позволит нам еще больше сократить объем строительных работ, выполняемых на стройплощадках, и развивать промышленное домостроение за пределами стройплощадки для сокращения цикла строительства и снижения затрат.

Мы стремимся к дальнейшему росту клиентской лояльности и стимулированию повторных покупок за счет реализации масштабных проектов комплексной застройки и создания сбалансированной среды для жизни, работы и отдыха в наших жилых комплексах, а также путем развития бизнеса по управлению недвижимостью — через повышение качества взаимодействия с клиентом и предоставление сервисов на этапе проживания.

Изменения в бизнес-модели, заложенные в нашей стратегии, позволят нам добиваться конкурентных преимуществ даже в условиях макроэкономической нестабильности и выступать в роли консолидатора на российском рынке жилищного строительства.



Ключевые цели и задачи до 2024 года



Масштабы бизнеса

- Сбалансированный портфель с хорошими локациями не менее чем в 7 регионах, отвечающий операционным потребностям трехкратного роста бизнеса
- Выход на объемы текущего строительства не менее 2,5 млн кв. м в стратегической перспективе

ЛУЧШАЯ В ОТРАСЛИ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

по валовой прибыли

ДВУЗНАЧНЫЙ ТЕМП РОСТА

прирост продаж в денежном выражении с 2022 года



Технологическая платформа

- Предиктивная аналитика и использование автоматизированных решений в мастер-планировании
- Собственное решение для системы контроля строительства в режиме реального времени (CONTRUST)
- Инжиниринг себестоимости и качества продукта на всех этапах жизненного цикла проекта
- Сокращение накладных расходов за счет автоматизации процессов закупок
- Лидирующая роль в отрасли по развитию BIM-технологии: параметрическое моделирование и искусственный интеллект в девелопменте



Новые технологии

- Запуск в 2022 году пилотного производства модулей, архитектурные и инженерные решения для новой технологии
- Внедрение технологий промышленного (гибридного и модульного) домостроения — префабрикация до 85%

на 15–20 %

сокращение строительного цикла



Идентичность продукта

- Конкурентоспособный продукт, диверсифицированный по сегментам в соответствии со стандартами, — ноу-хау Компании
- Новые конструктивные решения и бизнес-модели продукта, удовлетворяющие потребностям покупателей
- Создание среды для развития привлекательных и устойчивых сообществ

>30

индекс NPS на этапе эксплуатации



Диверсификация бизнеса

Развитие дополнительных направлений бизнеса в наиболее доходных сегментах:

- Эксплуатационный бизнес и сервисы «по подписке»
- Управление многофункциональными кластерами
- Модульные продукты в новых для Компании сегментах

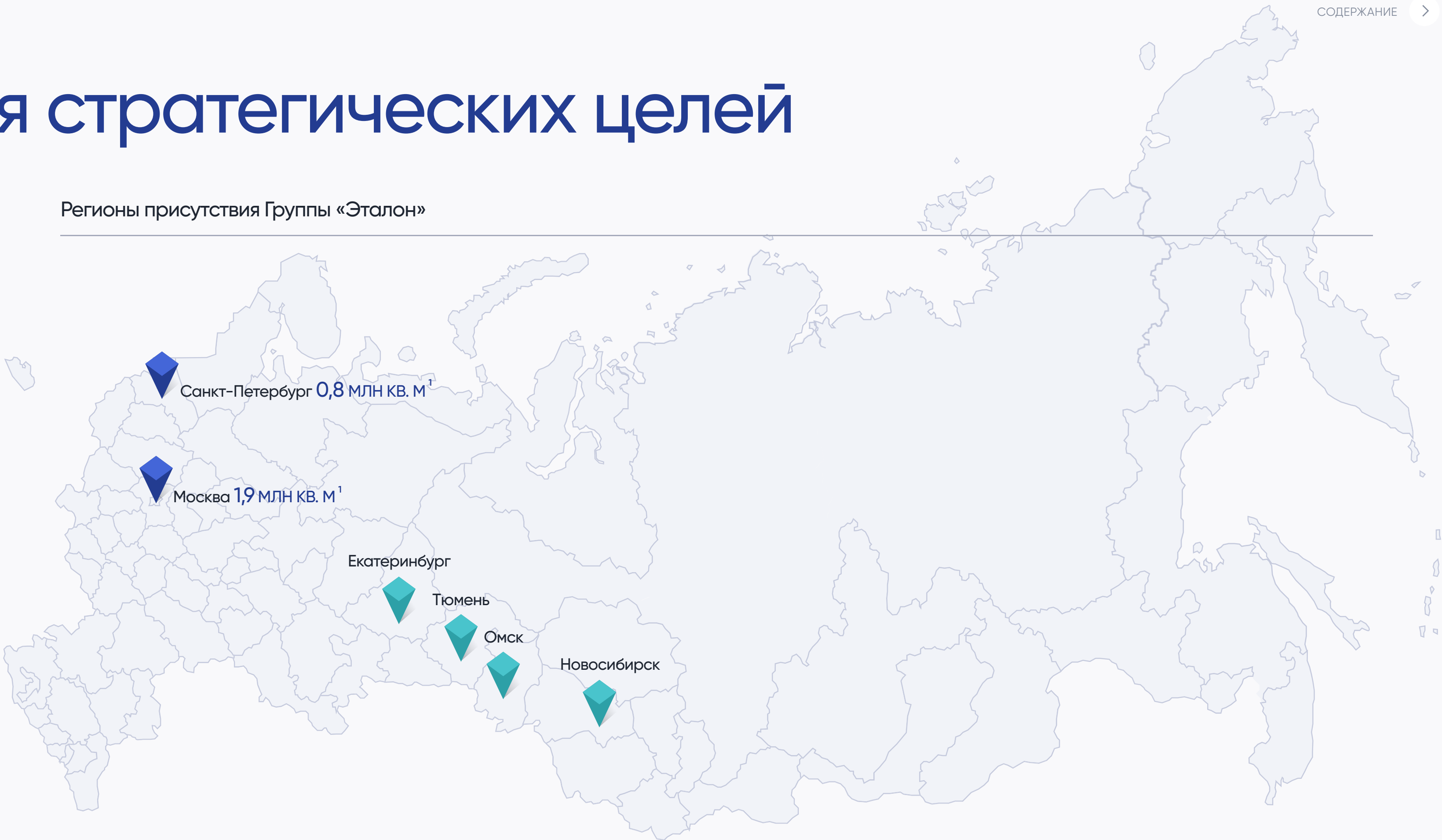
Способы достижения стратегических целей

1. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИ РОСТЕ МАСШТАБОВ БИЗНЕСА, ОТВЕТ НА ВЫЗОВ ПОЛЯРИЗАЦИИ СЕГМЕНТОВ

Ускоряющаяся консолидация отрасли позволяет более эффективным игрокам наращивать масштабы бизнеса и увеличивать свою долю на рынке даже в условиях макроэкономической нестабильности и снижения доступности жилья на фоне цикла повышения процентных ставок.

Для обеспечения дальнейшего роста бизнеса Группа «Эталон» с момента запуска программы приобретений в 2021 году пополнила свой портфель проектов на 3,7 млн кв. м, став одним из ведущих федеральных девелоперов с присутствием в 6 регионах. Компания планирует и дальше расширять свой бизнес на фоне ухода с рынка все большего числа мелких и средних игроков.

Регионы присутствия Группы «Эталон»



Екатеринбург

1,5 млн кв. м
Площадь проекта ¹
2022–2034
Сроки строительства

Тюмень

0,1 млн кв. м
Площадь проекта ¹
2022–2026
Сроки строительства

Омск

1,4 млн кв. м
Площадь проекта ¹
2021–2030
Сроки строительства

Новосибирск

0,3 млн кв. м
Площадь проекта ¹
2022–2026
Сроки строительства

¹ Доступная к покупке реализуемая площадь (NSA) по состоянию на 31.12.2021; по оценке Colliers International.

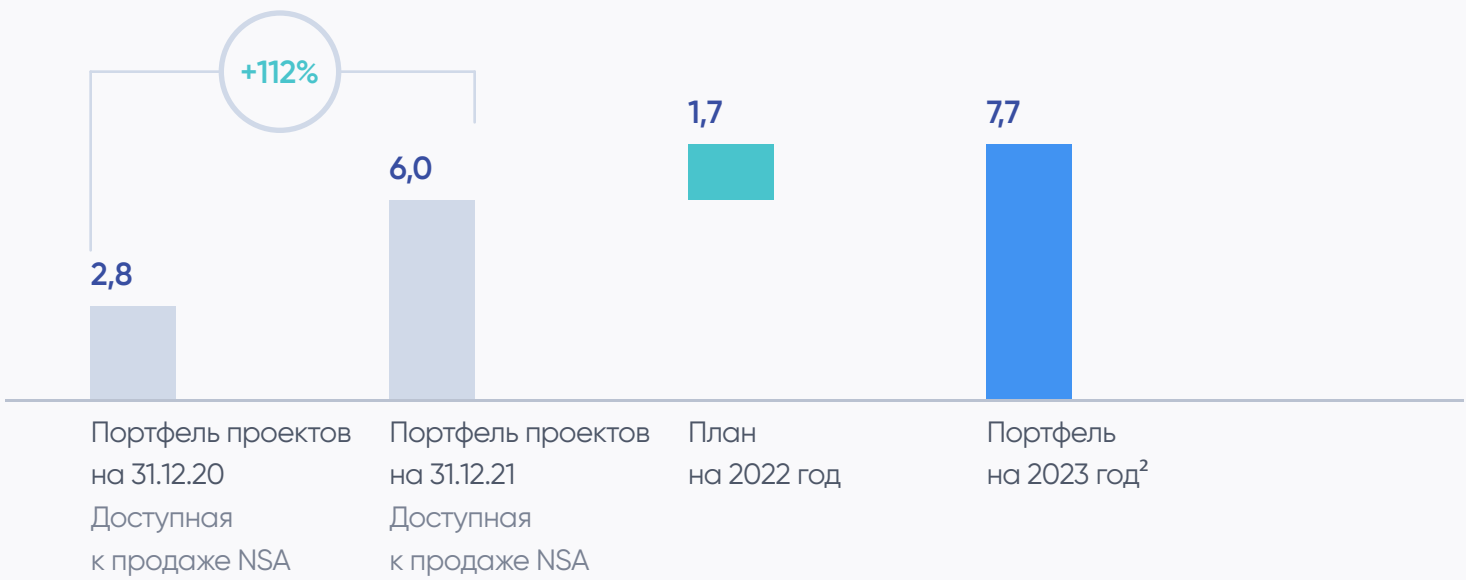
Расширение портфеля проектов для роста бизнеса

Завершение активного пополнения портфеля проектов Компании позволит обеспечить увеличение объемов новых запусков площадей в продажу более чем в 3 раза, конкурировать с лидерами отрасли по объему операций и обеспечит стабильный двузначный прирост операционных и финансовых показателей в стратегической перспективе.

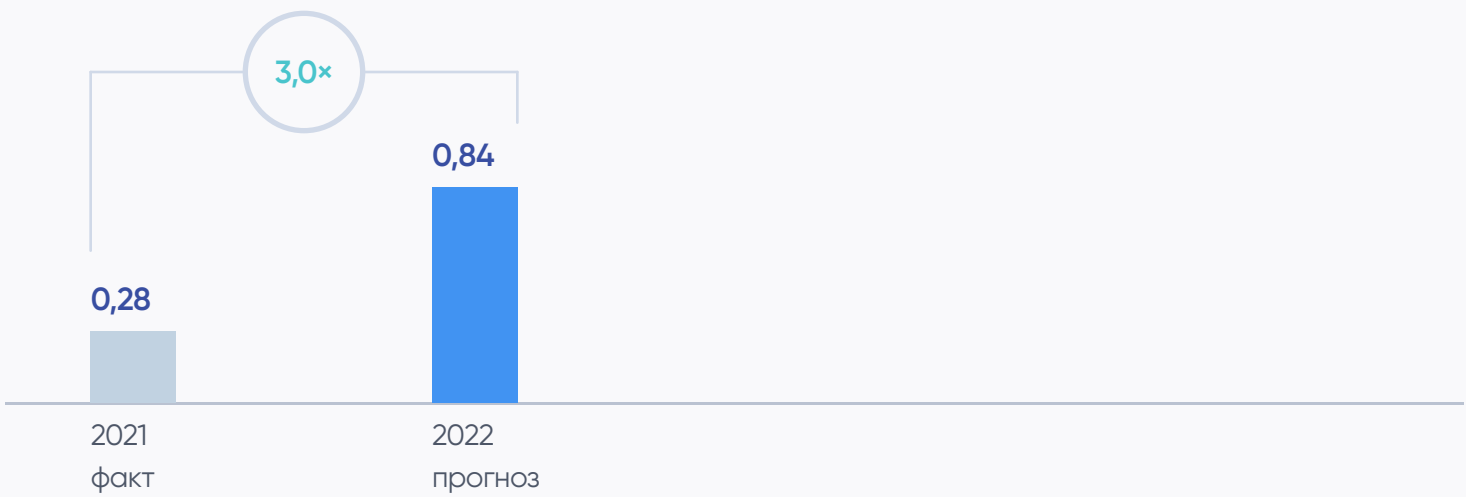
Дальнейшее ежегодное пополнение портфеля будет ориентировано на последовательное развитие наиболее востребованных сегментов жилой недвижимости: (1) массового, обеспечивающего предложение для рынка качественного доступного жилья, и (2) верхнего ценового сегмента как объекта инвестирования и приобретения наиболее обеспеченными клиентами в ключевых регионах присутствия Компании.

Сохраняющиеся программы субсидирования для молодых семей и увеличение лимита ипотеки до 12 млн рублей для ключевых регионов Компании (Москвы и Санкт-Петербурга), а также удвоение размера ипотеки для других российских регионов (до 6 млн рублей) наряду с усилиями по повышению доступности продукта Группы «Эталон» обеспечат стабильный спрос в условиях сокращения предложения.

Программа приобретений, NSA¹, млн кв. м



Запуски в продажу, NSA¹, млн кв. м



¹ Чистая продаваемая площадь.

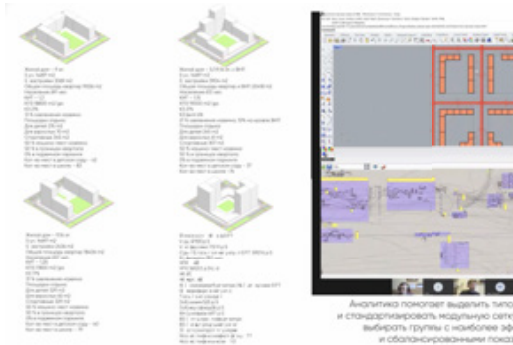
² Без учета продаж в 2022 году.

Подход к работе с проектами массового рынка и регионами

Ключевой целью работы в сегменте качественного доступного жилья является лидерство Группы «Эталон» в конкуренции по издержкам: обеспечение лучшей себестоимости при высоком качестве продукта.

Стандартизация

Выход на региональные рынки и в нижний ценовой сегмент на традиционных рынках со стандартизированным продуктом позволит осуществлять инжиниринг себестоимости продукта в части строительно-монтажных работ и получить более привлекательные условия при закупках строительных материалов и оборудования за счет эффекта масштаба.



Пример процесса стандартизации модульной сетки



Фасадные решения, разработанные с помощью цифровой технологии



Пример стандартизированной отделки входной группы

Доступность земли

Развитие партнерских механизмов участия в проектах путем создания совместных предприятий с локальными игроками, заключения инвестиционных соглашений с регионами, а также другие партнерские механизмы и покупка готовых бизнесов (M&A) позволят значительно снизить стоимость входа в проекты в условиях стремительной консолидации отрасли в 2022 году.

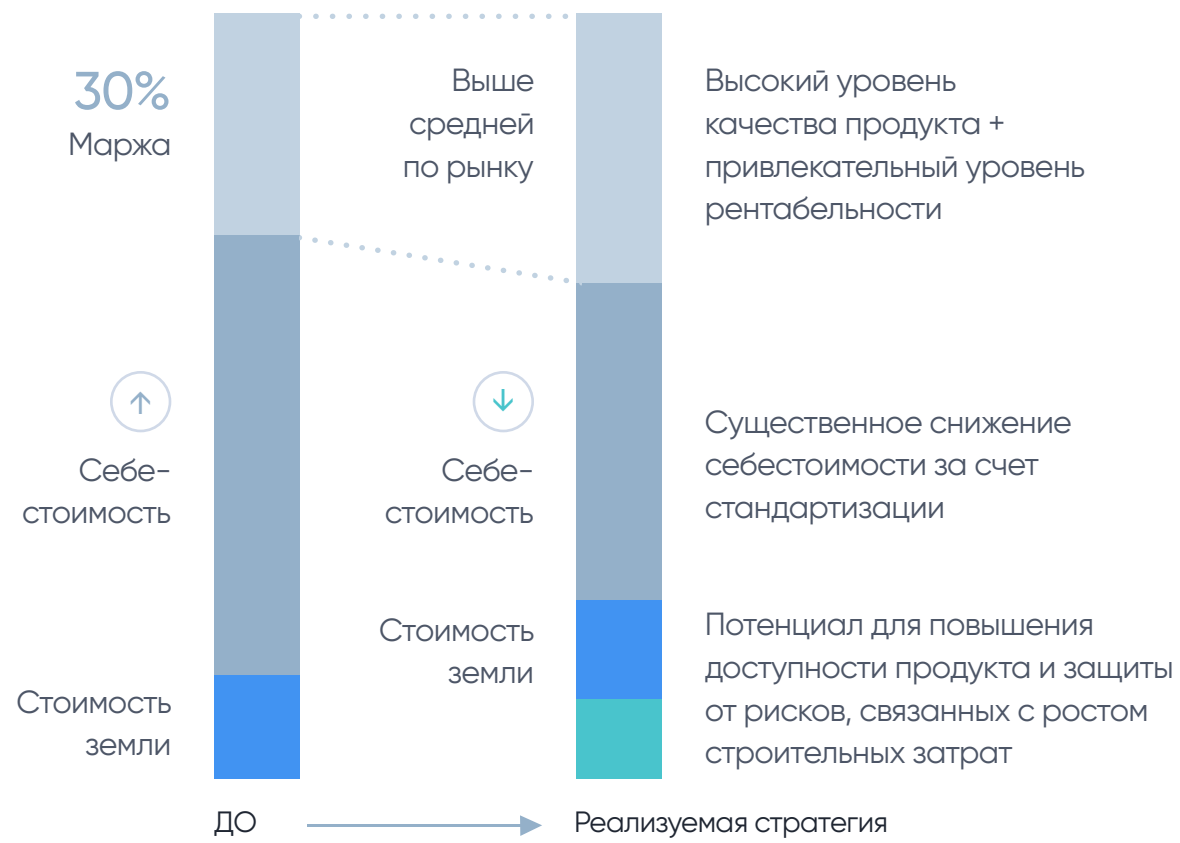
Снижение удельных накладных расходов при масштабировании

Обеспечение эффективной системы управления региональным бизнесом за счет централизации функций бэк-офиса, закупок и проектирования позволит рассчитывать на сопоставимую с нашими ключевыми рынками рентабельность проектов.

Повышение доступности за счет снижения затрат и повышения конкурентоспособности

Работа над эффективностью позволит создать инструмент, который в дальнейшем может быть использован для субсидирования ипотеки и повышения доступности жилья для покупателей Группы «Эталон».

Повышение эффективности при изменении рыночной среды



В 2022 году мы завершим переход от существующего продукта к версии 2.0, стандартизированному продукту для среднего и массового сегментов рынка, и будем применять новый стандарт как в новых регионах присутствия Компании, так и для проектов в отдаленных районах Москвы и Санкт-Петербурга. При этом наши потребители в дальнейшем получат возможность «настраивать» продукт под себя за счет развития принципов массовой кастомизации в проектировании, что позволит удовлетворить потребности широкого круга потребителей с сопоставимым уровнем дохода.

Подход к работе с крупными проектами редевелопмента в Москве и Санкт-Петербурге и проектами премиум-класса

Ключевая цель Компании в верхнем ценовом сегменте — стать лидером по качеству продукта, что позволит получать лучшую премию к цене.

Городское планирование

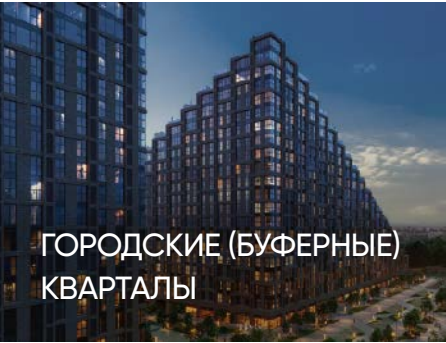
Крупные проекты застройки развиваются нами по принципам районов с 15-минутной пешеходной доступностью до всех основных объектов коммерческой, деловой и общественной инфраструктуры.

Мы значительно расширили механизмы работы с земельными участками, запустив так называемые программы активации, направленные на поэтапное повышение капитализации в рамках масштабных проектов комплексного развития территорий.

Архитектура

В рамках работы над качеством продукта мы развиваем типологизацию застройки, отвечая на различные запросы наших клиентов к стилю жизни.

Комплексные масштабные проекты содержат зоны с различными пространственными и атмосферными характеристиками, что максимизирует свободу выбора и богатство жилой среды в наших комплексах.



ГОРОДСКИЕ (БУФЕРНЫЕ) КВАРТАЛЫ

- наличие высотных доминант, формирующих уникальный силуэт застройки
- наличие развитых пешеходных маршрутов и транспортная доступность
- террасирование зданий вглубь застройки
- современные решения шумоизоляции



УРБАН-ВИЛЛЫ

- комфортная этажность застройки
- максимальное озеленение дворов
- большое количество разнообразных редких форматов: двухуровневые квартиры, квартиры с террасами на кровле, блокированная застройка
- близость к социальной инфраструктуре



ПАРКОВЫЕ КВАРТАЛЫ

- кварталы вдоль парка или набережной
- разнообразные типы зданий и планировки квартир
- дворы как продолжение парка или набережной
- коммерческая инфраструктура на первых этажах



ДЕЛОВЫЕ КВАРТАЛЫ

- ощущение жизни в мегаполисе
- площади для создания новых рабочих мест
- лучшая пешеходная доступность до метро и пересадочных узлов
- закрытые компактные приватные дворы
- многофункциональная среда
- офисы и коворкинг-зоны

Примеры типов застройки для верхнего ценового сегмента

Mixed-use

В рамках развития новых направлений создания комфортной жилой среды, а также в ответ на текущие градостроительные вызовы Москвы, мы разрабатываем принципы реализации проектов многофункциональной застройки, которые обеспечивают оптимальный баланс жилых, коммерческих, деловых, социальных и рекреационных функций в рамках одного проекта.

Реализация многофункциональных проектов в Московском регионе также позволит получить значительные дополнительные льготы по платежам в городской бюджет за изменение вида разрешенного использования земли (ВРИ) на текущих проектах.

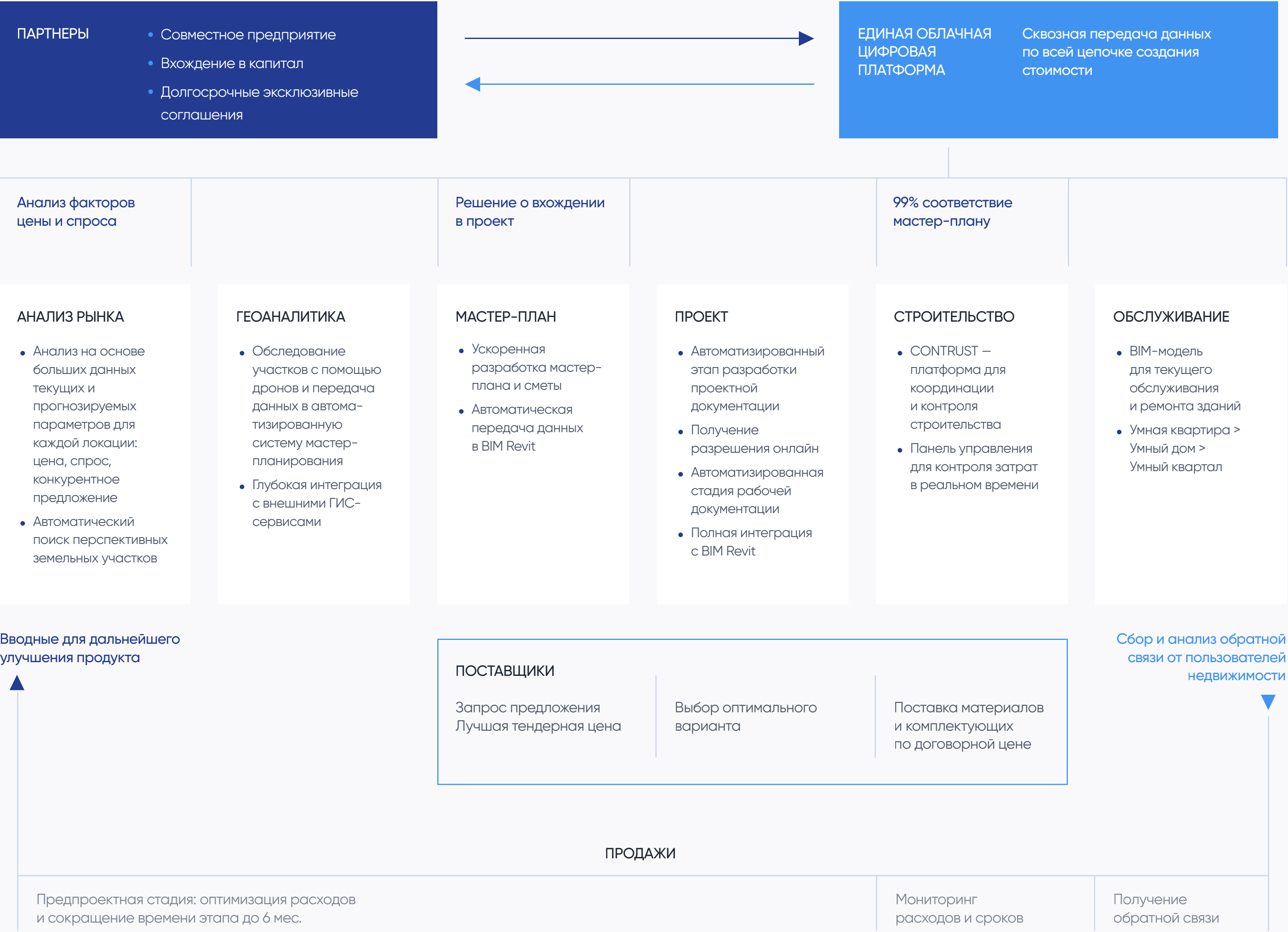


2. РАЗВИТИЕ КОМПОНЕНТОВ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РОСТОМ БИЗНЕСА И РАЗРАБОТКИ НОВЫХ ПРОДУКТОВЫХ РЕШЕНИЙ

Увеличение масштабов бизнеса формирует запрос на повышение скорости принятия решений и прозрачности бизнес-процессов. В 2021 году приоритетной задачей было создание общей инфраструктуры платформы и сокращение числа дублирующих функций, в том числе передача отдельных функций системам технологической платформы.

Платформа включает в единый бесшовный цикл все этапы создания девелоперского проекта — от анализа рынка до строительства, сбора обратной связи на этапе эксплуатации и управления недвижимостью и взаимодействия с клиентами и партнерами.

Технологическая платформа управления бизнесом



Ключевые проекты в развитии цифровой платформы

01

Предиктивная аналитика

Внедрение системы аналитики локаций на основе искусственного интеллекта для определения наиболее значимых параметров при выборе сегмента проекта и прогнозировании стоимости квадратного метра. Запущена в тестовом режиме.

02

Библиотеки решений и стандартизация

Разработка библиотеки стандартизированных элементов и принципов формирования конструктивных решений, позволяющих создавать многочисленные вариации продукта при оптимизации его стоимости. В финальной стадии разработки; запуск запланирован в 3 кв. 2022 года.

03

Цифровое ТЗ

Группа «Эталон» в стратегической перспективе планирует автоматизировать процесс создания и редактирования технического задания на проектирование, а также связать техническое задание с библиотекой строительных элементов и материалов посредством BIM.

04

Робот мастер-планировщик

Автоматизированное мастер-планирование с функциями создания концепций морфотипов многофункциональной (mixed-use) застройки, включая транспортную и социальную инфраструктуру, решений по конкретным участкам, готовых блоков стандартизированных проектных решений и алгоритмов для применения в стадиях «Проектирование» и «Рабочая документация».

05

CONTRUST

Запуск системы контроля строительства в режиме реального времени, использующей цифровые инструменты для управления сроками, стоимостью и качеством реализуемых инвестиционно-строительных проектов. Разработаны собственные информационные системы, с помощью которых заказчик может следить за ежедневными изменениями и динамикой проекта, оставлять комментарии и отслеживать ход согласования документов.

06

Единые закупки

Автоматизация централизованной системы закупок и поставок, направленной на минимизацию затрат и сокращение сроков строительного цикла. Наличие единой автоматизированной системы закупок в рамках технологической платформы обеспечивает возможность быстрой интеграции новых поставщиков и переориентации на новые каналы закупок, а также в дальнейшем позволит оптимизировать логистические цепочки и достичь эффекта масштаба при управлении бизнесом с широкой географией присутствия.

07

BIM в процессе эксплуатации

Объединение инженерных и телекоммуникационных систем в единую сеть с целью снижения затрат и обеспечения «бесшовных» сервисов для застройщика и управляющей компании.

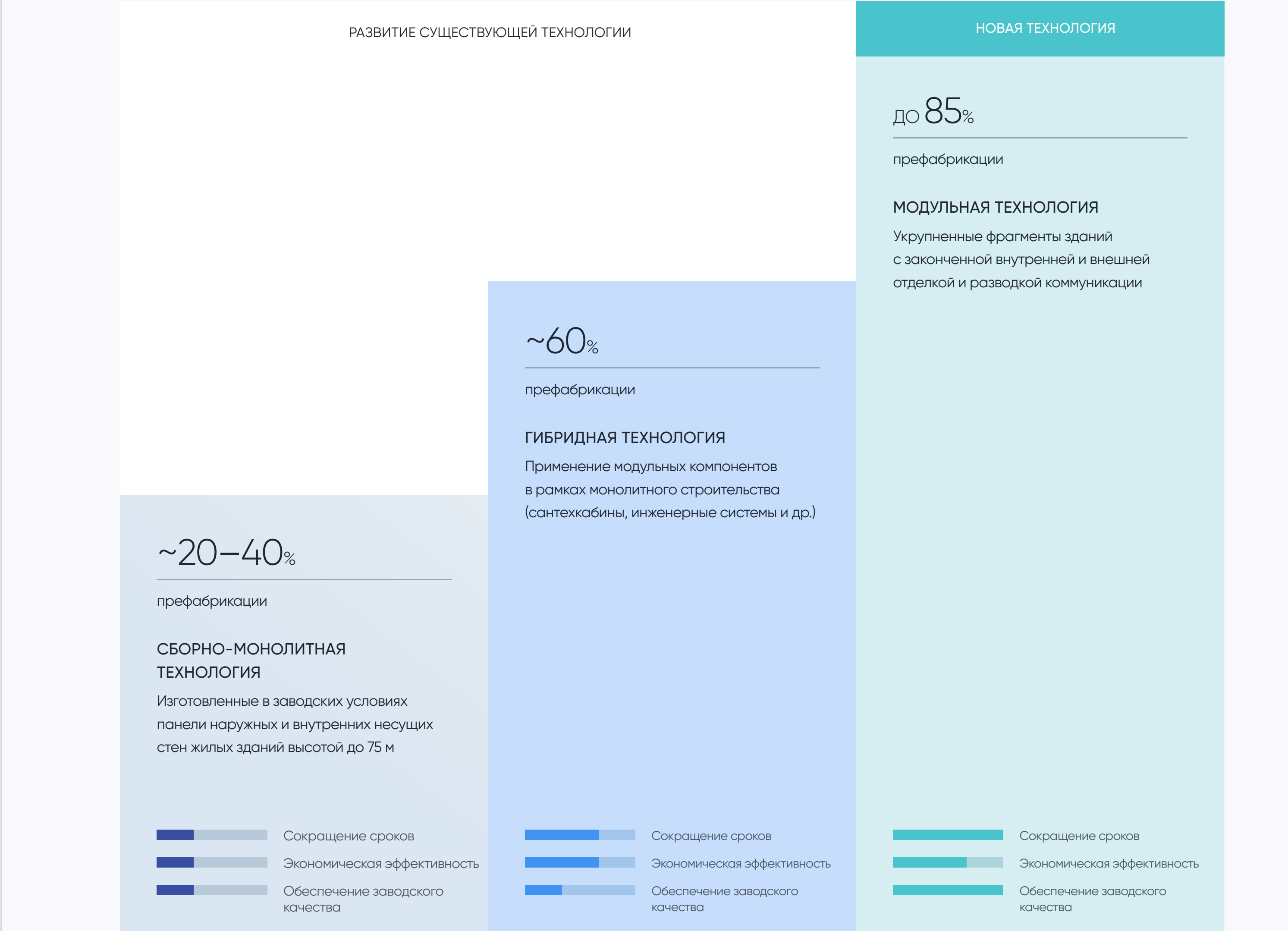
Цифровизация процессов позволяет значительно сократить время на поиск информации, уменьшить общие сроки реализации проекта, добиться исключительного уровня безопасности и в целом повысить эффективность рабочих процессов.

3. СОКРАЩЕНИЕ СТРОИТЕЛЬНОГО ЦИКЛА И ГЕНЕРИРОВАНИЕ СВОБОДНОГО ДЕНЕЖНОГО ПОТОКА

В дополнение к работе над стандартизацией продукта Группа «Эталон» стремится к стандартизации отдельных конструктивных и инженерных элементов с последующим промышленным производством этих элементов самостоятельно и в партнерстве с инновационными компаниями, ориентированными на строительный сектор. Такой подход увеличивает возможности кастомизации продукта, а также помогает в полной мере реализовать потенциал для дальнейшего развития современного домостроения в заводской среде. Промышленное производство вне строительной площадки (off-site) повышает эффективность строительства, обеспечивает согласованность процессов, уменьшает задержки, связанные в том числе с сезонными погодными ограничениями, а также значительно сокращает сроки передачи ключей клиентам.

Группа «Эталон» реализует переход на производство off-site, планомерно увеличивая степень префабрикации в рамках существующей монолитной технологии (монтаж готовых панелей наружных и внутренних несущих стен, применение модульных компонентов и инженерных систем) и развивая новую технологию — модульное домостроение.

СТЕПЕНЬ ПРЕФАБРИКАЦИИ В РАСЧЕТЕ ОТ ОБЩЕЙ СТОИМОСТИ РАБОТ



Пилотирование доступных технологий префабрикации и их адаптация для последующего применения в сочетании с традиционной монолитной технологией (гибридная технология)

Начиная с 2021 года на проектах «Галактика» и на Черниговской улице применяется гибридная технология, которая увеличивает степень префабрикации с 20 до 40% от стоимости строительно-монтажных работ. Это достигается за счет произведенных на заводе конструктивных элементов здания, таких как внутренние перегородки и префабрицированные фасадные панели.

Также на объектах Группы «Эталон» используется технология перекрытий с помощью преднапряженных плит. Главное преимущество этой технологии — значительная длина пролетов при минимальных производственных затратах и сроках возведения и сохранение высокого уровня надежности.

В дальнейшем Компания будет наращивать степень префабрикации за счет заводского производства ключевых узлов, инженерных систем, сантехкабин и иных элементов отделки, по мере того как предпочтения покупателей будут смещаться в сторону сокращения времени ожидания между приобретением в ипотеку строящейся недвижимости и заселением в готовую квартиру. Данная технология имеет потенциал повышения степени префабрикации до 60% от стоимости строительно-монтажных работ.

Модульная технология

Приоритетным направлением развития строительных технологий Компании является строительство модульных многоэтажных зданий с использованием технологии заводского префабрицирования, с возможностью полной внешней и внутренней отделки (включая системы мебелировки, санузлы и ванные). Внедрение новых технологий позволит в долгосрочной перспективе перевести около 85% строительного цикла многоквартирного здания за пределы строительной площадки (off-site). Запуск производства модулей Группы «Эталон» запланирован в 2022 году.



Монтаж сборных железобетонных стен при монолитном строительстве



Монтаж большепролетной плиты с преднапряженной арматурой

Модули изготавливаются из легких стальных элементов, что позволяет оптимизировать их транспортировку и монтаж на строительной площадке. Технологичные решения позволяют улучшить изоляционные характеристики по сравнению с традиционной технологией. При этом новая технология позволяет Группе «Эталон» сохранить все существующие планировки квартир.

С 2023 года Компания начнет реализацию проектов по новой строительной технологии.

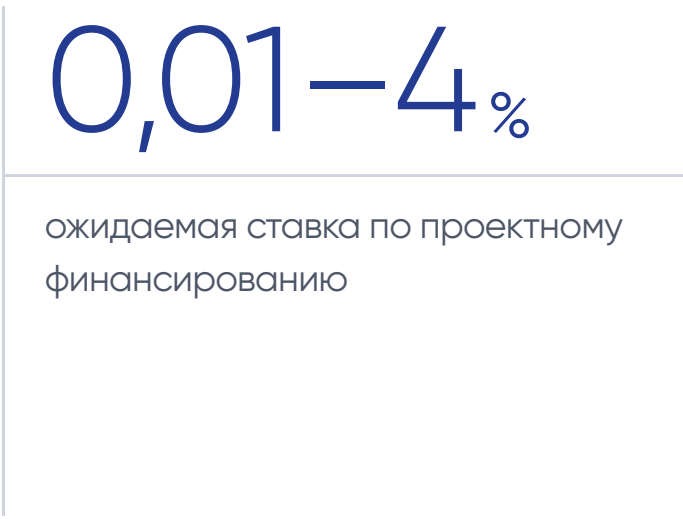
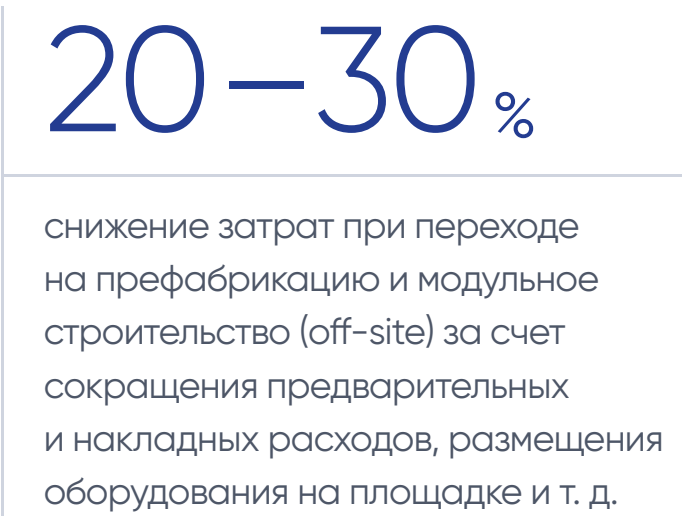
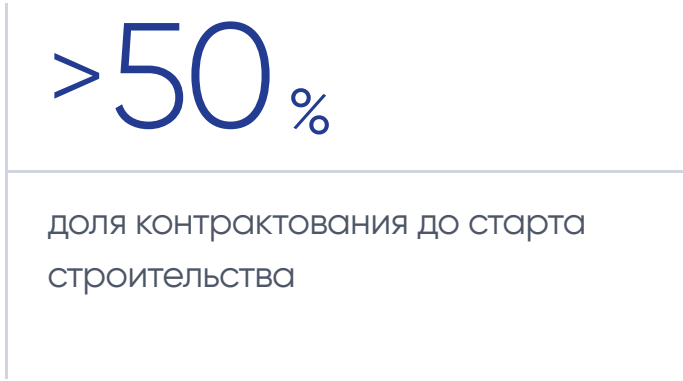
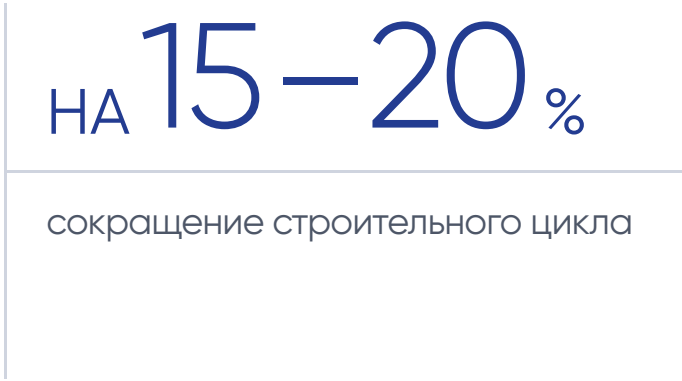


Развитие партнерства по установке префабрицированных элементов на объектах Группы «Эталон»



Производство домокомплектов по модульной технологии

Более короткий цикл строительства позволит удлинить период предпродаж на сопоставимый срок и, как следствие, снизить ставку финансирования проекта. В рамках обновленного жизненного цикла проекта период предпродаж может достигать 12 месяцев, в течение которых Компания сможет реализовать до 50% площадей. Еще 30-40% может быть продано в период производства и монтажа комплекса на строительной площадке. Таким образом, на момент завершения проекта Компания, как и прежде, рассчитывает продавать около 80% всех квартир.



Реализация стратегии в цифрах

С момента объявления своей стратегии в 2020 году Группа «Эталон» успешно продвигается к выполнению своих стратегических целей. Нам удалось выйти на лидирующие позиции по рентабельности, удвоить земельный банк, стать одной из крупнейших федеральных компаний, а также одним из лидеров во внедрении технологических преобразований для дальнейшего укрепления лидерских позиций и обеспечения реализации своей стратегии в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ



Объявление стратегии

3,3 МЛН КВ. М¹

КОЛИЧЕСТВО РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

2

ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АКТИВОВ (PPA)

29 %²

ОТНОШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ ЗАТРАТ К ВЫРУЧКЕ

14 %

ОТНОШЕНИЕ ЧИСТОГО КОРПОРАТИВНОГО ДОЛГА К PRE-PPA EBITDA

1,8x



6,0 МЛН КВ. М ✓

6 ⚙

36 % ✓

12 % ⚙

0,1x ✓



>6,0 МЛН КВ. М

7

>35 %

10 %

2–3x

¹ В рамках анонсированной Стратегии указан показатель на конец 2019 года.

² Согласно финансовым результатам за 1 кв. 2020 года.

Портфель проектов

36	ОБЗОР ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ
37	ПОПОЛНЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ В 2021 ГОДУ
39	ТЕКУЩИЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ
42	ПРОЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ
48	ПРОЕКТЫ БИЗНЕС-КЛАССА
52	ПРОЕКТЫ КОМФОРТ-КЛАССА

Обзор портфеля проектов

СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ
НА 31 ДЕКАБРЯ 2021 ГОДА

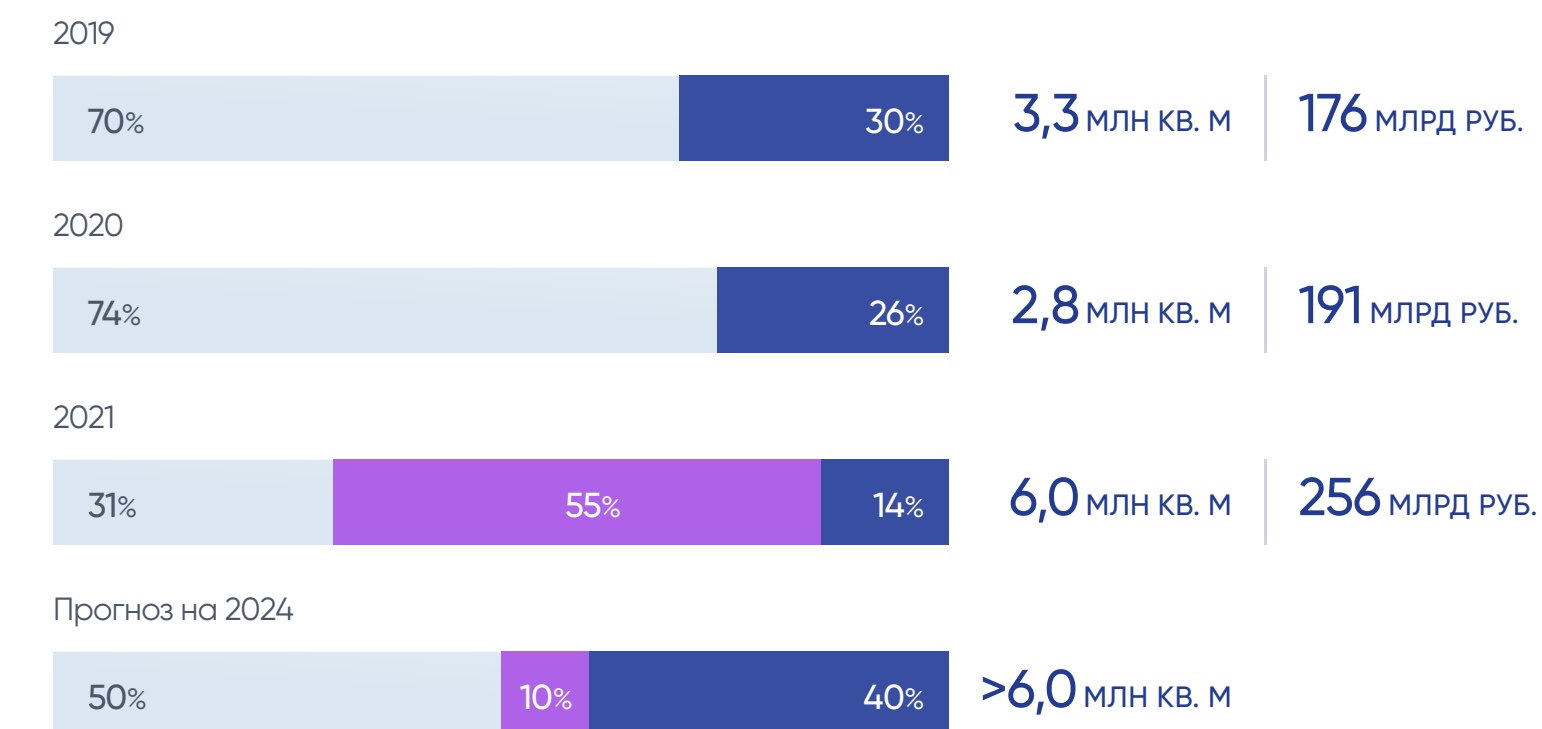
На 31 декабря 2021 года портфель Группы «Эталон» включал более 60 проектов различного класса и масштаба, расположенных в Санкт-Петербурге, Московском регионе, а также приобретенных в новых регионах присутствия Компании. Рыночная стоимость этого портфеля оценивается Colliers International в 256 млрд рублей.

Рыночная
стоимость
портфеля
проектов

млрд руб.

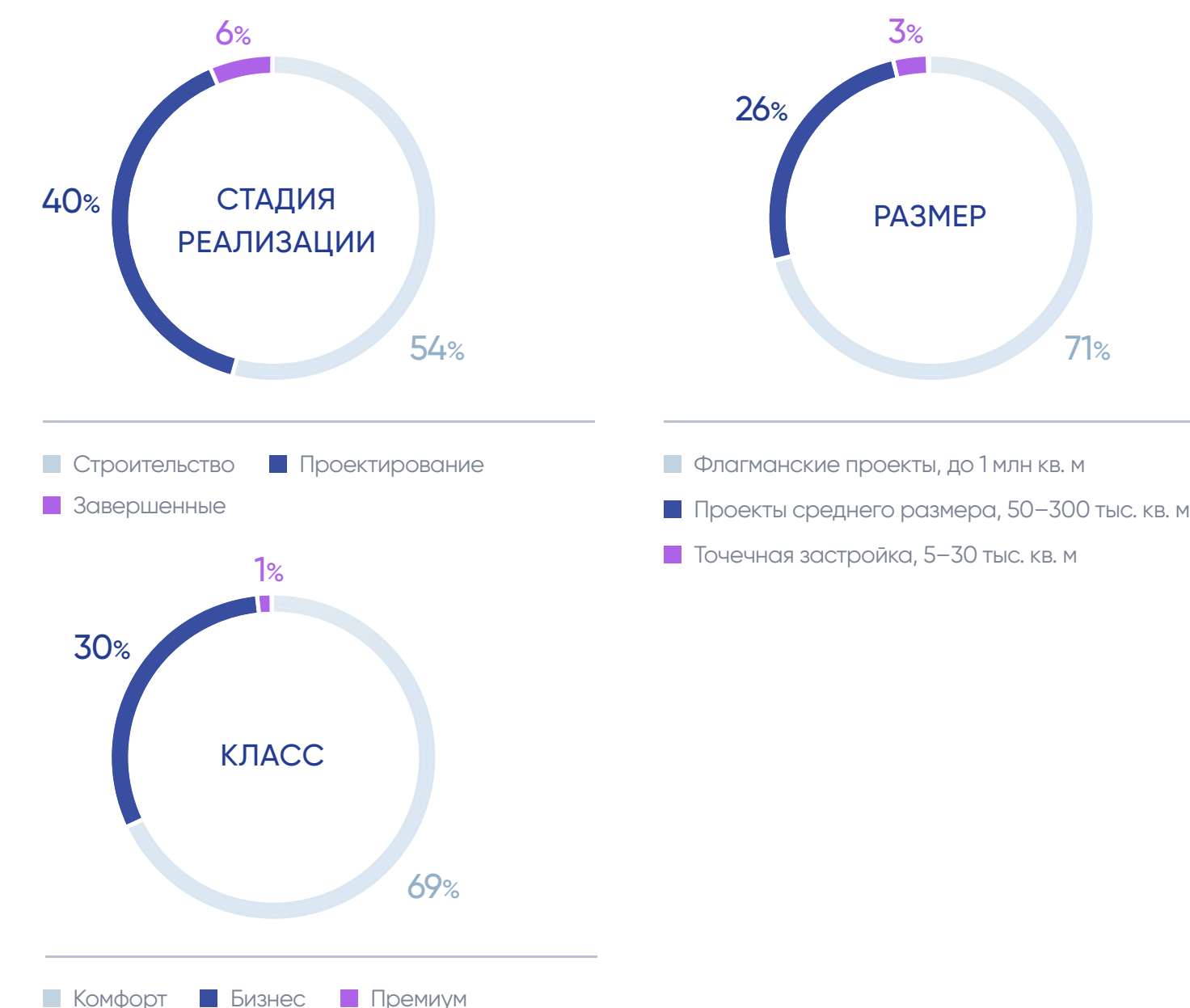
256

Портфель проектов по регионам,
кв. м (доступная к продаже реализуемая площадь)



■ Московский регион ■ Санкт-Петербург ■ Другие регионы

Портфель проектов на 2021 год,
кв. м (доступная к продаже реализуемая площадь)



Пополнение портфеля проектов в 2021 году

За 12 месяцев 2021 года Компания приобрела пять новых проектов суммарной реализуемой площадью около 2 млн кв. м. Помимо новых участков для расширения портфеля в ключевых регионах, Группа «Эталон»полнила свой земельный банк новыми проектами в Омске и Новосибирской области.

Компания планирует нарастить темпы пополнения портфеля и в 2022 году приобрести еще около 3,5 млн кв. м в Москве, Санкт-Петербурге и в российских регионах.

Программа приобретений,
чистая продаваемая площадь, млн кв. м

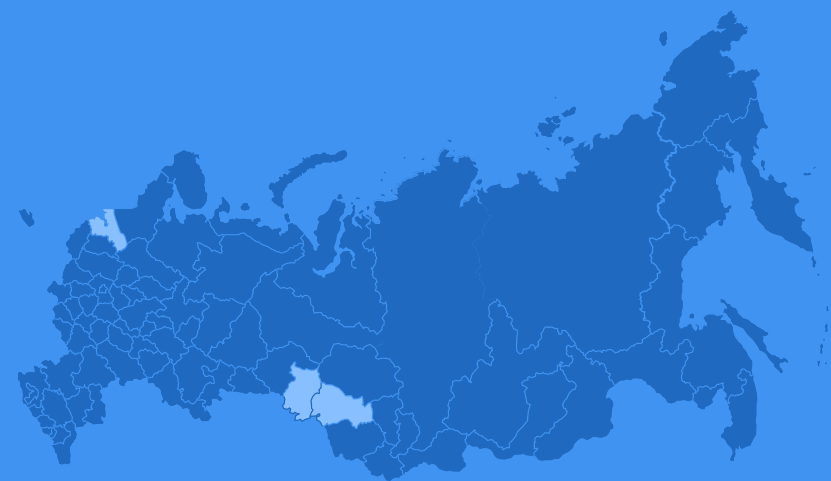
РЕЗУЛЬТАТЫ

2021

1,9

млн кв. м

объем приобретений



Выход в 2 региона
(Омск, Новосибирск)

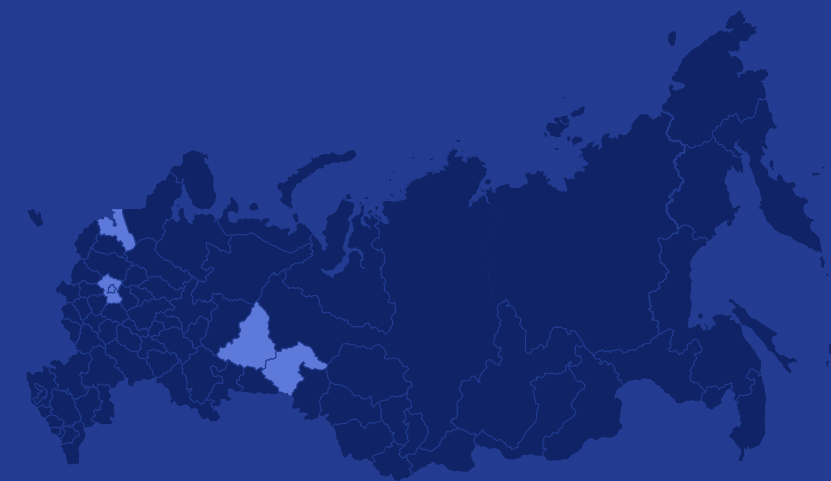
ПЛАНЫ

2022

3,5

млн кв. м

приобретения в Санкт-Петербурге,
Москве и регионах



Выход еще в 2 региона
(Екатеринбург, Тюмень)¹

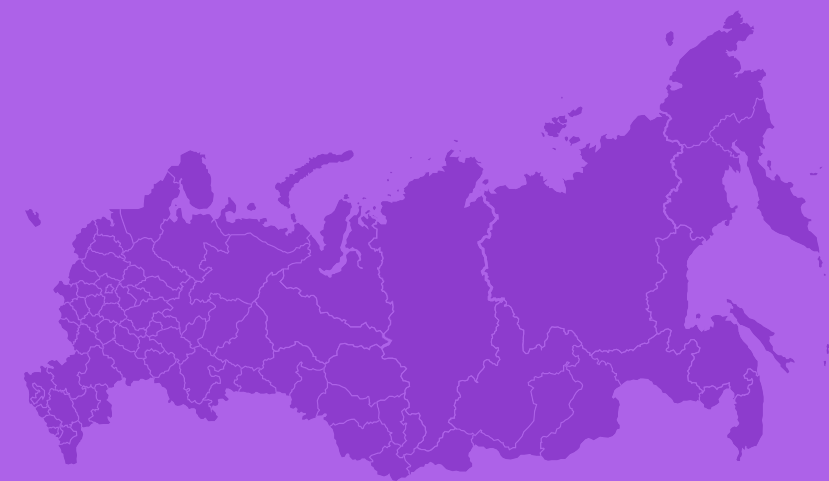
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

2024

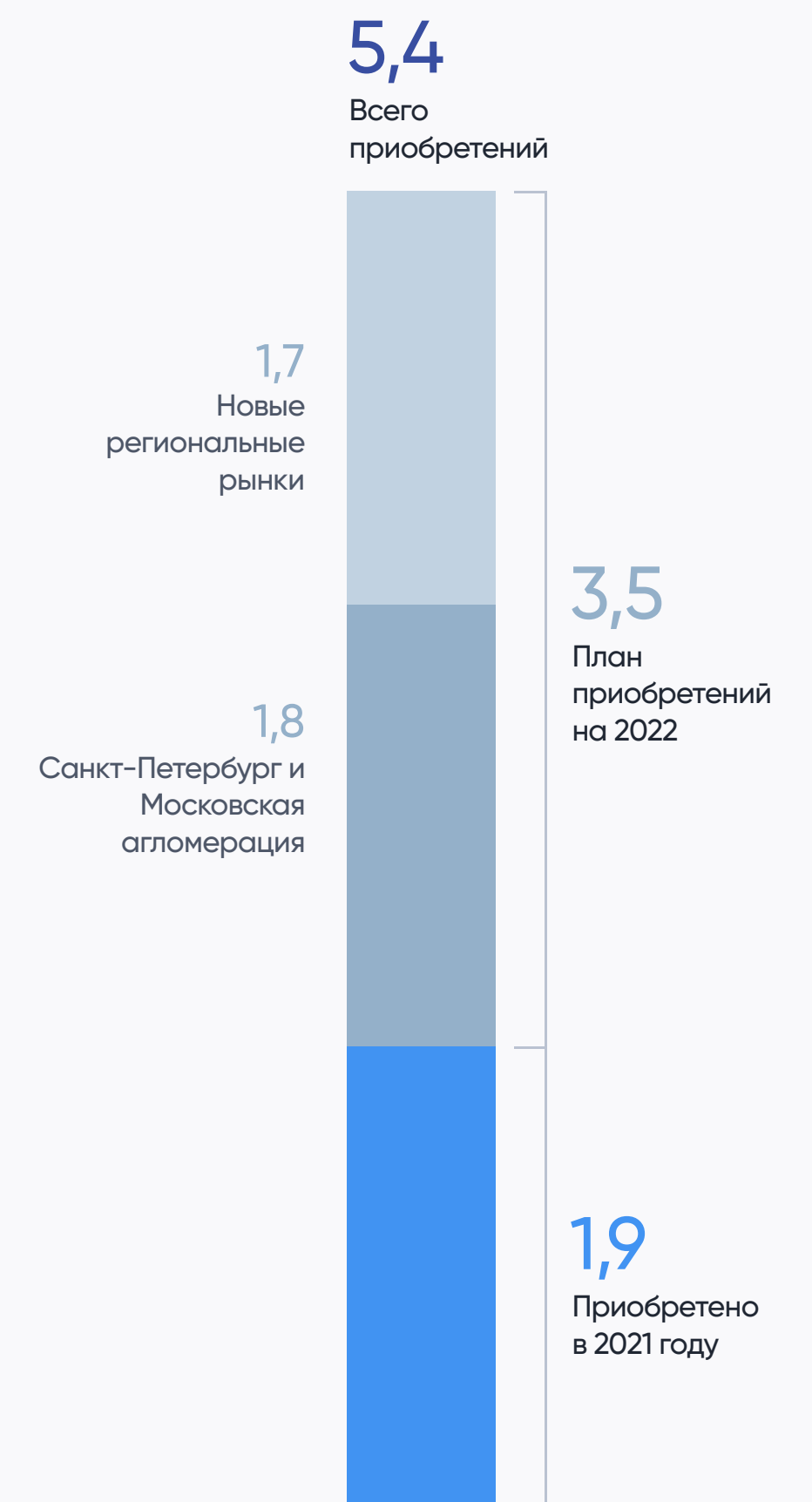
> 6

млн кв. м

пополнение портфеля проектов

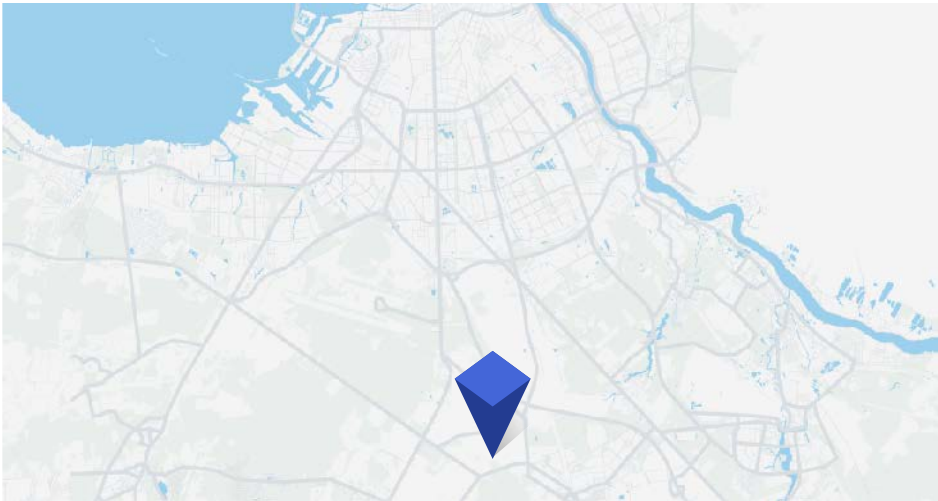


Выход в 5 новых
регионов



¹ На 10 февраля 2022 года.

Приобретения в ключевых регионах



Pushkin Village

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Планируемая площадь: 130 тыс. кв. м

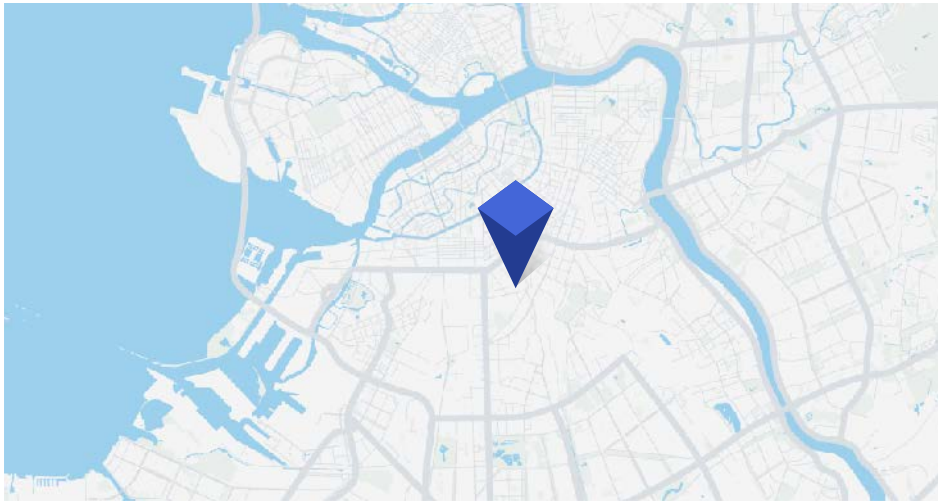
Жилье и коммерческая недвижимость: 112 тыс. кв. м

Сроки реализации проекта: 2022–2025

Старт продаж: 2022

Проект предполагает возведение малоэтажного жилого комплекса комфорт-класса с объектами коммерческой и социальной инфраструктуры, а также паркингом на 360 автомобилей. Участок расположен в районе с развитой социальной, досуговой и транспортной инфраструктурой. В шаговой доступности находятся магазины, детские сады, школы, вузы, объекты здравоохранения и спортивные объекты. Близость Александровского и Екатерининского парков, скверов и памятников архитектуры позволит жителям комплекса полноценно проводить свободное время, не покидая пределы района.

Транспортную доступность обеспечивают две железнодорожные станции, маршруты общественного транспорта и удобное автомобильное сообщение: путь до Западного скоростного диаметра (ЗСД) и Кольцевой автодороги (КАД) займет 10–15 минут, до аэропорта Пулково — 20 минут, конгрессно-выставочный центр «Экспофорум» расположен в 10 минутах езды.



Проект на Киевской улице

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Планируемая площадь: 28 тыс. кв. м

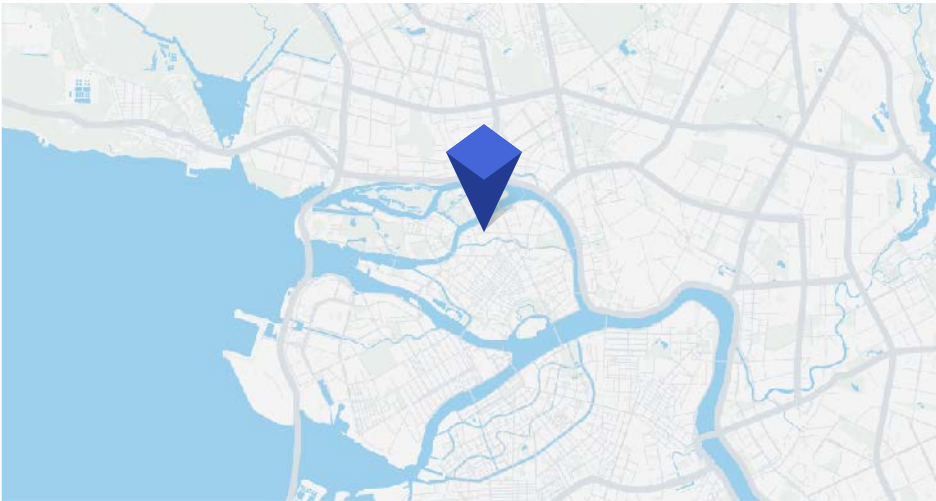
Жилье и коммерческая недвижимость: 24 тыс. кв. м

Сроки реализации проекта: 2022–2025

Старт продаж: 2022

Участок под строительство расположен в районе, примыкающем к историческому центру, всего в 1 км от Обводного канала и в 5 км от Невского проспекта. При этом жители будущего комплекса смогут воспользоваться развитой инфраструктурой своего района, включающей школы и детские сады, магазины и супермаркеты, медицинские центры, несколько спортивных комплексов, бассейн, стадион «Московский», несколько деловых центров и многочисленные кафе.

Проект расположен вблизи Московского проспекта, одной из основных транспортных магистралей Санкт-Петербурга. В шаговой доступности находятся две станции метро.



Проект на ул. Профессора Попова

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Планируемая площадь: 63 тыс. кв. м

Сроки реализации проекта: 2023–2026

Старт продаж: 2023

Новый проект премиум-класса находится рядом с Песочной набережной, в шаговой доступности от Вяземского и Лопухинского садов. Наиболее престижные районы Санкт-Петербурга — Крестовский и Каменный острова — расположены в непосредственной близости от будущего комплекса. Неподалеку также имеются различные зоны отдыха, объекты коммерческой и спортивной инфраструктуры.

Жилой комплекс будет иметь удобные выезды на Каменноостровский проспект, одну из основных автомагистралей Санкт-Петербурга. Путь на автомобиле до Западного скоростного диаметра (ЗСД) и до Стрелки Васильевского острова займет около 10 минут.

Региональная экспансия

В рамках стратегии развития до 2024 года Группа «Эталон» намерена расширять бизнес в российские регионы. В 2021 году Компания приобрела несколько проектов за пределами Москвы и Санкт-Петербурга и ведет переговоры о получении прав на осуществление проектов в других регионах.

Новые региональные проекты в портфеле Компании включают проект комплексного развития территории в Омске, получивший название «Зеленая река» (реализуемая площадь 1,5 млн кв. м), и проект в Новосибирской агломерации площадью около 280 тыс. кв. м. В декабре 2021 года Компания получила разрешение на строительство первых корпусов проекта в Омске, проект в Новосибирске готовится к выходу в продажу до конца 2022 года.

В начале 2022 года, после окончания отчетного периода, Группа «Эталон» объявила о приобретении проектов в Екатеринбурге и Тюмени, которые также рассчитывает запустить в 2022 году.

Текущий портфель проектов в Санкт-Петербурге



Проект	Статус	Площадь тыс. кв. м	Остатки непроданных площадей тыс. кв. м ¹	Остатки непроданных машиномест шт.	Рыночная стоимость млн руб.	Поступления от продаж млн руб. ²	Бюджет стро- ительства млн руб. ³	Остаток непонесен- ных затрат млн руб. ³
Текущие проекты								
Санкт-Петербург								
1 Галактика	Строительство	744	169	1 408	21 760	86 967	49 122	14 239
2 Проект на ул. Профессора Попова	Проектирование	63	61	373	7 186	25 034	6 790	6 783
3 Проект на ул. Черниговской	Строительство	136	77	906	7 005	21 277	9 654	5 320
4 Domino	Строительство	39	30	293	3 642	8 755	4 292	3 543
5 Pushkin Village	Проектирование	130	112	0	2 056	15 923	10 842	10 798
6 Проект на Киевской ул.	Проектирование	28	27	175	1 428	6 019	2 892	2 881
7 Проект в Красногвардейском районе ⁴	Проектирование	24	24	217	1 180	6 511	2 712	2 712
8 Проект в Пушкинском районе ⁴	Проектирование	36	36	100	1 090	5 266	2 802	2 776
Итого в Санкт-Петербурге		1 200	536	3 472	45 347	175 754	89 106	49 052

Источник: оценка Colliers International на 31.12.2021.

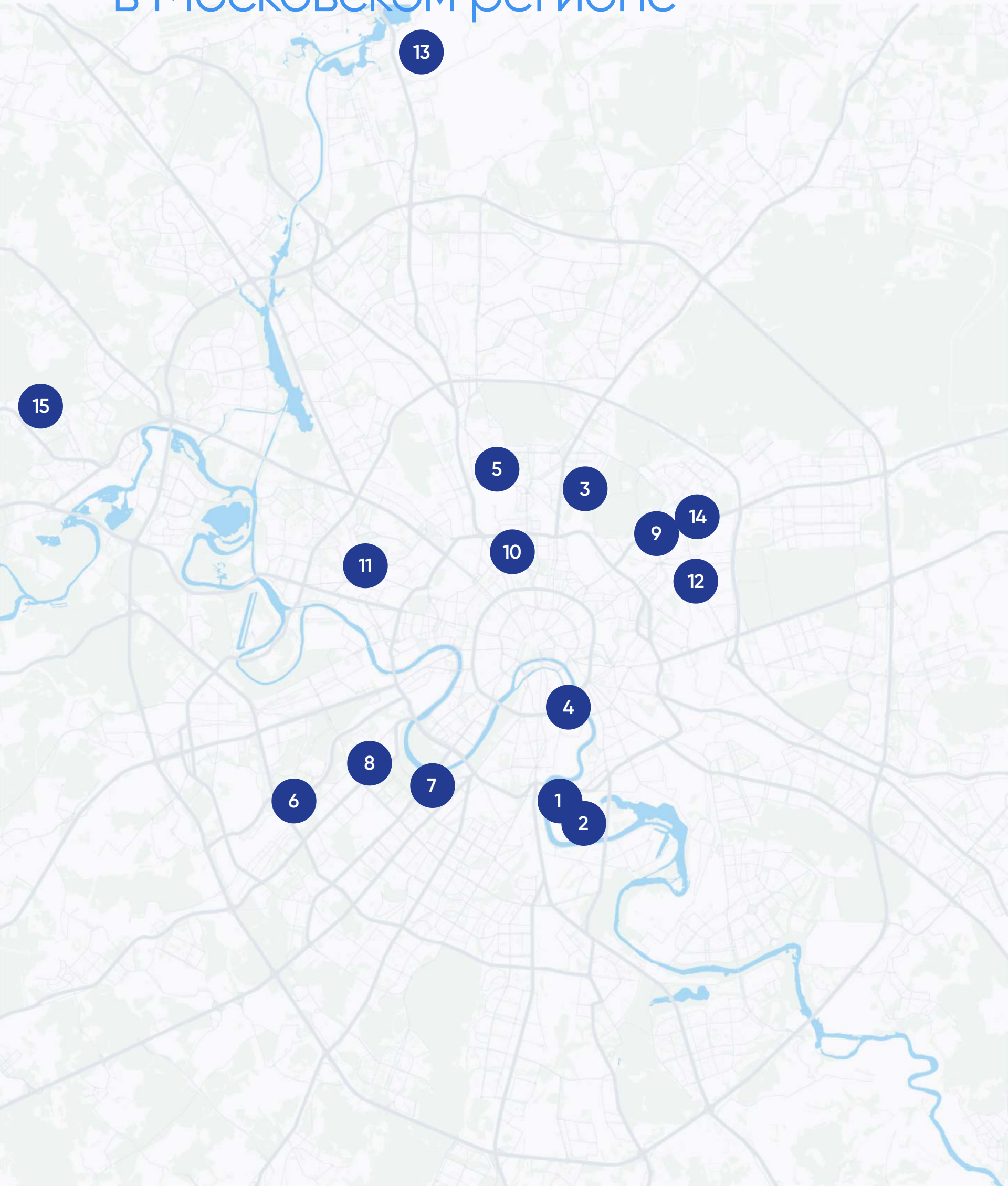
¹ Включая парковочные места. Размер парковочного места во введенных в эксплуатацию проектах рассчитан как 30 кв. м на место.

² Поступления от продаж включают будущие и уже полученные доходы на 31.12.2021.

³ Не включая платежи за приобретение земельных участков.

⁴ Проекты, приобретенные в начале 2022 года.

Текущий портфель проектов в Московском регионе



Проект	Статус	Площадь тыс. кв. м	Остатки непроданных площадей тыс. кв. м ¹	Остатки непроданных машиномест шт.	Рыночная стоимость млн руб.	Поступления от продаж млн руб. ²	Бюджет стро- ительства млн руб. ³	Остаток непонесен- ных затрат млн руб. ³
ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ								
МОСКОВСКИЙ РЕГИОН ⁵								
1 ЗИЛ-Юг	Строительство	1 197	1 163	9 701	95 560	428 503	171 627	167 761
2 Nagatino i-Land	Строительство	270	213	1 378	24 167	79 707	37 736	32 739
3 Серебряный фонтан	Строительство	206	69	1 212	11 360	47 223	20 378	5 305
4 Voxhall	Строительство	66	59	567	7 789	27 535	11 912	11 050
5 Проект на Огородном ⁴	Проектирование	100	100	617	5 649	28 476	13 243	13 243
6 Крылья	Строительство	169	45	336	4 472	39 891	18 824	6 076
7 Фотиевой 5	Проектирование	11	11	72	1 374	5 736	2 188	2 186
8 Счастье на Ломоносовском	Строительство	6	0,5	10	966	2 392	1 376	430
9 Дом на Электрозаводской	Проектирование	14	14	109	828	4 262	2 525	2 502
10 Проект на Октябрьской ул. ⁴	Проектирование	11	11	87	855	3 395	1 825	1 825
11 Зорге 3	Проектирование	12	12	99	521	3 183	2 494	2 494
12 Счастье на Семеновской	Строительство	6	1	9	508	1 577	947	245
13 Грибки	Проектирование	93	82	332	406	9 011	5 968	5 968
14 Большая Черкизовская, 4	Проектирование	7	7	46	357	1 924	1 089	1 089
15 Изумрудные холмы	Строительство	859	10	181	0	60 516	40 648	3 870
ИТОГО В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ		3 027	1 796	14 756	154 812	743 331	332 780	256 783

Источник: оценка Colliers International на 31.12.2021.

¹ Включая парковочные места. Размер парковочного места во введенных в эксплуатацию проектах рассчитан как 30 кв. м на место.
² Поступления от продаж включают будущие и уже полученные доходы на 31.12.2021.
³ Не включая платежи за приобретение земельных участков.
⁴ Проекты, приобретенные в начале 2022 года.
⁵ Москва, Новая Москва и Московская область в пределах 30 км от МКАД.

Текущий портфель проектов в других регионах



Проект	Статус	Площадь тыс. кв. м	Остатки непроданных площадей тыс. кв. м ¹	Остатки непроданных машиномест шт.	Рыночная стоимость млн руб.	Поступления от продаж млн руб. ²	Бюджет стро- ительства млн руб. ³	Остаток непонесен- ных затрат млн руб. ³
--------	--------	-----------------------	---	---	-----------------------------------	---	--	--

Текущие проекты

Другие регионы

1 Омск: Зеленая река	Строительство	1 463	1 413	12 557	8 897	139 657	68 266	68 123
2 Проект в Новосибирске	Проектирование	280	280	1 200	2 574	26 881	13 914	13 914
3 Проект в Екатеринбурге ⁴	Проектирование	1 494	1 494	4 500	11 838	183 922	89 618	89 600
4 Проект в Тюмени ⁴	Проектирование	212	106	885	1 790	8 310	4 329	4 329
Итого текущие проекты		7 675	5 625	37 370	225 258	1 277 856	598 013	481 799

Завершенные проекты

Жилая недвижимость в завершенных проектах		3 708	374	7 272	30 012	354 609		
Завершенные отдельно стоящие коммерческие объекты		4	4		491			
Итого завершенные проекты		3 713	378	7 272	30 503	354 609		
Итого проекты группы «Эталон»		11 388	6 003	44 642	255 761	1 632 465	598 013	481 799

Производственный блок

Бизнес и активы производственного блока			18		14 285			
Итого активы группы «Эталон»		11 388	6 021	44 642	270 046	1 632 465	598 013	481 799

Источник: оценка Colliers International на 31.12.2021.

¹ Включая парковочные места. Размер парковочного места во введенных в эксплуатацию проектах рассчитан как 30 кв. м на место.

² Поступления от продаж включают будущие и уже полученные доходы на 31.12.2021.

³ Не включая платежи за приобретение земельных участков.

⁴ Проекты, приобретенные в начале 2022 года.

Проекты комплексного развития территории



ЗИЛ-Юг

КЛАСС: БИЗНЕС

МОСКВА

«ЗИЛ-Юг» — масштабный проект редевелопмента территории, основанный на комплексном подходе к проектированию жилой среды, использовании новейших технологий и принципе 15-минутной пешеходной доступности основных коммерческих, деловых и общественных пространств.

428,5 млрд руб.

Поступления от продаж

95 560 млн руб.

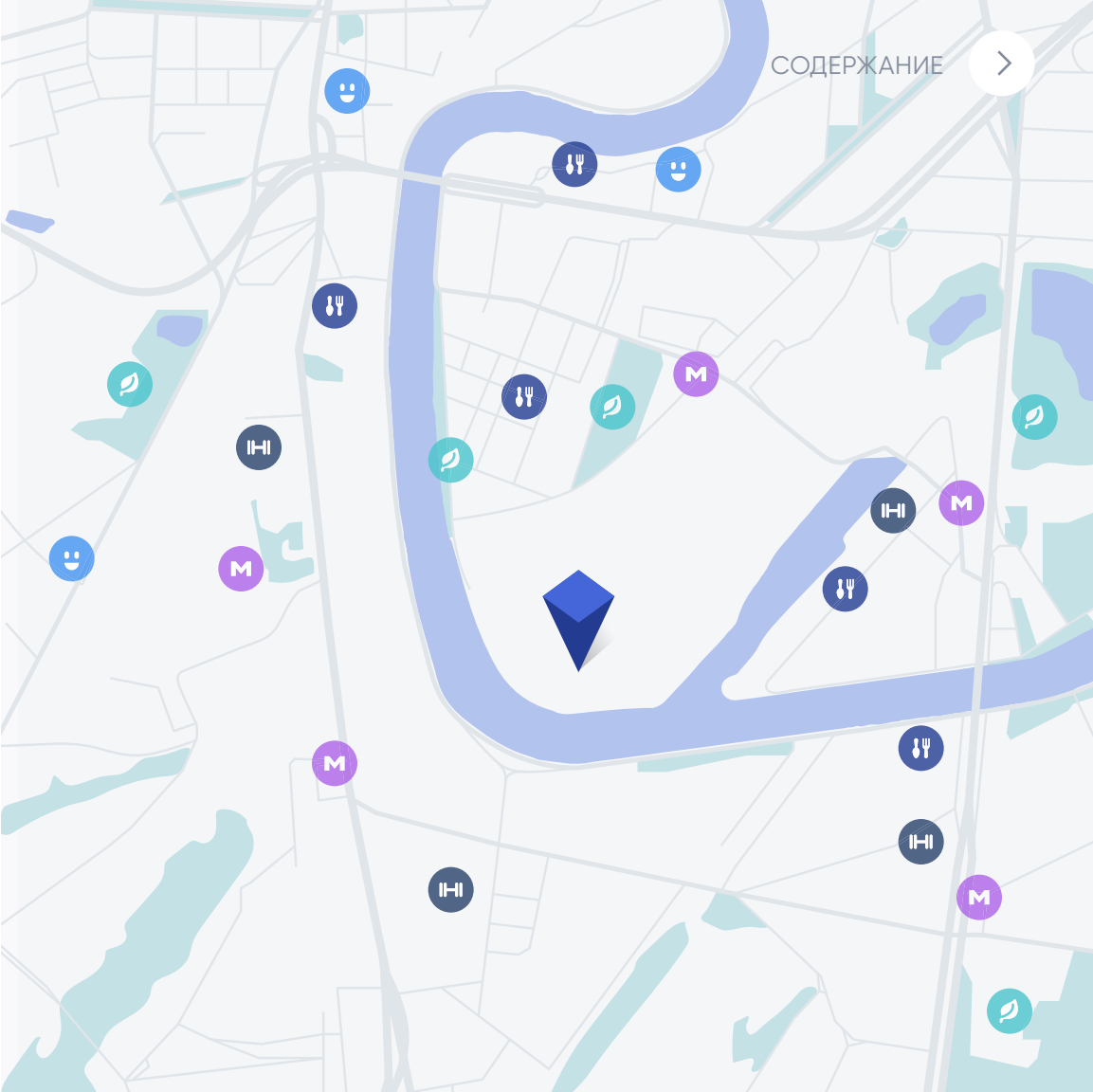
Рыночная стоимость

1 197 тыс. кв. м

Чистая продаваемая площадь

Проект реализуется на территории бывшего автомобильного завода имени Лихачева, в районе, который сейчас активно развивается. В пешей доступности есть вся необходимая социальная, коммерческая и спортивная инфраструктура, включая многофункциональный спортивный комплекс «ЦСКА-Арена» и Олимпийский центр синхронного плавания. На примыкающем участке расположен современный офисный кластер. Кроме того, проект предусматривает создание собственной коммерческой, общественной и досуговой инфраструктуры в соответствии с принципом «15-минутного города».

Комплекс расположен на берегу Москвы-реки и затона Новинки, рядом с современной благоустроенной набережной Марка Шагала. В созданном на территории набережной парке есть тематические пешие маршруты, беговые и велосипедные дорожки, терренкуры, пристань-амфитеатр, планируется обустроить бассейны, сад на воде и разместить архитектурные инсталляции.



5 км 15 минут до Садового кольца

7 км 25 минут до Красной площади

Квартал соседствует с большим транспортно-пересадочным узлом и проспектом Лихачева. Близость к центральным магистралям Москвы — ТТК и проспекту Андропова — позволит добраться до исторического центра города на автомобиле примерно за 30 минут, а на общественном транспорте за 25 минут. В пешей доступности от квартала «ЗИЛ-Юг» расположены станции метро «ЗИЛ» и «Технопарк».

2021–2030
сроки реализации



Градостроительные решения и технологии

Концепция «15-минутного города»

Использование международного опыта позволило Группе «Эталон» совместно с ведущей голландской компанией в области архитектурного проектирования и городского планирования KСАР и командой Citymakers разработать для проекта «ЗИЛ-Юг» современную концепцию комфортного пространства для жизни, работы и отдыха. Застройка территории и функциональное использование зданий тщательно продуманы с учетом схемы передвижения по району, транспортной и пешеходной инфраструктуры. В рамках проекта появятся пешеходные улицы, включая главный пешеходный бульвар, который соединит станцию «ЗИЛ» МЦК и территорию «ЗИЛ-Восток» с прибрежной зоной отдыха и набережной Марка Шагала общей протяженностью около 10 км. Ключевыми общественными пространствами территории станут главная площадь и Центральный парк. Вдоль бульвара и дополняющих его городских площадей разместится основная социальная инфраструктура нового района. Разнообразные коммерческие и деловые помещения, включая кафе, магазины, коворкинги, запроектированы на нижних этажах зданий. Вся необходимая коммерческая, деловая и досуговая инфраструктура расположена в 15-минутной пешей доступности из любой точки проекта.

Сочетание различных типов застройки

Особенностью проекта станет сочетание разных типологий застройки и форматов жилья. Кварталы от набережной до делового кластера представлены зданиями с постепенным повышением этажности — таунхаусами, урбан-виллами, домами с террасами, высотными зданиями с пентхаусами. Благодаря переменной высотности застройки из большинства квартир будут открываться отличные виды на город, набережную или парк.

Преимущества проекта

В 2021 году жилой квартал «ЗИЛ-Юг» стал победителем European Property Awards 2021, а также лучшим проектом в номинации «Премьера года» в Москве в финале премии Urban Awards.

- Разведение пешеходных и транспортных потоков обеспечивает комфортное передвижение по всей территории района
- Проектирование городского пространства на основе высоких стандартов «Моя улица» и «Мой район»
- Удачное сочетание малоэтажной и многоэтажной застройки
- Относительно равномерное распределение общественных пространств, парковых зон, социальных и коммерческих объектов обеспечивает разнообразную инфраструктуру в 15-минутной пешей доступности для каждого из жителей комплекса
- Непосредственная близость нового делового кластера на участке «ЗИЛ-Восток» (более 500 тыс. кв. м офисной недвижимости к 2028 году)
- Благоустроенная набережная Марка Шагала протяженностью около 4 км (сравнимая с набережной Парка Горького и Воробьевых гор)
- Озеленение террас на крышах зданий



Nagatino i-Land

КЛАСС: БИЗНЕС

МОСКВА

Проект, разработанный совместно с британским архитектурным бюро ANR согласно концепции «город в городе», реализуется в одном из самых перспективных районов Москвы и объединяет существующий деловой кластер с жилой и коммерческой застройкой.

79 707 МЛН РУБ.

Поступления от продаж

24 167 МЛН РУБ.

Рыночная стоимость

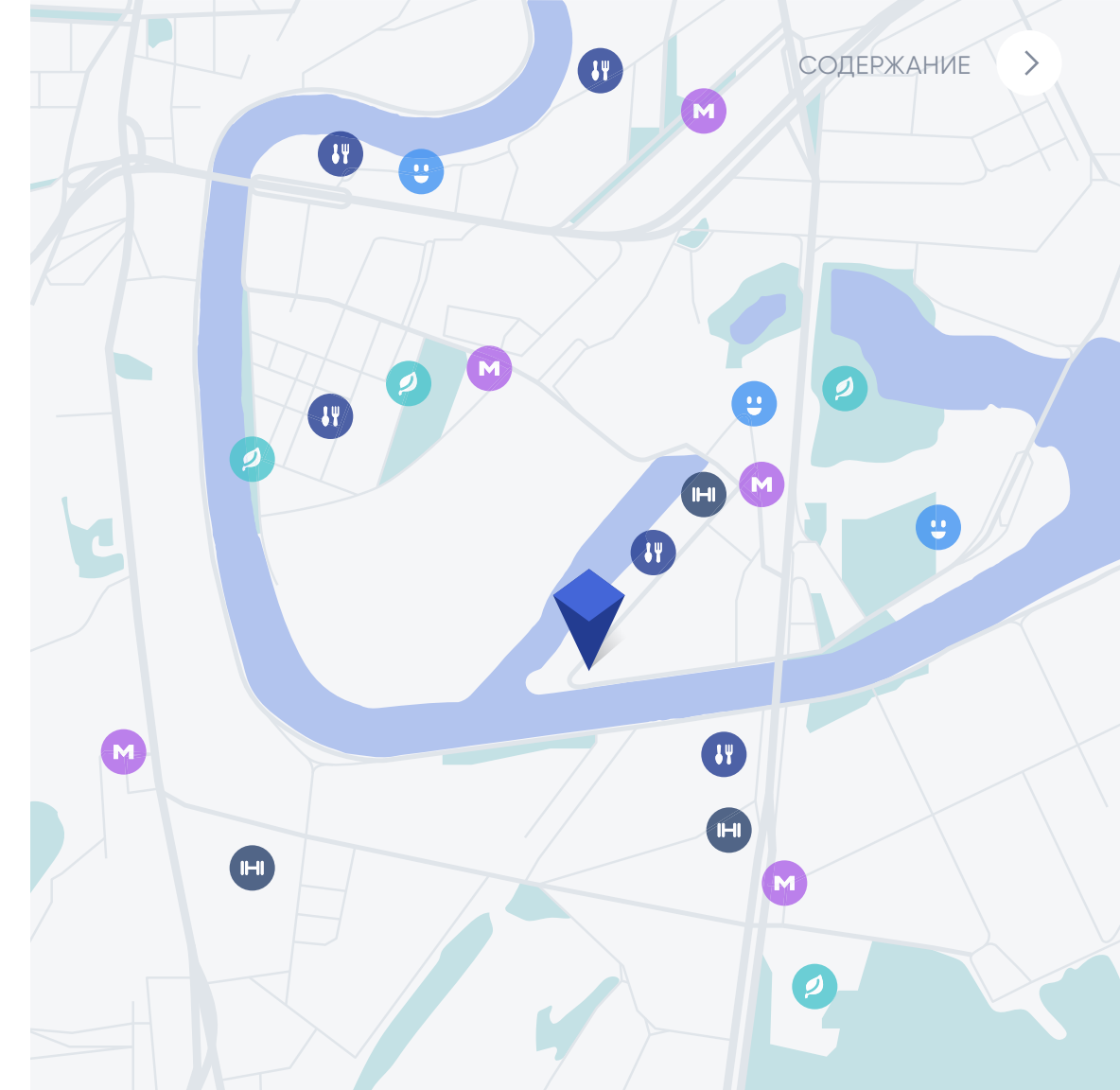
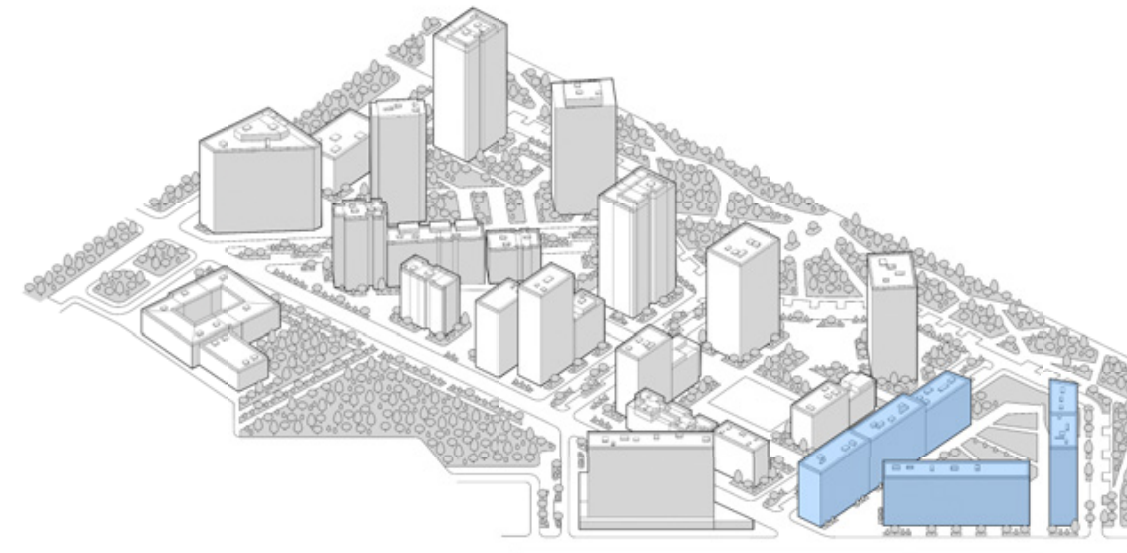
270 ТЫС. КВ. М

Чистая продаваемая площадь

Комплекс объединяет бизнес-кластер Nagatino i-Land и Port Plaza с новой жилой и коммерческой застройкой.

В рамках проекта здания разной высотности образуют уютные кварталы с внутренними дворами, доступными только для жителей. На этих частных территориях разместятся зоны отдыха у искусственных водоемов, игровые площадки, общественные пространства для встреч и занятий спортом. Примерно на четверти всей территории будут проведены работы по озеленению. Ландшафтному дизайну территории уделено особое внимание: проект включает создание собственного ландшафтного парка, пешеходных бульваров и благоустройство набережной.

Планировки отличаются разнообразием и наряду с традиционными включают эксклюзивные форматы квартир, такие как квартиры с собственными террасами, просторные квартиры с высотой потолков до 3,3 метра, а также видовые квартиры с панорамой на набережную Москвы-реки.



7 км 10 минут до Садового кольца

11 км 15 минут до Красной площади

Nagatino i-Land располагается в Даниловском районе Южного административного округа Москвы на участке свыше 14 га, недалеко от Москвы-реки и набережной Марка Шагала. Рядом с проектом находятся бизнес-центры новейшего офисного кластера и крупные торговые центры.

Отличную транспортную доступность обеспечивает близость станции метро «Технопарк» и МЦК «ЗИЛ», а также удобные выезды на основные магистрали — проспект Андропова и ТТК.

2019–2025
сроки реализации

Галактика

КЛАСС: КОМФОРТ |  САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Масштабный проект, реализуемый на территории бывшего Варшавского вокзала, является крупнейшим проектом редевелопмента в центре Санкт-Петербурга.

Комплекс расположен на границе Адмиралтейского и Московского районов на участке площадью около 36 га. Район активно развивается в рамках программы редевелопмента исторического центра. Таким образом, комплекс совмещает преимущества центрального расположения и разнообразной социальной и коммерческой инфраструктуры жилых кварталов. Поблизости находятся детские сады, школы, гимназии, лицеи и вузы, сетевые продуктовые магазины «Лента» и «Призма», супермаркеты, магазины промтоваров, спортивные центры, кафе и рестораны, музеи и скверы. Неподалеку располагается крупный торговый комплекс «Варшавский экспресс» с кинотеатром, концертной площадкой и спортивной зоной.

86 967 МЛН РУБ.

Поступления от продаж

21 760 МЛН РУБ.

Рыночная стоимость

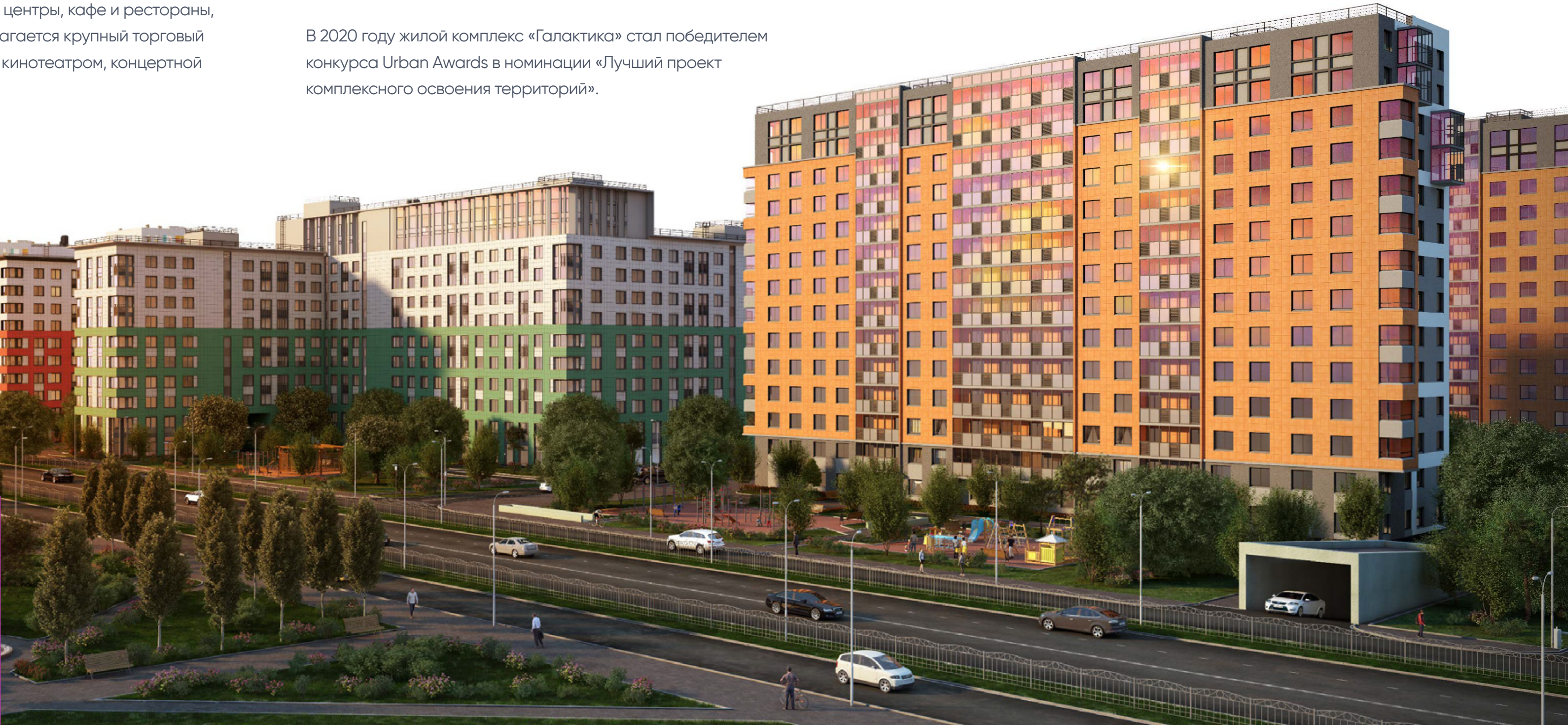
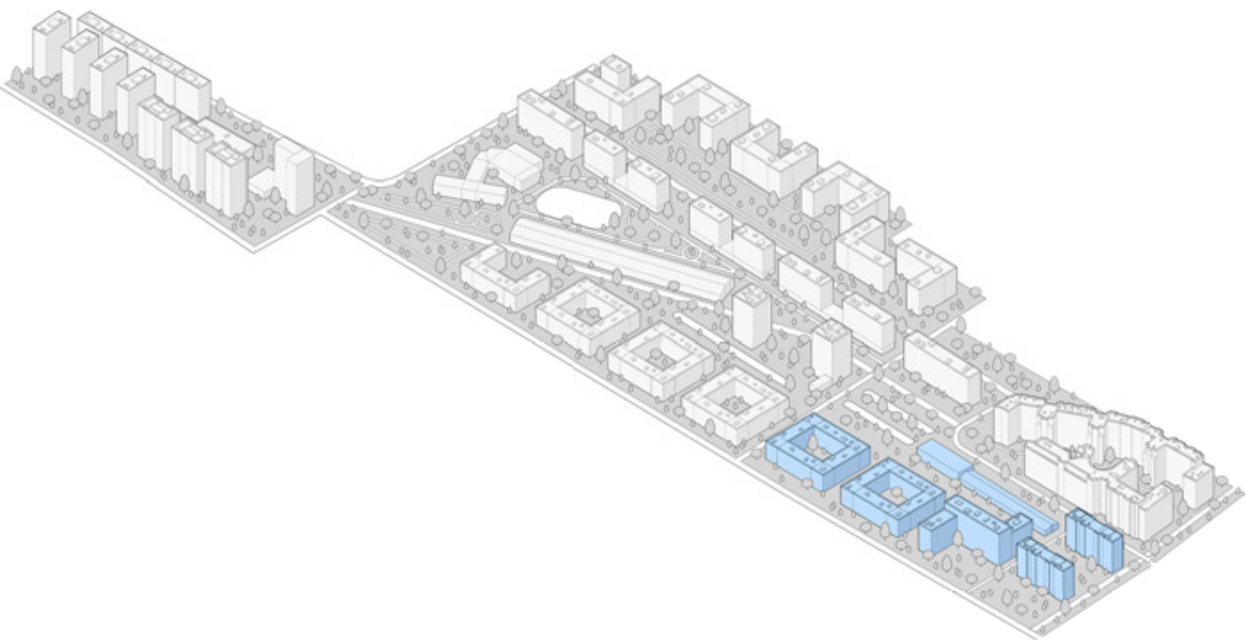
744 ТЫС. КВ. М

Чистая продаваемая площадь

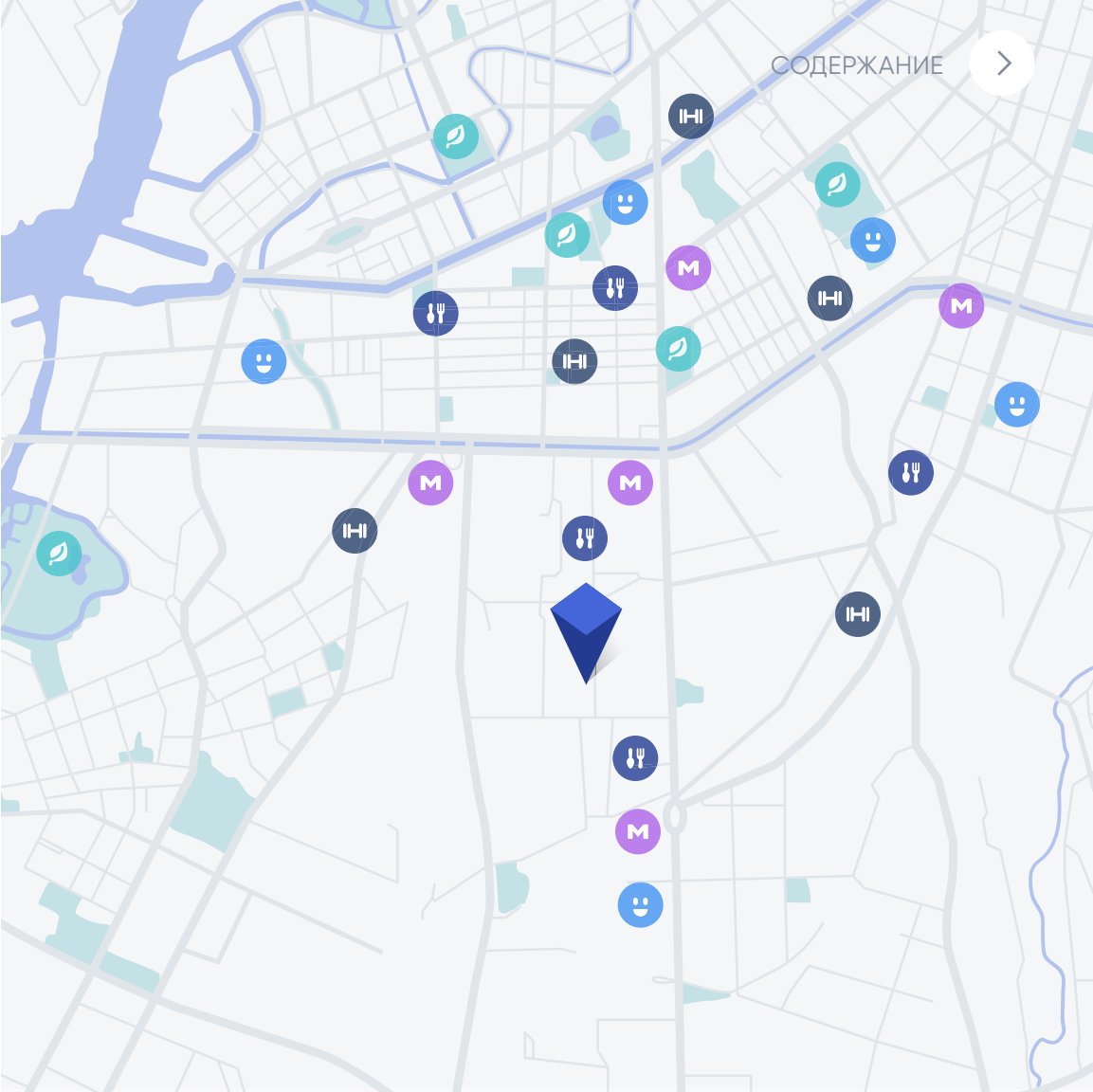
Жилой комплекс включает в себя 30 разноэтажных кирпично-монолитных корпусов, расположенных по принципу проспекта и образующих закрытые дворы, а также 3 школы, 10 детских садов и общественное рекреационное пространство.

В северной и южной частях комплекса находятся кварталы «Галактика Премиум» и «Галактика Pro» класса бизнес-лайт, отличающиеся уникальными характеристиками зданий и широким выбором квартир как с классическими, так и с нестандартными планировками. Основой и вдохновением для дизайна кварталов стала архитектура Московского проспекта. Дизайн корпусов соединил в себе историческую изысканность и современную функциональность. Сложные формы зданий, образующих тихие уютные дворы, придают проекту динамичность.

В 2020 году жилой комплекс «Галактика» стал победителем конкурса Urban Awards в номинации «Лучший проект комплексного освоения территорий».



2016–2023
сроки реализации



16 км 25 минут до аэропорта

5 км 10 минут до Невского проспекта

В районе развита сеть наземного общественного транспорта, в пешей доступности находятся три станции метро: «Фрунзенская», «Балтийская» и «Московские ворота». Квартал удобно расположен вблизи важных транспортных магистралей: Московского проспекта, набережной Обводного канала, Митрофаньевского шоссе, выезда на Западный скоростной диаметр (ЗСД).

Зеленая река

КЛАСС: КОМФОРТ  ОМСК

Первый проект Группы «Эталон», приобретенный и реализуемый в рамках программы региональной экспансии. Жилой комплекс «Зеленая река», возводимый на участке площадью 164 га, стал флагманским проектом Компании в регионах, сопоставимым по масштабам с кварталом «Галактика» и проектом «ЗИЛ-Юг».

Продажи в первых корпусах проекта открыты в начале 2022 года.

139,7 МЛРД РУБ.

Поступления от продаж

8 897 МЛН РУБ.

Рыночная стоимость

1 463 ТЫС. КВ. М

Чистая продаваемая площадь

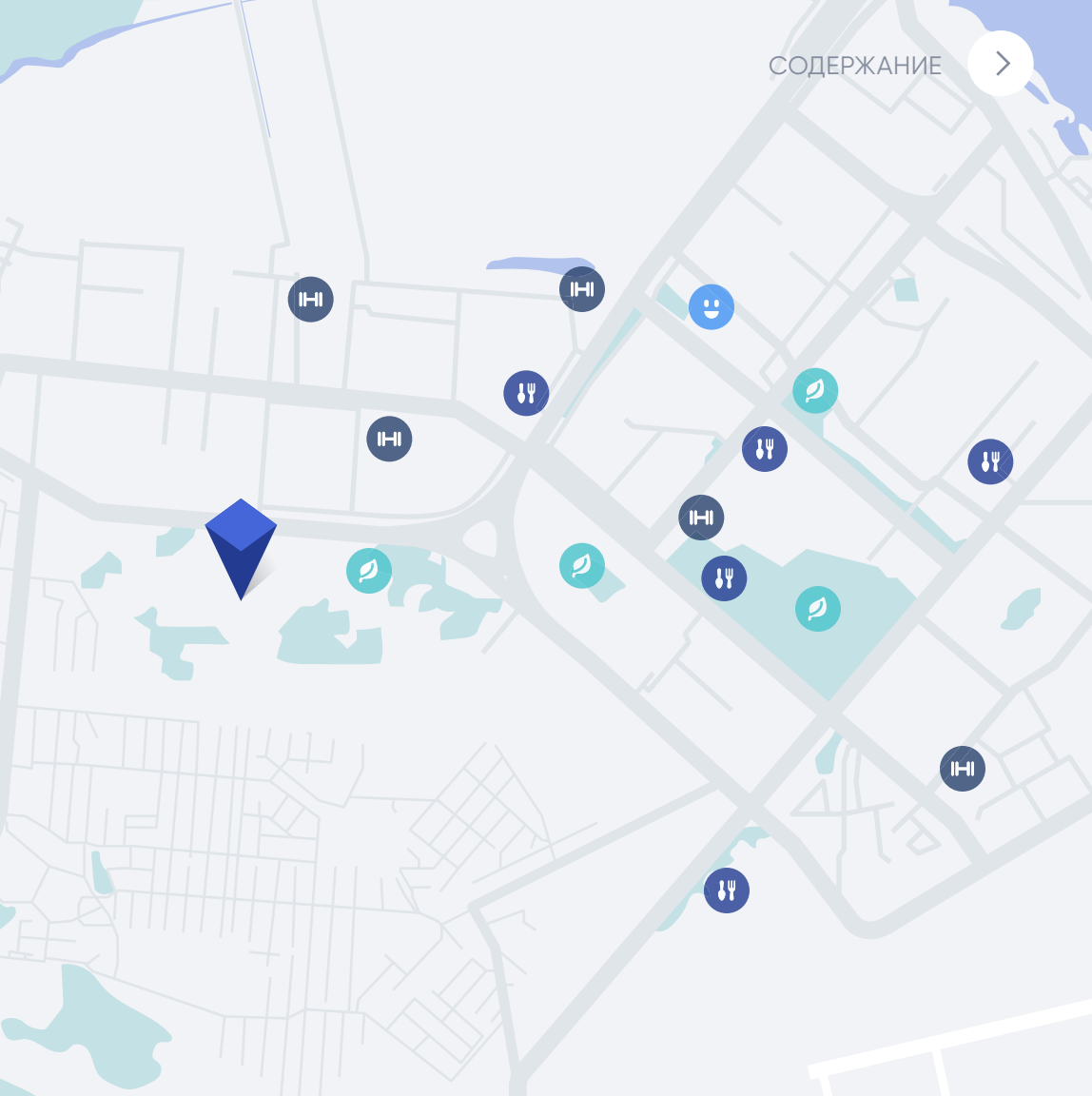
Проект создан в соответствии с концепцией «Город в городе» и предполагает строительство нескольких очередей. Первая очередь будет включать 14 жилых домов переменной этажности с ожидаемой реализуемой площадью около 150 тыс. кв. м, детский сад, встроенные коммерческие помещения, паркинги. На территории квартала появится все, что необходимо для комфортной жизни, работы, досуга и повседневных дел. На первых этажах запланированы коммерческие помещения, где расположатся кафе и рестораны, салоны красоты, продуктовые магазины, предприятия бытового обслуживания.

Концепция проекта предусматривает большой выбор квартир разной площади и планировок: от классических до евроформата. Верхние этажи комплекса «Зеленая река» будут отведены под квартиры повышенной комфортности с террасами.

Новый проект «Зеленая река» будет органично вписан в существующий природный ландшафт и сформирует новую уникальную рекреационную зону для всего района. Большое внимание будет уделено благоустройству дворов и окружающей территории. В рамках проекта «Зеленая река» появятся детские игровые площадки, места для отдыха и общения, зеленый амфитеатр, многофункциональные спортивные площадки с тренажерами, аллеи для прогулок и смотровые площадки. Широкий променад объединит общественные пространства между собой.



2022–2030
сроки реализации



10 км 25 минут до аэропорта

10 км 25 минут до центра города

Новый проект «Зеленая река» строится на левом берегу Иртыша, в Кировском округе города Омска. Участок под застройку занимает территорию от «Бауцентра» на улице Волгоградской до улиц Кондратьюка и Верхнеднепровской. Жилой комплекс находится всего в получасе езды от центра города и аэропорта, в 15 минутах от ТЦ «Мега» и в пешей доступности от всей необходимой инфраструктуры района.

На территории, отведенной под строительство, разбит сквер, а в 2 км расположен парк имени 300-летия Омска. Проект предусматривает создание собственной коммерческой и социальной инфраструктуры, а также променада и благоустроенных зеленых зон.

Проекты бизнес- класса



Voxhall

КЛАСС: БИЗНЕС

МОСКВА

Новый многофункциональный комплекс бизнес-класса, расположенный в престижном районе Замоскворечье в самом центре Москвы, в непосредственной близости от деловых кварталов.

27 535 МЛН РУБ.

Поступления от продаж

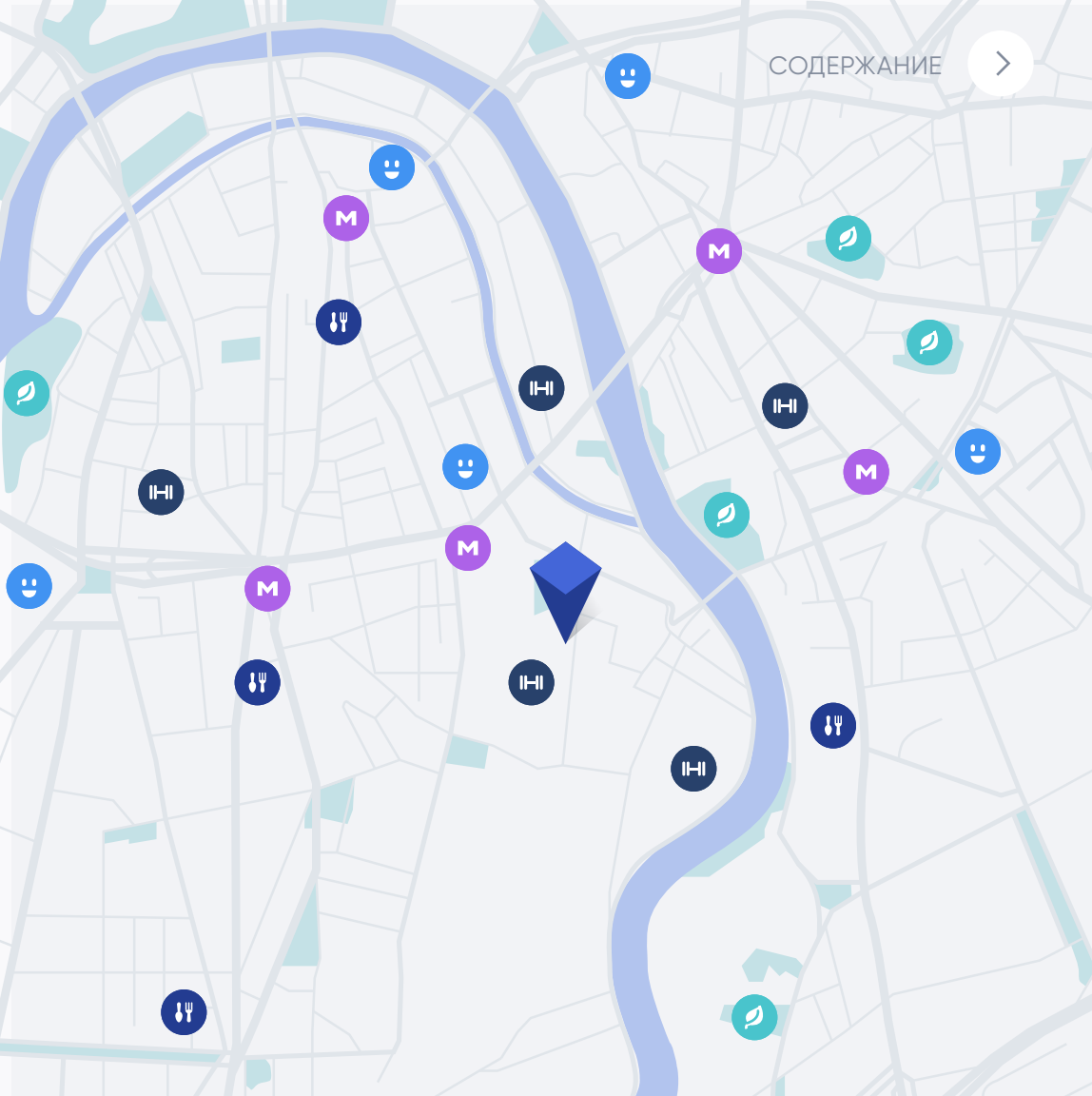
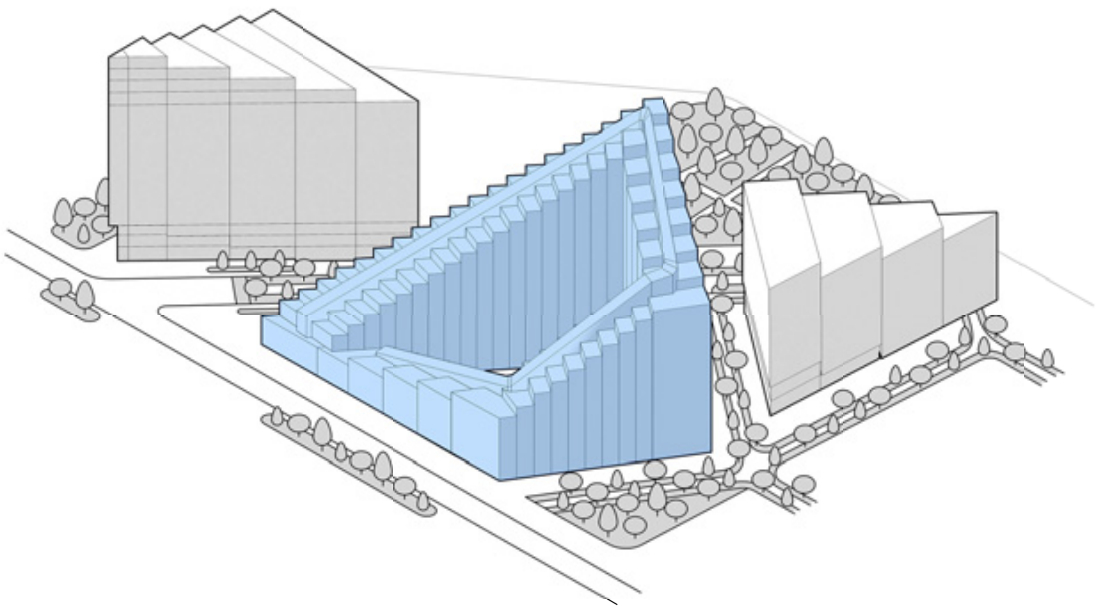
7 789 МЛН РУБ.

Рыночная стоимость

66 ТЫС. КВ. М

Чистая продаваемая площадь

Многофункциональный комплекс бизнес-класса, получивший название Voxhall, находится в самом центре столицы, в непосредственной близости от станции метро «Павелецкая». В проекте представлены квартиры и апартаменты различных планировок, в том числе с несколькими террасами, просторными кухнями и мастер-спальнями, окнами на 3 стороны света. Благодаря удачному расположению в 5 км от Кремля и вблизи набережной Москвы-реки комплекс обладает отличными видовыми характеристиками.



1 км 15 минут до Садового кольца

5 км 25 минут до Красной площади

Участок под строительство расположен в престижном районе Замоскворечье с современной жилой, деловой и развлекательной инфраструктурой недалеко от культурных достопримечательностей. В непосредственной близости от Voxhall находятся деловые кварталы, где расположены главные офисы ряда финансовых организаций и международных компаний. В нескольких минутах ходьбы от жилого комплекса разбит новый ландшафтный парк на Павелецкой площади с подземным торговым центром, фонтанами, благоустроенными зелеными зонами, открытым амфитеатром.

Жилой комплекс обладает превосходной доступностью для личного и общественного транспорта. Всего в 350 метрах к северу по Летниковской ул. находится Павелецкий вокзал, откуда отправляются поезда «Аэроэкспресс» в аэропорт Домодедово.

2021–2024
сроки реализации

Серебряный фонтан

КЛАСС: БИЗНЕС

МОСКВА

Проект бизнес-класса, в котором архитектурные традиции сочетаются с передовыми технологическими решениями.

47 223 млн руб.

Поступления от продаж

11 360 млн руб.

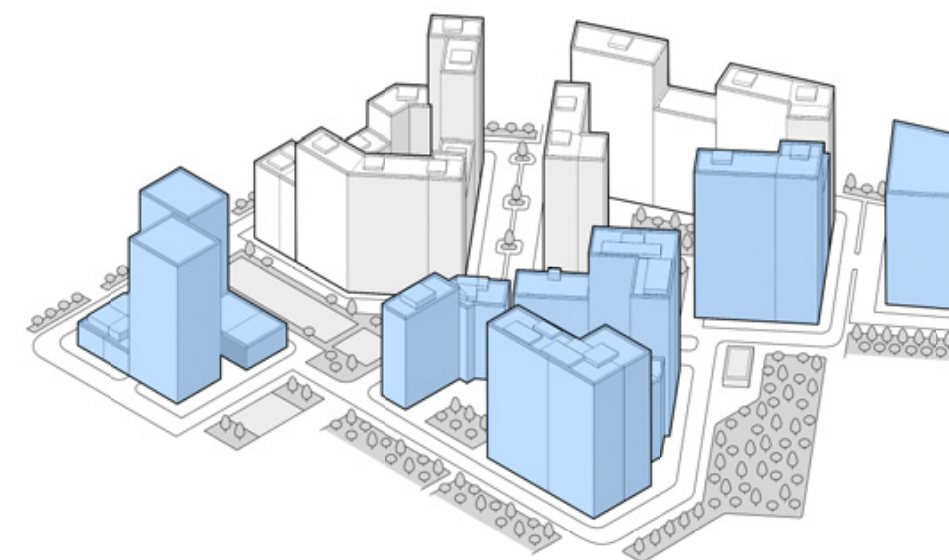
Рыночная стоимость

206 тыс. кв. м

Чистая продаваемая площадь

В состав многофункционального жилого комплекса, расположенного в очень зеленой части старой Москвы, в Алексеевском районе СВАО, входят четыре жилых корпуса переменной этажности и один корпус общественно-делового центра. Каждая из очередей проекта формирует самостоятельный квартал с благоустроенной уютной придомовой территорией. Внутренний двор первого корпуса ЖК «Серебряный фонтан» по праву можно назвать сквером. Многочисленные крупные деревья, геопластика ландшафта, интересные кустарники и цветы создают уютную и гармоничную атмосферу во дворе, а также служат живой изгородью для зонирования от людного центра города. Наряду с удобными и современными детскими игровыми комплексами и спортивными площадками есть и зоны отдыха. Для каждого дворика оборудование и материалы подобраны с учетом цветового и архитектурного решения фасада и общей стилистики.

Для более эффективного использования здания в проекте применены передовые инженерные решения и элементы системы «умный дом», включая установку энерго- и водосберегающего оборудования, а также автоматизированной системы учета воды и электроэнергии. Высокий уровень энергоэффективности и экологичности ЖК «Серебряный фонтан» подтвержден платиновым сертификатом Green Zoom.



2017–2022
сроки реализации

10 км 30 минут до Красной площади

5 км 20 минут до Садового кольца

1 км 10 минут до парка «Сокольники»

Современные здания комплекса окружены старинным липовым парком и образуют цельную архитектурную композицию с объектами культурного наследия. На территории парка расположен единственный в Москве легендарный фонтан Уоллеса, который дал название жилому комплексу.

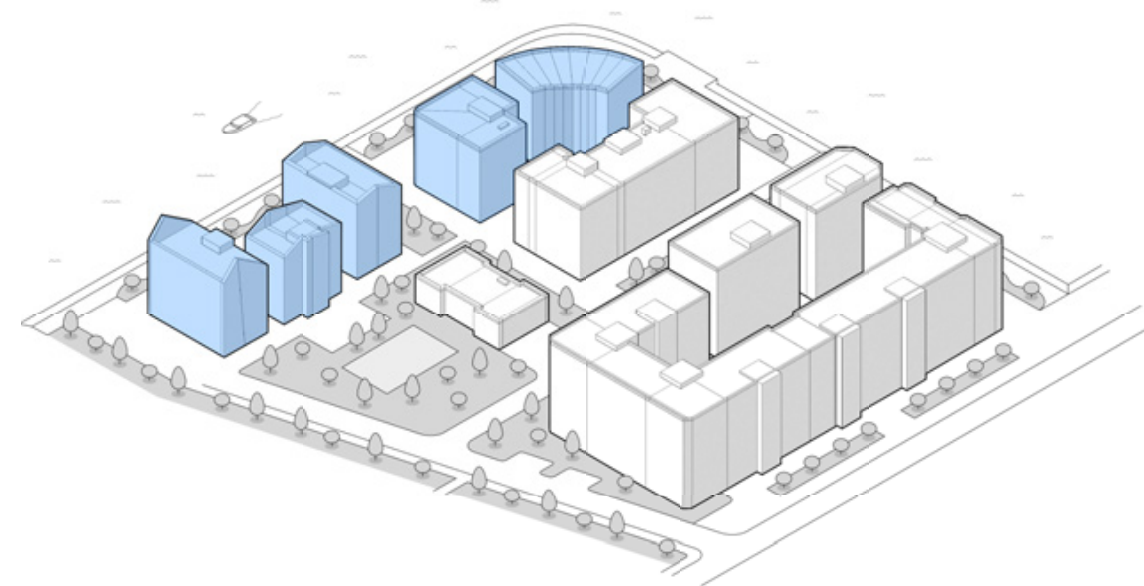
Отличная автомобильная и пешеходная доступность комплекса обусловлена его расположением в 5–10 минутах ходьбы от станции метро «Алексеевская», рядом с проспектом Мира — одной из основных транспортных артерий столицы. В шаговой доступности находятся парки «Сокольники», Екатерининский, ВДНХ, Останкинский и Ботанический сад.

Петровская Доминанта

КЛАСС: БИЗНЕС

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Жилой комплекс бизнес-класса на первой линии Невы, в одном из самых интересных и перспективных мест центральной части Санкт-Петербурга.



17 133 МЛН РУБ.

Поступления от продаж

6 550 МЛН РУБ.

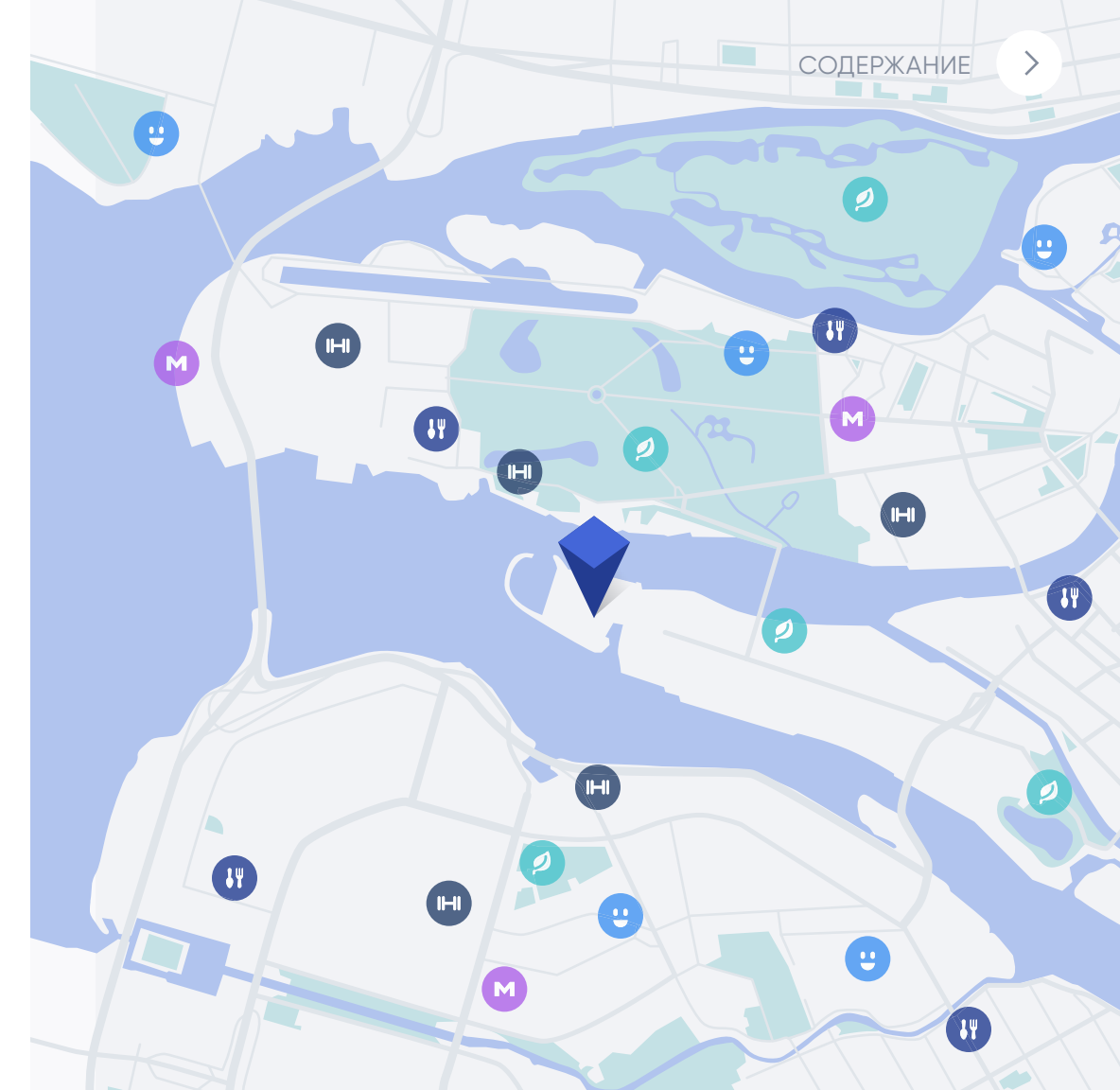
Рыночная стоимость

73 ТЫС. КВ. М

Чистая продаваемая площадь

В жилом комплексе «Петровская Доминанта» дома спроектированы под среднеэтажное строительство. У каждого дома индивидуальный облик, при этом весь комплекс решен в единой стилистике европейской «кирпичной» архитектуры конца XIX — начала XX века. При отделке фасадов используется клинкерный кирпич, натуральный юрский камень, черненый металл, стекло, декоративные элементы. Навесные фасады корпуса «А» выполнены из красного кирпича ручной формовки, а первые этажи с панорамными окнами, отведенные под коммерческие помещения, украшены светлым камнем. Архитектурный стиль близок к классическому и гармонирует с размеренной симметричной застройкой Петроградской стороны, вид на которую открывается из окон квартир. В корпусах «Б» и «В» реализован дизайн с отсылками к голландской архитектуре. За сочетание архитектурных традиций и новых технологий проект стал победителем третьего архитектурно-дизайнерского конкурса «Золотой Трезини-2020».

Расположение у воды в акватории Малой Невы является большим преимуществом жилого комплекса, что и было использовано при проектировании жилья. В проекте представлены видовые квартиры с увеличенными размерами окон, а также с панорамным или угловым остеклением, с окнами «в пол», имеющими выходы на открытые балконы или застекленные «в пол» лоджии, на открытые террасы или остекленные зимние сады. Проект благоустройства территории предусматривает не только оборудованные пешие маршруты и площадки для спорта, игр и отдыха, но также центральную площадь квартала со спуском к воде и слипом для яхт.



30 км 30 минут до аэропорта

15 км 20 минут до Лахта-центра

7 км 10 минут до Стрелки Васильевского острова

Жилой комплекс бизнес-класса расположен на Петровском острове. Исторический центр города находится в 10 минутах езды на автомобиле. Такое местоположение предоставляет жителям комплекса все возможности как для активной жизни, так и для спокойного отдыха. Неподалеку расположен речной яхт-клуб с большой мариной и зоной сервиса. Соседний Крестовский остров — территория элитной жилой застройки, масштабных объектов рекреации, досуга и спорта.

2018–2021
сроки реализации

Проекты комфорт- класса

Нормандия

КЛАСС: КОМФОРТ

📍 МОСКВА

ЖК «Нормандия» состоит из пяти корпусов высотой от 7 до 24 этажей со строгими спокойными фасадами и яркими архитектурными акцентами. Интерьер детально продуман и спланирован с точки зрения эстетики и удобства.

К услугам жильцов — удобные колясочные, просторные холлы, зоны ожидания для гостей, зона для консьержа. Комплекс удачно расположен в живописном зеленом районе на северо-востоке Москвы, вблизи парка «Лосиный остров». Низкая плотность застройки, сложившаяся инфраструктура и обилие парков делают этот квартал столицы привлекательным для проживания и отдыха. В шаговой доступности расположены крупные рекреационные зоны — парк р. Яузы, парк «Торфянка», Джемгаровский парк с каскадом прудов. Комплекс отличается хорошей транспортной доступностью: вблизи находятся две станции метро, две станции электрички, остановки наземного общественного транспорта. Меньше чем за 5 минут на автомобиле можно добраться до МКАД, а оттуда — в любую точку области.

16 497

млн руб.

Поступления от продаж

707

млн руб.

Рыночная стоимость

124

тыс. кв. м

Чистая продаваемая площадь



2017–2021
сроки реализации

Летний сад

КЛАСС: КОМФОРТ

МОСКВА

Жилой комплекс «Летний сад» включает в себя 11 многоэтажных жилых корпусов, корпус апартаментов, школу на 800 учащихся, детский сад на 150 мест, а также 3-этажный торгово-развлекательный центр с кинотеатром площадью около 30 тыс. кв. м.

При создании проекта использовались современные высокоэффективные технологические решения. Комплекс разделен на кварталы, в каждом из которых фасады домов решены в своем цвете. Это позволяет придать индивидуальный облик каждому каре квартала и одновременно создает неповторимый яркий образ жилого комплекса в целом. Концепция озеленения прилегающей территории разработана по принципу различных садов. Комплекс спроектирован в соответствии с концепцией «город в городе», то есть все жилые кварталы имеют необходимую для проживания инфраструктуру, что дает возможность работать, отдыхать и жить в одном районе. Уютные входные группы, оформленные дизайнерами дворы и прогулочные зоны также формируют комфортную жилую среду. В 10 минутах ходьбы от комплекса расположен природный парк «Ангарские пруды» площадью 38 га и конноспортивный комплекс. Удобное местоположение жилого комплекса на пересечении Дмитровского шоссе с запада и улицы 800-летия Москвы с юга предоставляет возможность легко и быстро добраться в нужную точку города.

34 007 млн руб.

Поступления от продаж

2 526 млн руб.

Рыночная стоимость

262 тыс. кв. м

Чистая продаваемая площадь



2016–2021
сроки реализации

Эталон-Сити

КЛАСС: КОМФОРТ

МОСКВА

ЖК «Эталон-Сити» расположен в районе с хорошей экологией и развитой инфраструктурой на границе Северного и Южного Бутово. Жилой комплекс окружен лесопарковой зоной. К нему примыкает Бутовский лесопарк — самый большой парк Московской области площадью свыше 1,5 тыс. га.

На собственной территории ЖК «Эталон-Сити» разбит ландшафтный парк, обустроены игровые площадки и зоны отдыха; построен детский сад на 225 мест; продолжается строительство общеобразовательной школы на 625 учеников. На первом этаже корпусов-небоскребов расположен фитнес-центр площадью 10 тыс. кв. м с тремя бассейнами. Комплекс имеет удобные выезды на МКАД, Калужское шоссе, Варшавское шоссе и находится в пешей доступности от станции метро «Улица Скобелевская». Концепция проекта основана на воссоздании элементов облика и атмосферы мировых столиц. Каждый корпус отличается уникальным дизайном фасада и внутреннего пространства, в которых нашли отражение архитектурные особенности и панорамные виды какого-либо мегаполиса. Фасады небоскребов второй очереди, башен «Токио», созданы по мотивам одной из известнейших японских гравюр «Большая волна в Канагаве».

29 171 млн руб.

Поступления от продаж

1 290 млн руб.

Рыночная стоимость

308 тыс. кв. м

Чистая продаваемая площадь



2013–2018
сроки реализации

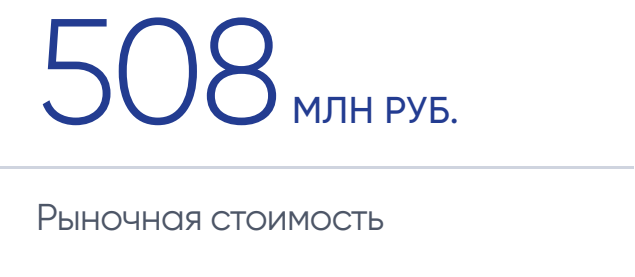
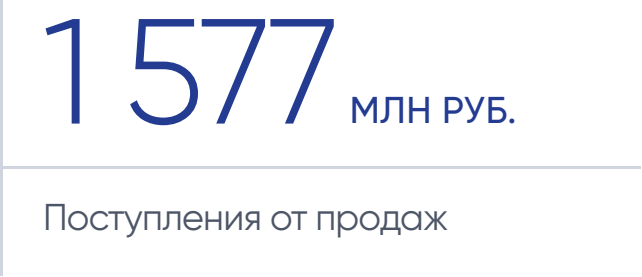
Счастье на Семеновской

КЛАСС: КОМФОРТ

МОСКВА

ЖК «Счастье на Семеновской» представляет собой 13-этажное жилое здание с подземной парковкой и гостевой наземной автостоянкой. Особенность проекта – квартиры различных планировок, включая квартиры с большой площадью остекления, а также лоджиями или французскими балконами.

Кроме того, квартиры не имеют внутренних несущих стен, что позволит будущим жильцам организовать пространство по своему усмотрению. На первом этаже жилого комплекса разместятся объекты коммерческой и социальной инфраструктуры с отдельным входом, а также просторный вестибюль, кофейня и другие общественные помещения, необходимые для комфорта жильцов. На приватной благоустроенной придомовой территории появятся детская и спортивная площадки, зона отдыха с ландшафтным озеленением. ЖК «Счастье на Семеновской» находится в развитом зеленом районе Москвы недалеко от крупнейших парков столицы: парка «Сокольники» и Измайловского парка. В 250 метрах от жилого комплекса находятся уютный Семеновский парк и сквер. В пешей доступности расположены школы, детские сады, медицинские центры, магазины, торгово-развлекательные центры и спортивные объекты, включая стадион «Крылья Советов». Хорошую транспортную доступность обеспечивает близость станций метро «Семеновская» и «Электrozаводская», Измайловского шоссе, а также удобные выезды на Северо-Восточную хорду и Третье транспортное кольцо.



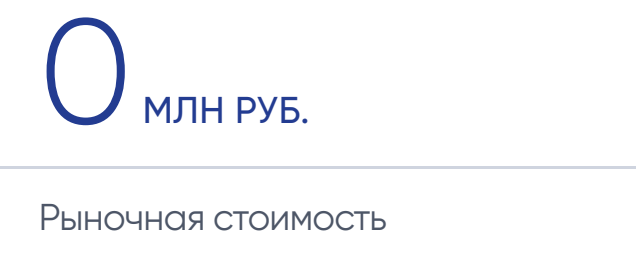
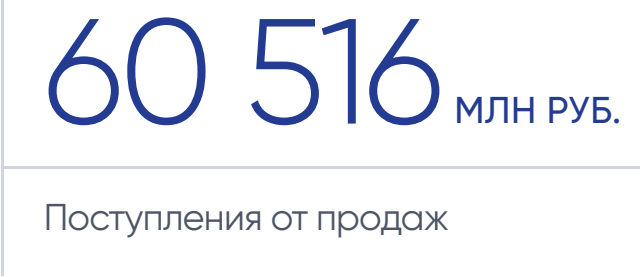
Изумрудные холмы

КЛАСС: ВЕРХНИЙ ЭКОНОМ

МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

Жилой комплекс «Изумрудные холмы» — это первый и один из крупнейших проектов Компании в Московском регионе.

Комплекс находится всего в 9 км от МКАД и состоит из 20 кирпично-монолитных домов, общеобразовательных школ, детских садов, поликлиники для взрослых и детей со стационаром, художественной школы, объектов коммерческой инфраструктуры, подземных и наземных паркингов. Жилой комплекс расположен в одном из самых экологически чистых районов Подмосковья и окружен лесопарковой зоной. В примыкающей к комплексу части леса разбит ландшафтный парк с зонами отдыха и выделенными дорожками для пешеходов и велосипедистов. Из окон части квартир открываются виды на лес. Кроме того, большая часть территории самого комплекса отведена под озеленение и обустройство зон отдыха, спортивных и детских игровых площадок. В рамках проекта создан музей космонавтики под открытым небом. Близость Волоколамского шоссе обеспечивает удобный выезд на МКАД для владельцев личного транспорта. Добраться в Москву можно наземным транспортом, а также от станции «Опалиха» на поезде Московского центрального диаметра (МЦД-2).



Эталон на Неве

КЛАСС: КОМФОРТ  САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ЖК «Эталон на Неве», состоящий из 16 разноэтажных секций, расположен в исторической части Невского района Санкт-Петербурга.

Проект объединяет в себе современный дизайн и продуманную жилую среду, создает особую атмосферу приватности и комфорта. Благодаря расположению вдоль набережной Невы жилой комплекс отличается прекрасными видовыми характеристиками. Особенностью проекта являются редкие форматы квартир: одно- и двухуровневые «городские виллы» с прямым выходом на придомовую территорию и к набережной Невы, квартиры с большими патио. Комплекс расположен в 7 минутах ходьбы от станции метро «Елизаровская». На набережной рядом с комплексом находятся кафе и рестораны. В шаговой доступности от комплекса — детские сады, школы, колледжи и университеты, спортивные комплексы, бассейн, каток. Уютные зеленые дворы, парки и скверы, окружающие ЖК «Эталон на Неве», позволят насладиться семейными прогулками в любое время года. Центр города совсем рядом: путь до площади Александра Невского и Невского проспекта займет не более семи минут.

10 092 млн руб.
Поступления от продаж

2 696 млн руб.
Рыночная стоимость

76 тыс. кв. м
Чистая продаваемая площадь



Domino

КЛАСС: КОМФОРТ  САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Проект комфорт-класса Domino на Белоостровской улице в Приморском районе Санкт-Петербурга представляет собой 10-этажный дом с подземным и наземным паркингами на 219 машиномест. В жилом комплексе представлен широкий выбор квартир различных планировок.

Большая часть квартир оснащена просторными балконами или лоджиями, также покупателям доступны квартиры с панорамными окнами. Особенностью проекта станет наличие закрытого двора без машин, с детской и спортивной площадками, зоной отдыха и амфитеатром. ЖК Domino находится в уютном районе неподалеку от набережной Черной речки. Рядом также располагаются Салтыковский сад, Строгановский парк и Ушаковская набережная. Проект обладает хорошей транспортной доступностью: в 7 минутах ходьбы находятся несколько остановок общественного транспорта и станция метро «Черная речка». Жилой комплекс также имеет удобные выезды на Приморский проспект и Западный скоростной диаметр (ЗСД), что позволит жителям комплекса быстро добираться до других районов и курортных пригородов Санкт-Петербурга.

8 755 млн руб.
Поступления от продаж

3 642 млн руб.
Рыночная стоимость

39 тыс. кв. м
Чистая продаваемая площадь



Охта Хаус

КЛАСС: КОМФОРТ

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Проект «Охта Хаус» состоит из четырех жилых корпусов, а также подземной и наземной автостоянки. На первых этажах зданий разместятся объекты коммерческой инфраструктуры.

Жилая часть проектировалась в соответствии с новым подходом Компании к созданию улучшенного продукта. Покупателям предоставлен широкий выбор квартир, отвечающий различным потребностям и вкусам, включая квартиры с готовой чистовой отделкой. На придомовой территории обустроены детские площадки, зоны для отдыха и занятий спортом. Комплекс построен на участке, свободном от тесной застройки, вблизи которого протекает река Охта и располагается множество парков и скверов — Полюстровский парк, Ильинский сад, Армашевский сквер. Поэтому «Охта Хаус» подарит своим жителям все возможности для активного отдыха и прогулок на свежем воздухе. В пешей доступности расположены школы, детские сады, объекты здравоохранения, магазины, салоны красоты, спортивные центры. Жилой комплекс «Охта Хаус» расположен в Красногвардейском районе с хорошей транспортной доступностью. Этот район имеет две станции метро, развитую автомобильную и железнодорожную сеть. Большеохтинский и Невский мосты обеспечивают удобное сообщение с центром города.

12 399 МЛН РУБ.

Поступления от продаж

3 111 МЛН РУБ.

Рыночная стоимость

133 ТЫС. КВ. М

Чистая продаваемая площадь



Проект на Черниговской улице

КЛАСС: КОМФОРТ

📍 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Жилой комплекс на Черниговской улице, получивший название «Квартал Че», возводится в исторической части Санкт-Петербурга у Московских ворот.

Территория квартала включает 6 монолитных домов по 8–12 этажей, 2 детских сада, наземные и подземные парковки, интерактивные места для отдыха, общения и занятий спортом. Жилой комплекс задумывался как проект нового формата, объединяющий лучшие черты классического и современного подхода. В квартале представлен широкий выбор квартир разных планировок и площади с высокими потолками (до 3,6 м на верхних этажах), французскими балконами с остеклением «в пол», просторными кухнями-гостиными.

Расположение в Московском районе недалеко от центра Санкт-Петербурга определяет хорошую транспортную доступность комплекса. В 7 минутах ходьбы находится станция метро «Московские ворота», а для автомобилистов большим преимуществом станет близость основных городских магистралей — Московского и Лиговского проспектов и набережной Обводного канала. Путь от комплекса до Западного скоростного диаметра на машине занимает 9 минут, до КАД — 16 минут, до аэропорта Пулково — полчаса.

21 277 МЛН РУБ.

Поступления от продаж

7 005 МЛН РУБ.

Рыночная стоимость

136 ТЫС. КВ. М

Чистая продаваемая площадь



Операционные результаты

58 ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

64 ПРОГНОЗ

Операционные результаты

РЕЗУЛЬТАТЫ

2021

84,4

млрд руб.

рекордный объем продаж
+6% год к году

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ

2024

>10 %

ежегодный двузначный прирост
продаж

ФАКТОРЫ ПОДДЕРЖКИ ПРОДАЖ НА СТРАТЕГИЧЕСКОМ ГОРИЗОНТЕ

1

расширение предложения
благодаря увеличению
объема земельного банка
на 2 млн кв. м в 2021 году и
дальнейшим приобретениям

2

расширение
регионального
присутствия

3

сохранение стабильной
здоровой динамики роста
цен на жилье

4

привлекательные условия
по ипотечным кредитам
за счет субсидированной
ипотеки и партнерских
программ с банками

Продажи

тыс. кв. м

2019	2020
630,4	538,2

2021

446,5

Продажи

млрд руб.

2019	2020
77,6	79,9

2021
+6% РОСТ
ГОД К ГОДУ

4

84

Средняя цена квартир

ТЫС. РУБ.
ЗА КВ. М

2019	2020
148,7	178,7

2021
+34% РОСТ ГОД К ГОДУ

238,7

Средняя цена по всем типам недвижимости

ТЫС. РУБ.
ЗА КВ. М

2019	2020
123,1	148,5

2021
+27% РОСТ ГОД К ГОДУ

189

Денежные поступления

МЛРД РУБ.

2019 2020

77,7 82

2021

+3% ГОД К ГОДУ

841



Операционные результаты: краткий обзор

В 2021 году Группа «Эталон» установила новый рекорд по стоимости заключенных контрактов и объему денежных поступлений: оба показателя превысили 84 млрд рублей. Факторами роста продаж стали сильная динамика цен на недвижимость и вывод на рынок новых привлекательных проектов в верхнем ценовом сегменте. При этом увеличение продаж в Санкт-Петербурге временно сдерживалось ограниченным ассортиментом, который Компания планирует диверсифицировать начиная с 2022 года за счет запуска новых проектов. Расширение предложения, в особенности в Санкт-Петербурге, позволит Группе «Эталон» вернуться на траекторию уверенного двузначного роста продаж.

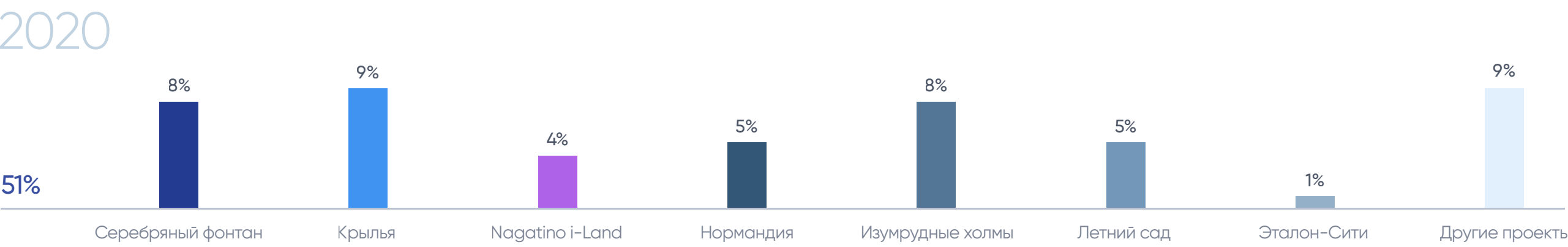
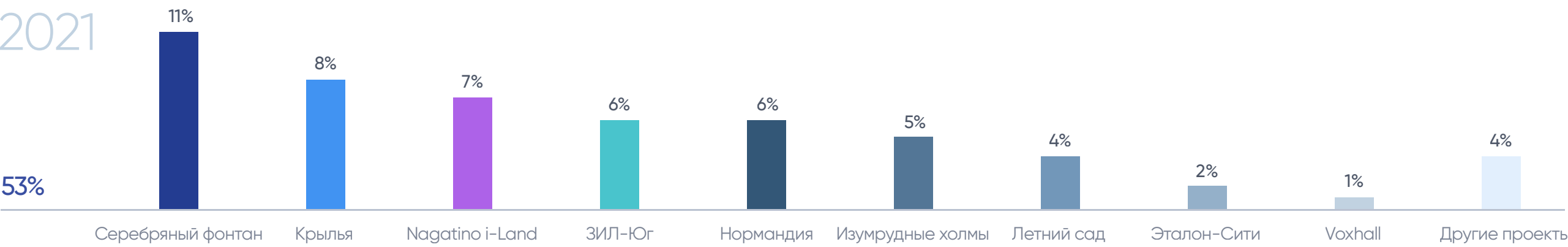
Факторы поддержки продаж в 2021 году

Вывод в продажу новых площадей с более высокой стоимостью квадратного метра

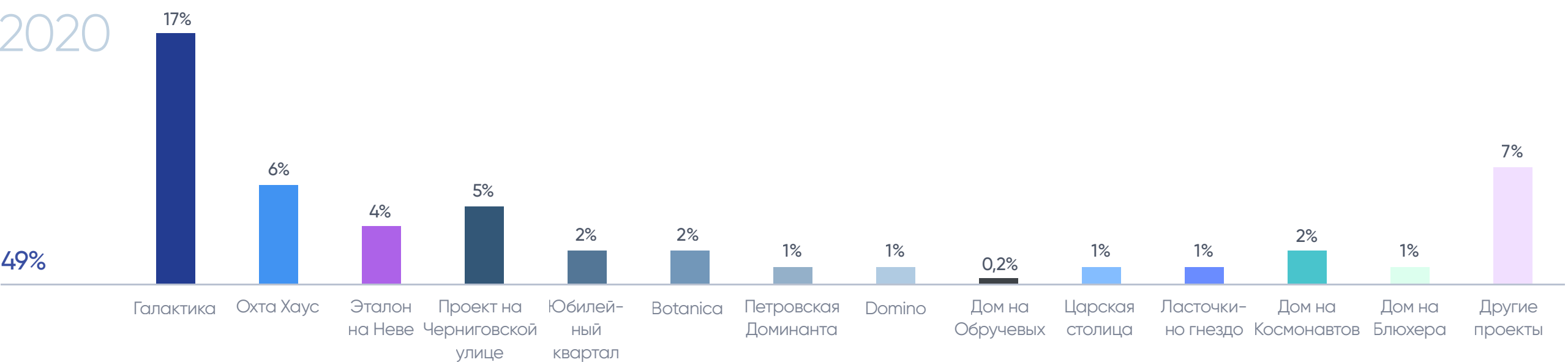
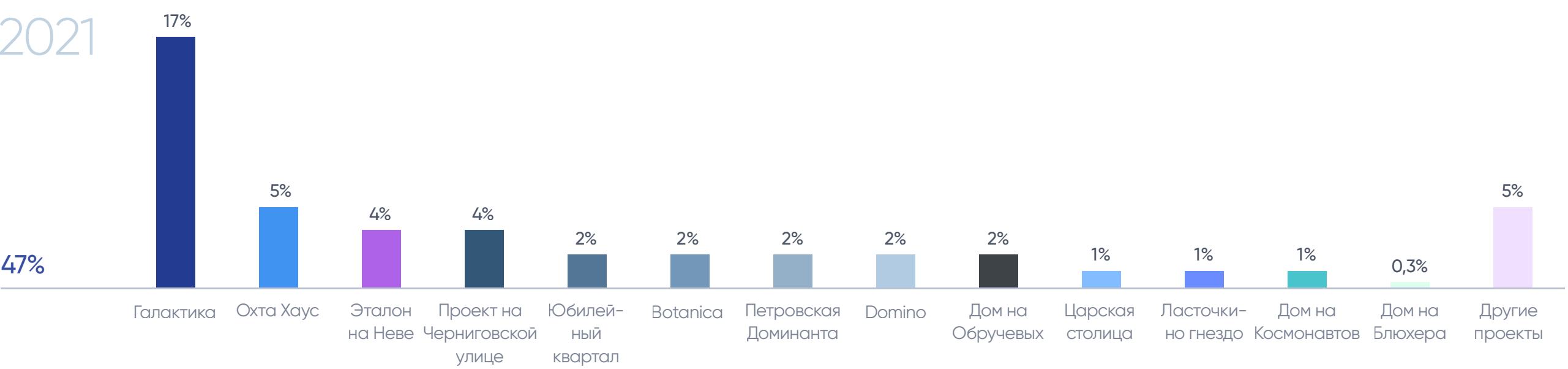
В течение года Компания вывела на рынок около 280 тысяч кв. м в проектах из текущего портфеля и новых проектах из верхнего ценового сегмента, таких как «ЗИЛ-Юг» и Voxhall в Москве. В подобных жилых комплексах, в силу привлекательного расположения и высоких характеристик самого проекта, также наблюдался значительный рост цены за кв. м: в ЖК «ЗИЛ-Юг», вышедшем в продажу в мае 2021 года, до конца года было реализовано около 30 тыс. кв. м недвижимости. Средняя цена квадратного метра в проекте выросла с 282 тыс. рублей в мае до 337 тыс. рублей в декабре.

ПОРТФЕЛЬ ПРОДАЖ ПО РЕГИОНАМ

Доля от контрактования в кв. м в Москве¹

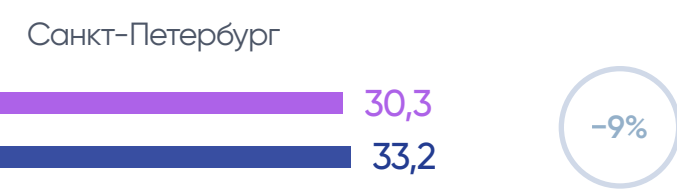
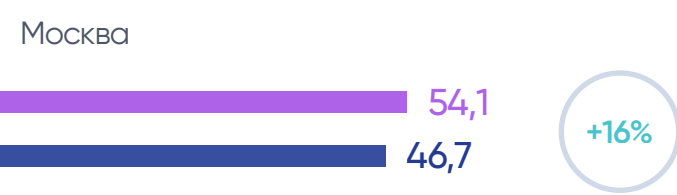


Доля от контрактования в кв. м в Санкт-Петербурге¹

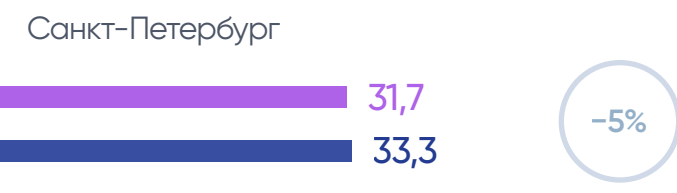
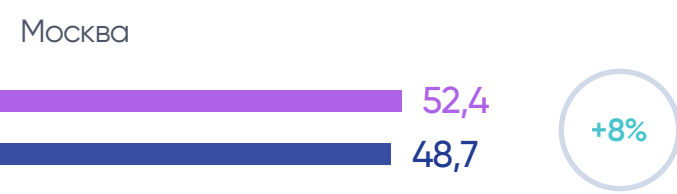


С учетом географии новых проектов более сильную динамику показали продажи и денежные поступления в столичном Московском регионе.

Продажи, млрд руб.



Денежные поступления, млрд руб.



■ 2021 ■ 2020

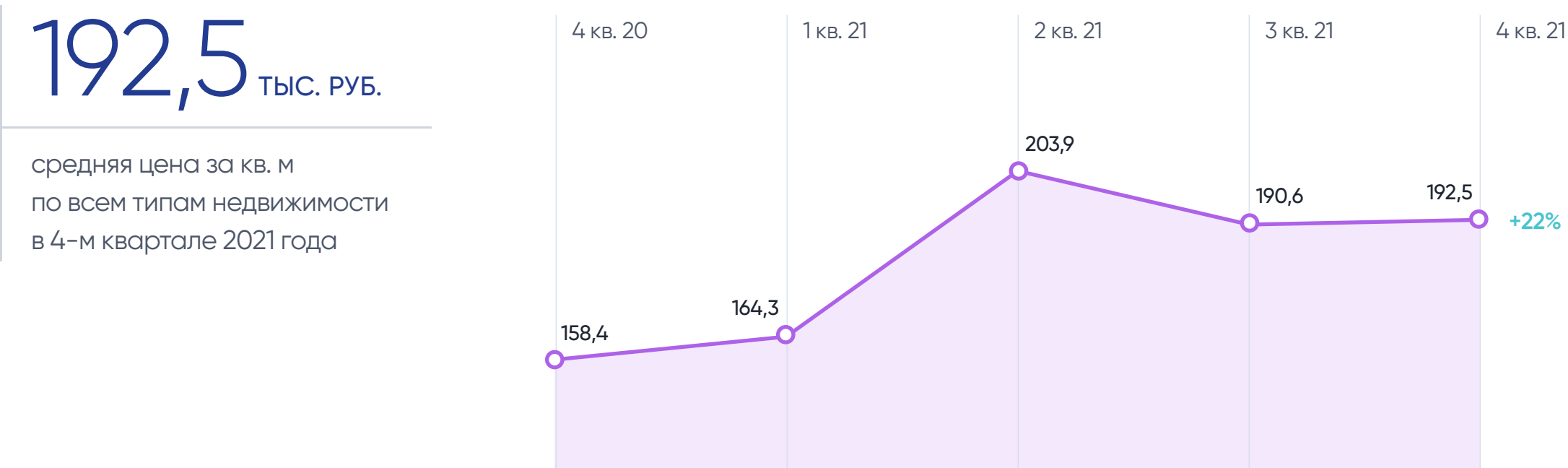
¹ Итоговая сумма может отличаться от 100% из-за округления.

Рост средней цены по портфелю продаж в целом

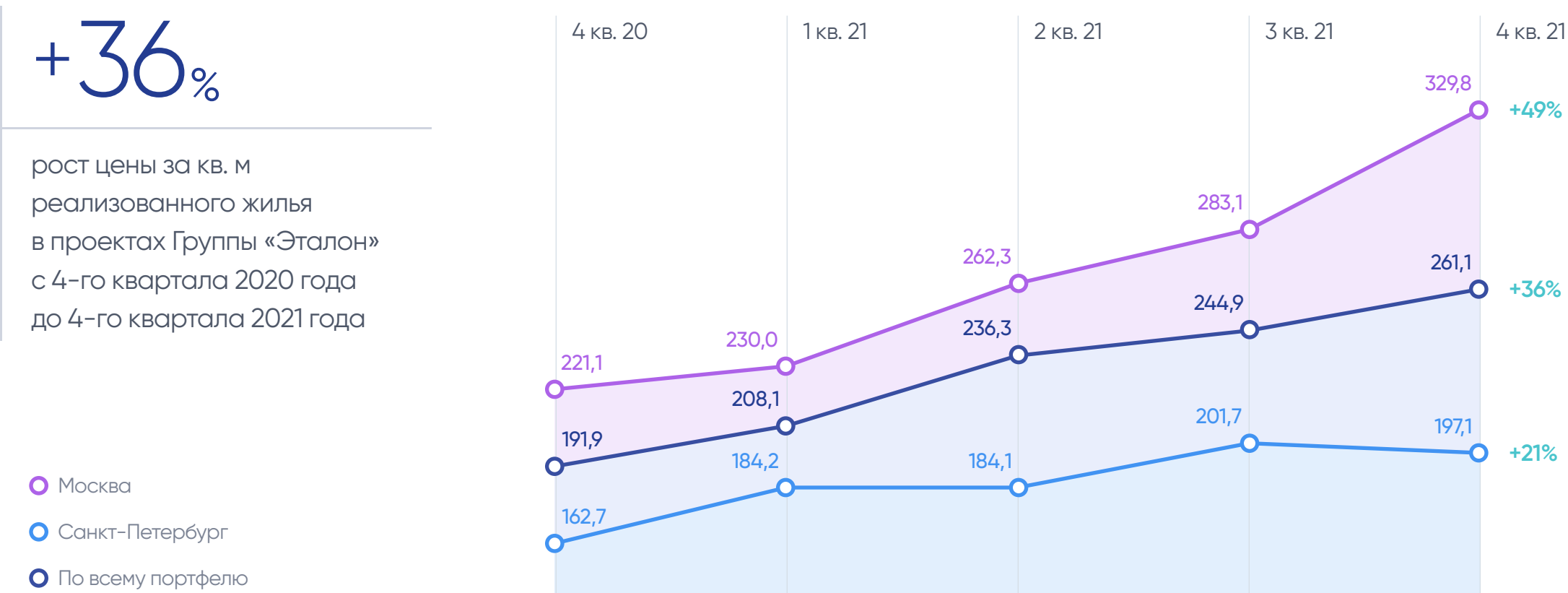
Более высокая степень строительной готовности по текущим проектам в совокупности с запуском новых площадей в сегменте бизнес-класса способствовали росту средней цены продаж.

С начала года средняя стоимость квадратного метра жилья выросла на 36% и превысила 260 тыс. рублей, средняя стоимость квадратного метра по всем типам недвижимости достигла 192,5 тыс. рублей (+22% год к году).

Средняя цена, тыс. руб. за кв. м



Средняя цена квартир, тыс. руб. за кв. м

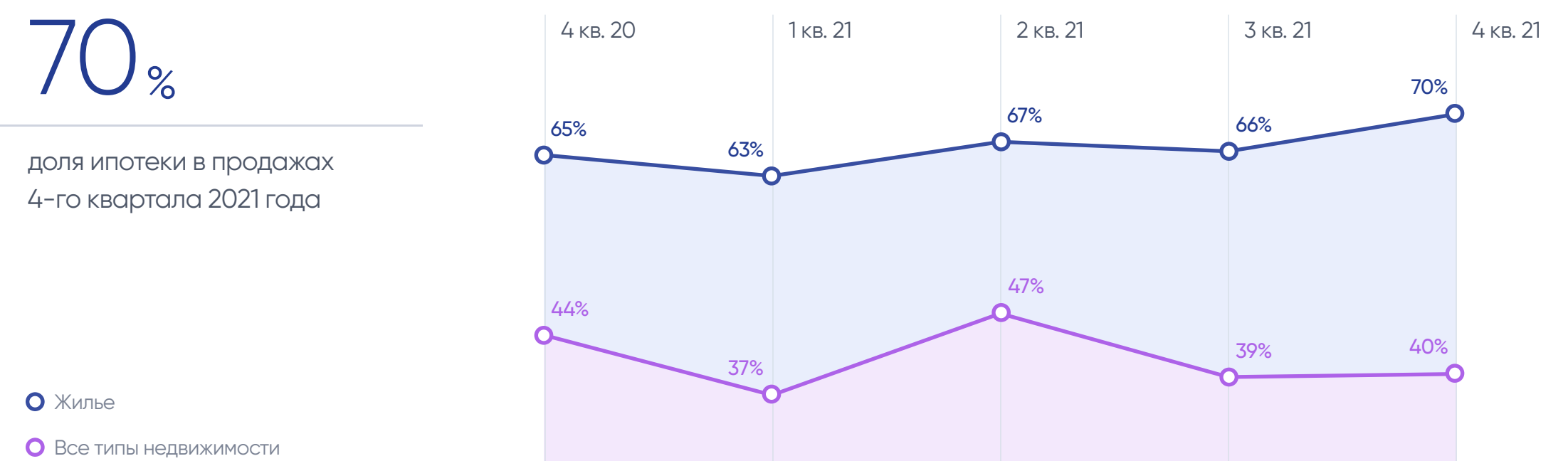


Доступная ипотека

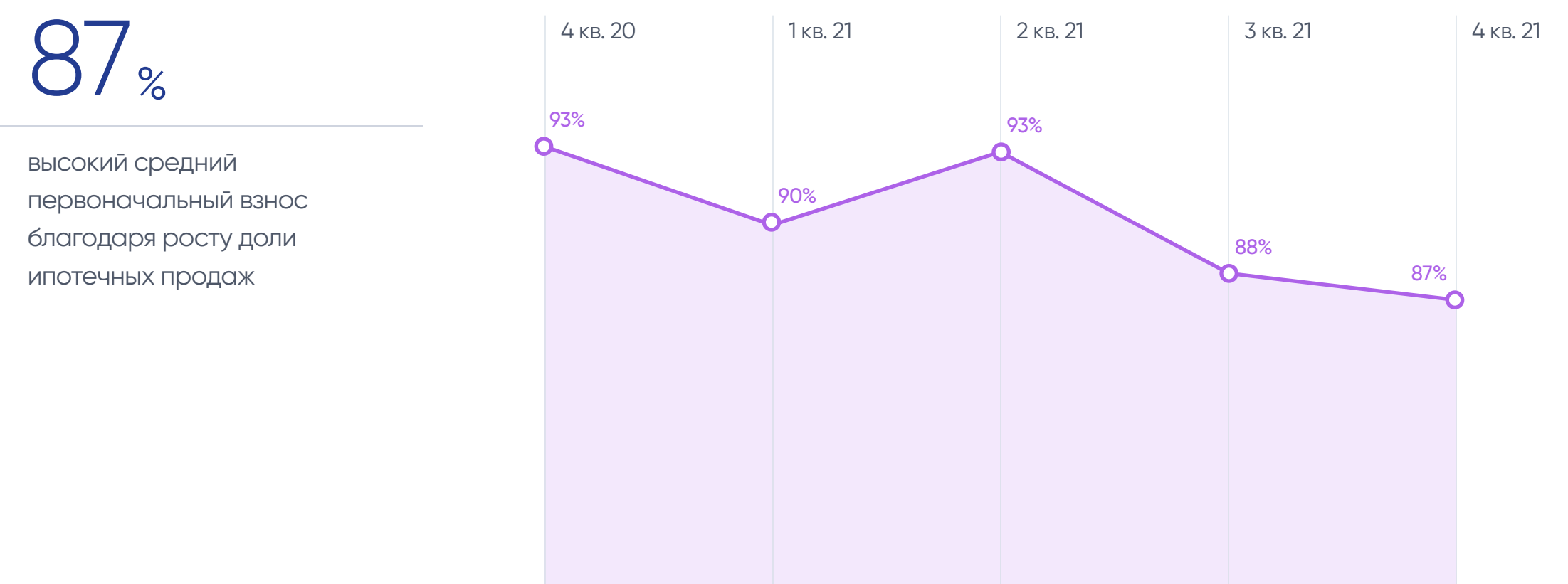
Несмотря на повышение Банком России ключевой ставки до 8,5% в конце 2021 года, новые условия, доступные по программе «Семейная ипотека», а также сотрудничество с банками по ипотечным продуктам позволяют сохранять ипотечную ставку на комфортном для клиентов Группы «Эталон» уровне.

В 4-м квартале 2021 года доля ипотеки от общего числа контрактов по продаже жилой недвижимости достигла 70% — рекордный результат за последние два года. Расширение продаж с использованием ипотеки поддержало высокий уровень первоначального взноса — 87%.

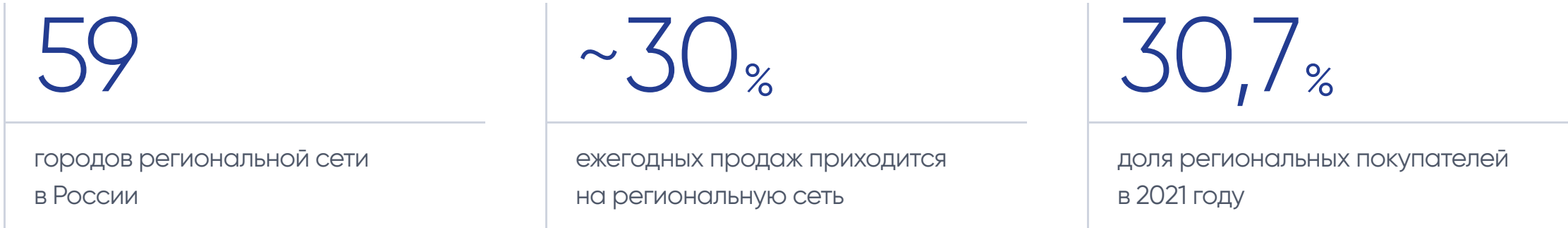
Доля ипотечных договоров



Средний первоначальный взнос



Региональная сеть продаж



Росту продаж традиционно способствует региональная маркетинговая сеть Группы «Эталон», включающая офисы продаж и партнерские агентства в 59 городах России¹. С расширением бизнеса за пределы Москвы и Санкт-Петербурга сеть продаж стала одним из конкурентных преимуществ Группы «Эталон», позволяющим Компании анализировать рынок с точки зрения потенциала выхода в тот или иной регион с новыми проектами.

Кроме того, благодаря многолетнему опыту Компании по реализации недвижимости в Санкт-Петербурге и Москве через региональную сеть покупатели из разных городов России уже знакомы с брендом «Эталон» и качеством производимого Компанией продукта.

На региональную сеть приходится около 30% ежегодных продаж. В 2021 году доля региональных покупателей составила 30,7%.

Продажи недвижимости Группы «Эталон» в регионах²

Регион	Доля от всех заключенных договоров
Ленинградская область	2,7%
Ямало-Ненецкий АО	1,5%
Красноярский край	1,4%
Краснодарский край	1,0%
Ханты-Мансийский АО	0,9%
Саха (Якутия)	0,9%
Хабаровский край	0,8%
Омская область	0,7%
Самарская область	0,7%
Другие российские регионы	19,6%
Иностранные граждане	0,7%
ВСЕГО	30,7%

¹ На 30 декабря 2020 года.

² Данные за 2021 год.

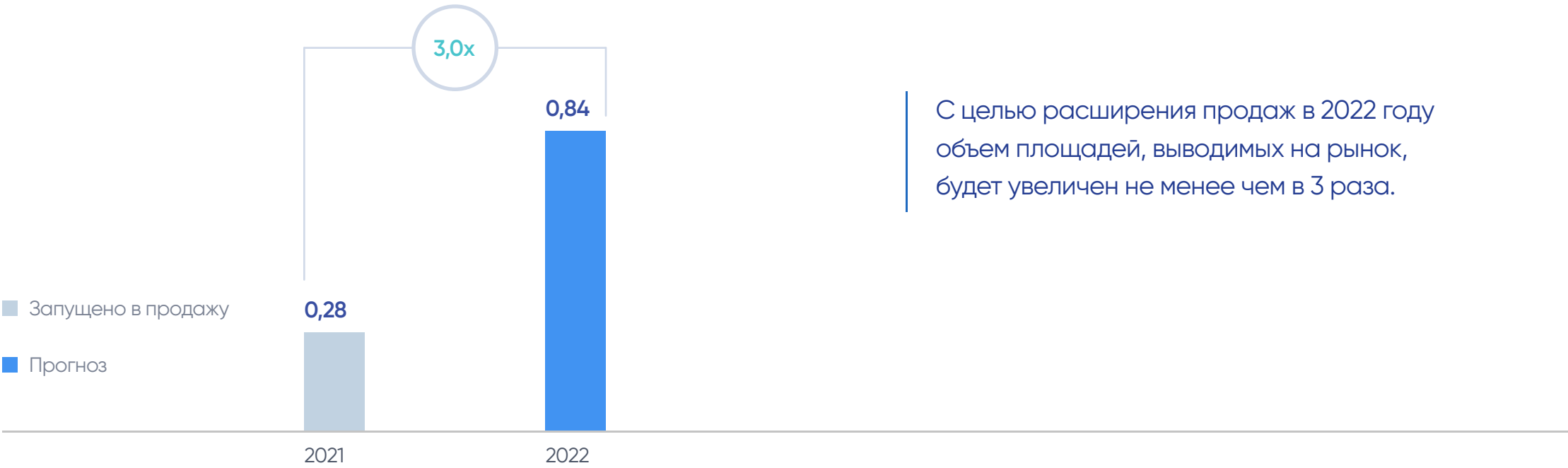
Прогноз

За 2021 год Компания приобрела 1,9 млн кв. м в своих основных регионах присутствия и на новых региональных рынках. План приобретений на 2022 год включает 3,5 млн кв. м.

Благодаря такому пополнению портфеля в 2022 году Группа «Эталон» планирует существенно увеличить вывод площадей в продажу³. Новое предложение будет включать:

- проекты в ключевых регионах (в том числе 2 новых проекта в Санкт-Петербурге),
- первые проекты Группы «Эталон» на региональном рынке — в Омске и Новосибирской области

Запуск площадей в продажу, NSA⁴, млн кв. м



³ Подробнее о пополнении портфеля и новых проектах на традиционных и новых для Группы «Эталон» рынках — в разделе «Портфель проектов» на стр. 35.

⁴ Чистая продаваемая площадь.

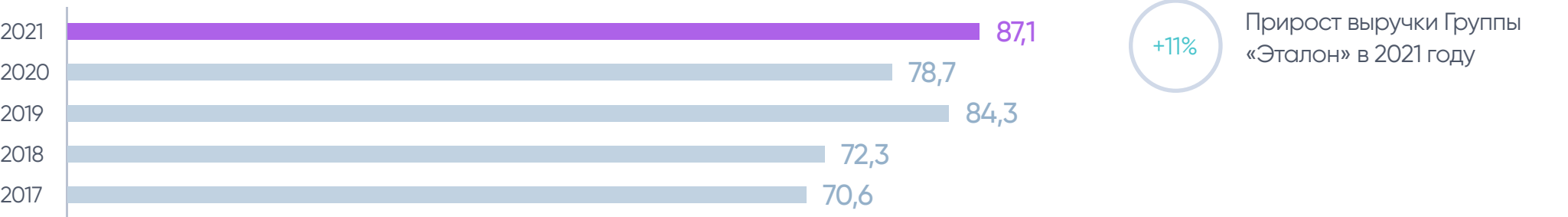
Финансовые результаты



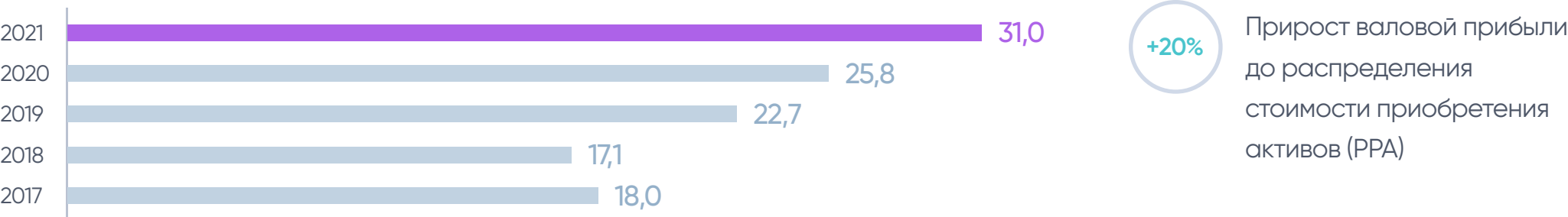
Финансовые результаты

Благодаря высокому уровню продаж, строгому контролю себестоимости и эффективному управлению долговым портфелем Группа «Эталон» по итогам 2021 года показала рекордные финансовые результаты.

Выручка, млрд руб.



Валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA), млрд руб.



36% ↑ +3 п.п. год к году

рентабельность по валовой прибыли до распределения стоимости приобретения активов (PPA)

21,1 млрд рублей ↑ +28% год к году

EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA)

24% ↑ +3 п.п. год к году

рентабельность по показателю EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA)

2,6 млрд рублей ↓ -87% год к году

чистый корпоративный долг на 31 декабря 2021 года

0,1x

соотношение чистого корпоративного долга и EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) по сравнению с 1,2x в 2020 году

Доходы и расходы

Показатели выручки и валовой прибыли в 2021 году стали самыми высокими за всю историю Группы «Эталон». Рост финансовых показателей обусловлен рекордным объемом продаж за 2021 год и усилиями Компании по повышению операционной эффективности.

Выручка за год выросла как на консолидированном уровне, так и в ключевом для Компании сегменте девелопмента жилья в обоих основных регионах присутствия Группы «Эталон». В частности, выручка в сегменте девелопмента жилья в Москве превысила 43 млрд руб. (+9% год к году), в Санкт-Петербурге составила 32 млрд руб. (+4% год к году).

Валовая прибыль также достигла рекордных значений: валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA) выросла до 31 млрд руб. (+20% год к году), а с корректировкой на PPA составила 27,8 млрд руб. (+27% год к году). Столь существенный рост стал возможен благодаря работе Компании по строгому контролю себестоимости.

Валовая рентабельность бизнеса до распределения стоимости приобретения активов (PPA) выросла с 33% до 36%, при целевом показателе 35% к 2024 году, что является очень высоким показателем для отрасли.

Одним из ключевых приоритетов Компании остается дальнейшая оптимизация коммерческих и административных расходов,

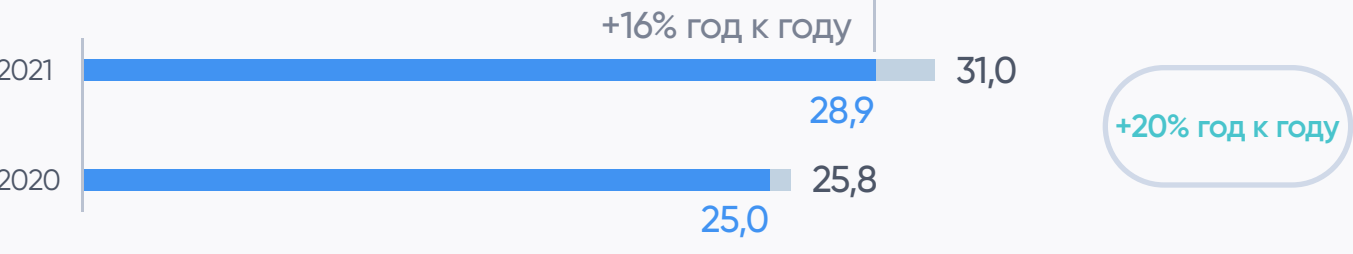
которые по отношению к выручке составили 12% против 12,5% годом раньше, даже с учетом рекордного уровня продаж по итогам 12 месяцев 2021 года.

В результате повышения эффективности бизнеса и строгого контроля над накладными расходами показатель EBITDA до распределения стоимости приобретения активов за 12 месяцев 2021 года увеличился на 28%, а рентабельность по данному показателю выросла на 3 п. п., до 24%. Показатель EBITDA составил 17,9 млрд рублей (+42% год к году). Чистая прибыль также показала рост – на 48% год к году, до 3 млрд рублей. При этом чистая прибыль до распределения стоимости приобретения активов составила 6,5 млрд рублей.

Выручка, млрд руб.



Валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA), млрд руб.

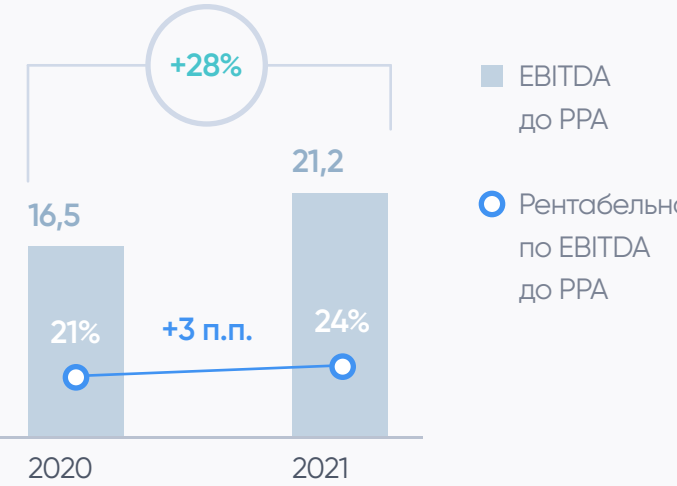


Валовая прибыль, млрд руб.

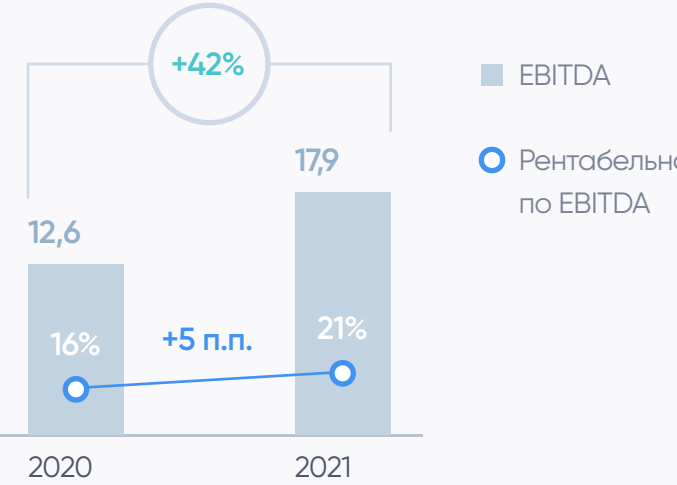


■ Сегмент девелопмента жилья ■ Прочие сегменты

EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA), млрд руб.



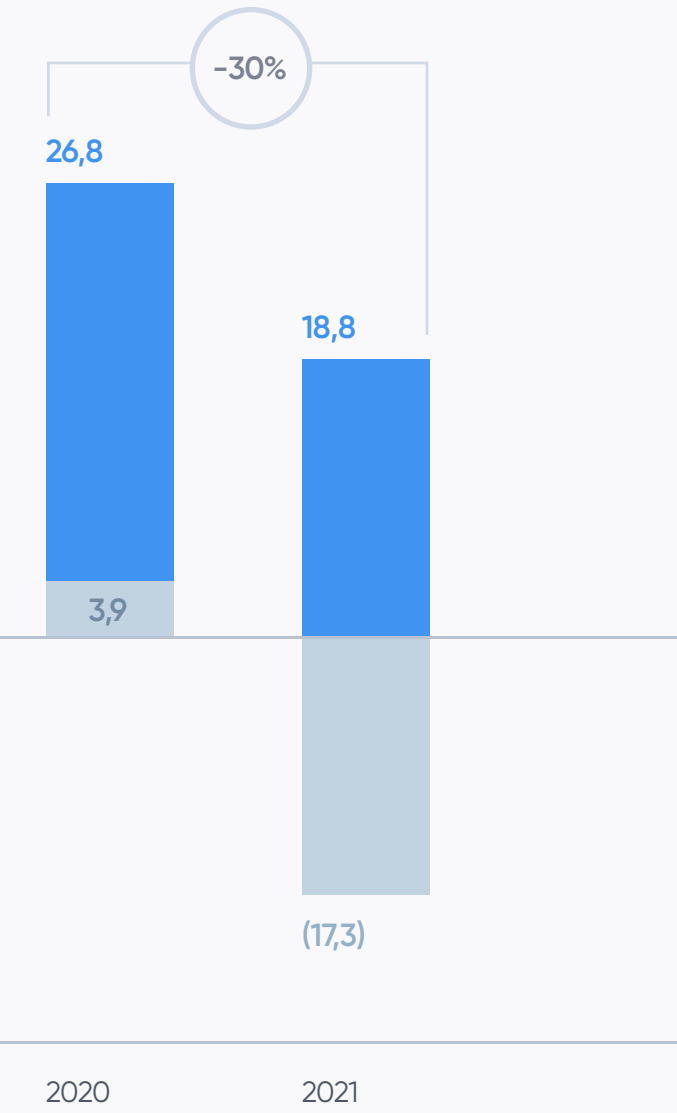
EBITDA, млрд руб.



Денежные потоки

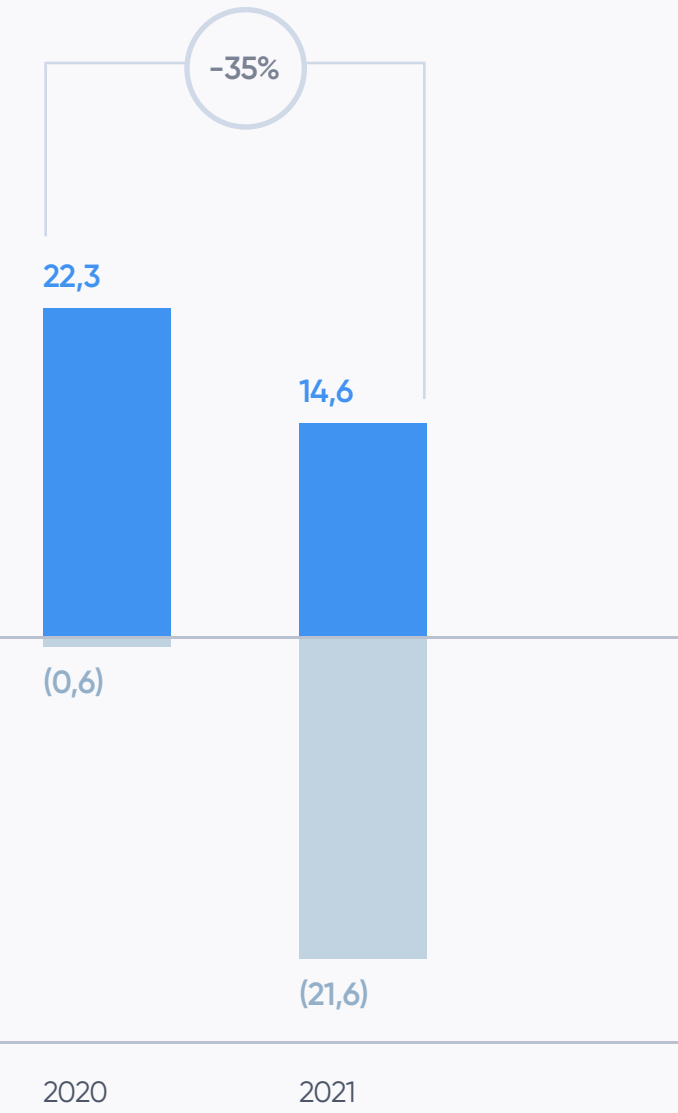
Несмотря на масштабное пополнение портфеля в отчетном году, Компания генерировала значительные денежные потоки. В 2021 году операционный денежный поток до вычета процентных платежей, включая поступления денежных средств на счета эскроу за соответствующий период, составил 18,8 млрд рублей. Свободный денежный поток, включая поступления денежных средств на счета эскроу, остался в положительной зоне, на уровне 14,6 млрд рублей. При этом следует отметить, что приобретения, осуществленные Компанией с конца 2020 года, сформировали в общей сложности около 3,7 млн кв. м будущих продаваемых площадей. Таким образом, Компании удалось увеличить свой земельный банк более чем в два раза, продолжая генерировать значительные положительные финансовые потоки.

Операционный денежный поток¹, млрд руб.



■ Денежные поступления на счета эскроу
■ Операционный денежный поток за вычетом процентных платежей

Свободный денежный поток¹, млрд руб.



■ Денежные поступления на счета эскроу
■ Свободный денежный поток²

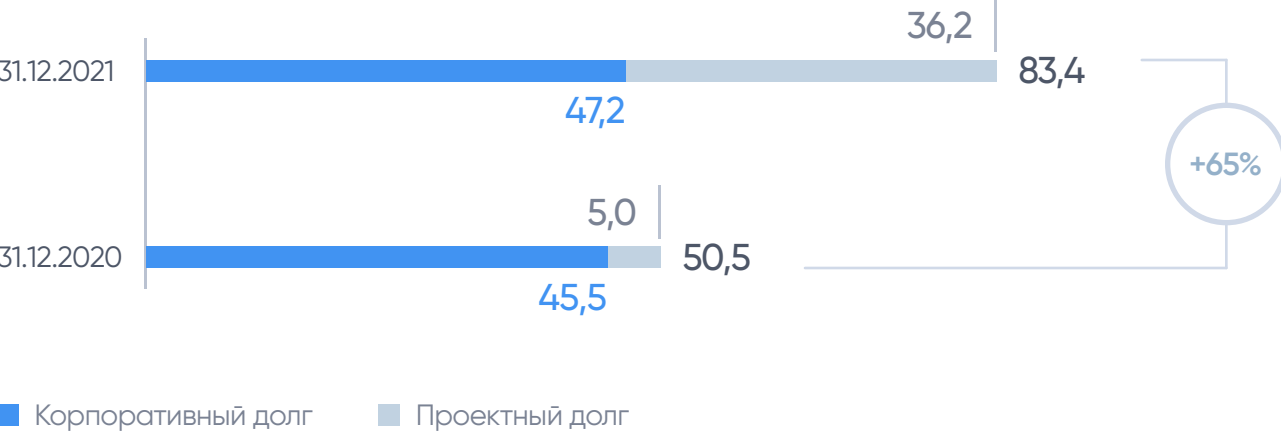
¹ Включая денежные поступления на счета эскроу.
² Свободный денежный поток рассчитывается как чистая прибыль за отчетный период, скорректированная на амортизацию, выплаты на основе акций, обесценение, проценты, налоги, изменение оборотного капитала и изменение инвестированного капитала.

Балансовый отчет

В отчетном году Компания продолжила улучшать свой долговой профиль. Объем денежных средств на счетах и их эквивалентов достиг 104,4 млрд рублей и по динамике прироста опередил валовый долг. При этом средства на счетах эскроу составили 59,8 млрд рублей, что позволяет Компании привлекать проектное финансирование по сниженной ставке на уровне 3–4% даже в условиях роста ключевой ставки ЦБ РФ. Ставки по кредитному портфелю в течение отчетного периода также оставались на комфортном для Компании уровне. Средневзвешенная стоимость обслуживания долгового портфеля составила 6,5% против 8,3% в 2020 году.

Соотношение чистого корпоративного долга и показателя EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) снизилось до близкой

Валовый долг, млрд руб.



Денежные средства и их эквиваленты, млрд руб.

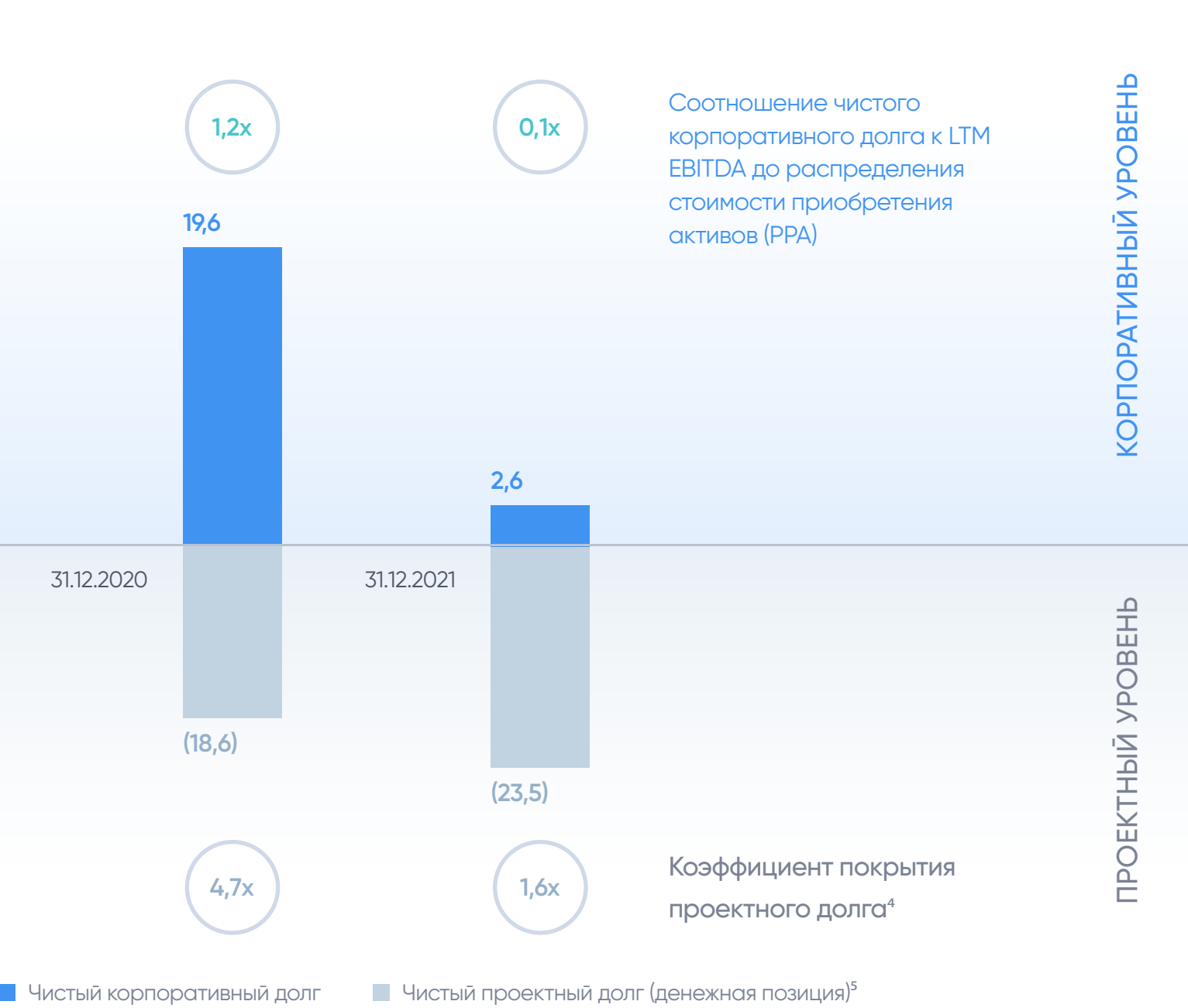


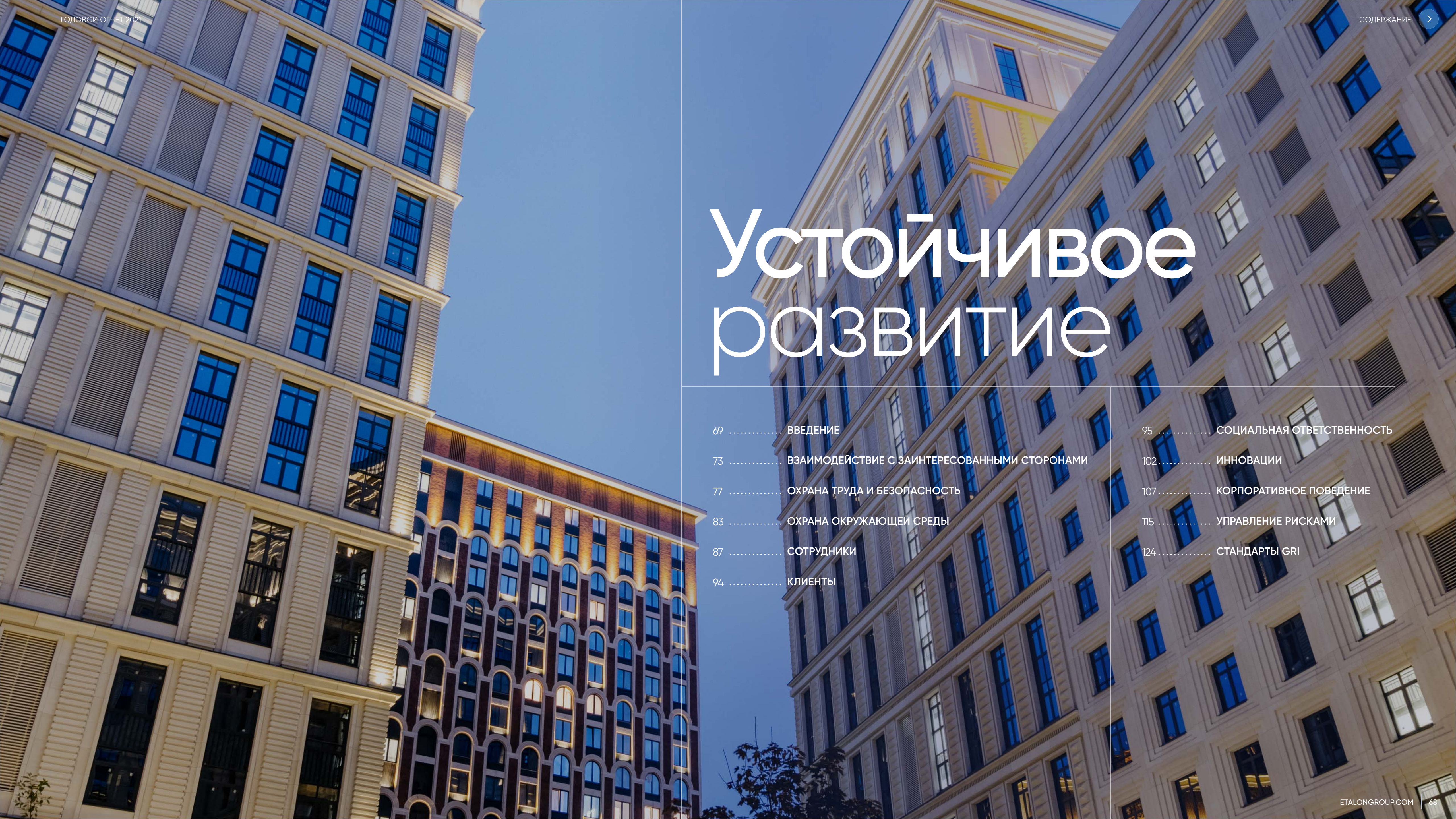
³ Включая банковские депозиты на срок свыше трех месяцев; не включая денежные поступления на счета эскроу.
⁴ Проектный долг в расчете коэффициента покрытия скорректирован с учетом объема средств на счетах эскроу.
⁵ Проектный долг за вычетом средств на счетах эскроу.

к нулю отметки: 0,1x. Чистый корпоративный долг за год сократился на 87% и на 31 декабря 2021 года составил 2,6 млрд рублей.

Наши долговые обязательства по-прежнему полностью номинированы в рублях, а благодаря достаточным запасам ликвидности и условиям действующих кредитных договоров Компания имеет возможность даже в ситуации повышения процентных ставок сохранять среднюю ставку по кредитному портфелю на комфортном уровне, обеспечивая тем самым выполнение обязательств перед кредиторами, партнерами и клиентами. При этом мы обладаем сильной финансовой позицией, позволяющей реализовывать стратегические программы по ключевым направлениям, обеспечивая намеченное расширение бизнеса как в ключевых, так и в новых регионах присутствия Компании.

Чистый долг (денежная позиция), млрд руб.





Устойчивое развитие

69	ВВЕДЕНИЕ	95	СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
73	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ	102	ИННОВАЦИИ
77	ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ	107	КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ
83	ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ	115	УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ
87	СОТРУДНИКИ	124	СТАНДАРТЫ GRI
94	КЛИЕНТЫ		

Введение

Деятельность Группы «Эталон» основана на фундаментальных принципах устойчивого развития на благо наших сотрудников и клиентов, отрасли, местных сообществ и общества в целом. Мы активно работаем над тем, чтобы обеспечить устойчивое городское развитие, внедряя передовые технологии и стремясь предлагать доступное и качественное жилье, соответствующее самым высоким стандартам жилой среды, развиваем общественные пространства, участвуем в разработке градостроительных стандартов и инициатив, реализуем социально значимые проекты. Этические, социальные и экологические соображения глубоко интегрированы в нашу повседневную деятельность и лежат в основе корпоративных ценностей Группы «Эталон».

Принципы и рамки отчетности

Результаты Группы «Эталон» в области устойчивого развития за отчетный год выходят в составе интегрированного ежегодного отчета. В связи с тем, что Компания лишь недавно запустила программу региональной экспансии и в рамках данной программы на момент подготовки отчета (начало 2022 года) начала строительство первого регионального проекта – ЖК «Зеленая река» в Омске, – в основном в отчете рассматриваются показатели по традиционным для Группы «Эталон» регионам: Санкт-Петербургу и Московскому региону. Данные по региональным рынкам включены в контур отчета в части, касающейся обзора портфеля проектов и статуса реализации стратегии развития бизнеса до 2024 года. Основные операционные и финансовые показатели на конец 2021 года не включают данные по региональным рынкам в связи со сроками реализации программы региональной экспансии и тем, что региональные проекты находятся на ранней стадии разработки.

Источником финансовых показателей служит финансовая отчетность Группы «Эталон» или ее дочерних организаций. Информация в отношении персонала Группы «Эталон» основана на учетных данных Компании. Статистика по охране труда, производственной безопасности и экологии, а также иная нефинансовая информация базируется на собственных данных Компании или представлена подрядчиками. В связи с обновлением организационной структуры Компании, направленным на более эффективное развитие бизнеса в рамках актуальной стратегической программы, а также в связи с изменениями в управлении инвестиционными строительными проектами с 2021 года изменились принципы учета ряда данных в отношении использования ресурсов, а также контур сбора указанной информации, что оговаривается отдельно в соответствующих разделах данного Отчета.

Наши оценочные и прогнозные заявления главным образом основаны на наших текущих ожиданиях, оценках будущих событий и тенденций, которые влияют или в перспективе могут повлиять на деятельность Группы «Эталон». Эти прогнозы носят субъективный характер и могут не учитывать некоторые факторы риска, способные оказать серьезное воздействие на реализацию стратегии и результаты деятельности Группы «Эталон».

Стандарты раскрытия информации

При раскрытии информации мы руководствовались отдельными стандартами GRI, которые входили в состав единственного руководства по отчетности GRI до публикации обновленных универсальных стандартов в октябре 2021 года и остаются применимыми вплоть до 2023 года. Следуя намеченному плану по дальнейшему расширению объема раскрываемой информации, в отчетном году мы включили в раздел «Устойчивое развитие» дополнительные данные, в том числе информацию о текучести кадров, уровне производственного травматизма, статистику по выбросам в атмосферу; отдельно и подробно рассказали о нашем

подходе к формированию цепочки поставок, а также о внедрении новых технологий для повышения качества продукта и его доступности.

Помимо стандартов GRI, в отчет включен ряд данных в соответствии с требованиями стандартов SASB Real Estate и SASB Home Builders.

Для более подробного ознакомления ссылки на стандарты раскрытия информации приведены в предметном указателе в конце раздела «Устойчивое развитие».

Цели ООН в области устойчивого развития

При раскрытии данных мы продолжаем руководствоваться целями ООН до 2030 года в области устойчивого развития. Повестка дня и глобальные цели ООН служат дополнительным инструментом, обеспечивающим соответствие бизнес-стратегии Группы «Эталон» вектору долгосрочного развития регионов, в которых работает Компания, и ценностям общества. Они также помогают Компании совершенствовать бизнес-процессы и внедрять инновации в тех областях, где такие изменения своевременны и важны для устойчивого развития бизнеса и местных сообществ.

Из 17 целей ООН в сфере устойчивого развития мы выбрали для себя 5 ключевых, соответствующих специфике нашего бизнеса и нашим возможностям оказывать социально значимое влияние в той или иной сфере.

Состав целей, на которых мы сосредоточиваем свои усилия, может меняться по мере совершенствования стратегии Группы «Эталон» в области корпоративной и социальной ответственности и по мере установления конкретных измеримых целей. Актуальные цели Компании в области устойчивого развития, а также планы по расширению практик ESG перечислены в Политике Etalon Group PLC в области ESG, которая была утверждена в декабре 2021 года и доступна на [сайте Компании](#).

Ключевые цели Группы «Эталон» в области устойчивого развития на стратегическом горизонте



Существенные темы отчета

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

01

Промышленная безопасность

Жизнь и здоровье сотрудников — главный приоритет Компании. Для обеспечения безопасности персонала Компания принимает целый ряд мер, выходящих за рамки законодательных требований, включая дополнительные процедуры контроля охраны труда, а также постоянное совершенствование разработанной специалистами Группы «Эталон» передовой системы мониторинга производственной безопасности на основе BIM-технологий.

Подробнее в разделе «Охрана труда и производственная безопасность».

02

Охрана окружающей среды

Ответственный подход Компании к сокращению неблагоприятного воздействия на окружающую среду проявляется в использовании комплексных мер природоохранного мониторинга, поиске и применении безопасных ресурсов и технологий, разработке новых подходов, позволяющих минимизировать негативное влияние на экологию на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Подробнее в разделе «Охрана окружающей среды».

03

Влияние на развитие сообществ

Компания прикладывает усилия для развития местных сообществ и регионов присутствия: занимается редевелопментом и комплексным развитием территорий, возводит инфраструктурные объекты, стремится повышать стандарты создания жилой среды, уделяет внимание сохранению исторического и культурного наследия, включая реконструкцию и восстановление исторических объектов, участвует в социально значимых проектах в области просвещения, поддержки здорового образа жизни, помощи уязвимым группам населения. Кроме того, Группа «Эталон» стремится поддерживать экономический рост городов, в которых она осуществляет свою деятельность, за счет создания рабочих мест, совместных образовательных программ, поддержания высоких стандартов корпоративной культуры.

Подробнее в разделах «Социальная ответственность», «Сотрудники», «Корпоративное поведение».

04

Равные возможности для всех

Равные возможности для работников, независимо от пола, возраста, религиозных взглядов или культурно-этнической принадлежности, позволяют реализовать потенциал каждого сотрудника и создать сильную профессиональную команду. В Группе «Эталон» возможности для развития открыты всем сотрудникам, а внимание Компании к сохранению разумного баланса между работой и личной жизнью позволяет сотрудникам Группы «Эталон» успешно совмещать трудовые и семейные обязанности.

Подробнее в разделах «Сотрудники» и «Корпоративное поведение».

05

Инновации

Группа «Эталон» самостоятельно или в партнерстве с другими компаниями внедряет цифровые решения и новые домостроительные технологии, способствующие росту эффективности Компании и, следовательно, повышению качества и доступности жилья, возводимого Группой «Эталон». В долгосрочной перспективе реализация стратегических инициатив в области развития новых технологий может способствовать распространению передового опыта в отрасли и поддержать ее устойчивое развитие.

Подробнее в разделах «Стратегия» и «Инновации».

06

Развитие и обучение сотрудников

Взвешенная стратегия в области управления персоналом является важной составляющей успешного развития бизнеса. Группа «Эталон» реализует программы, нацеленные на создание кадрового резерва, привлечение и удержание талантливых сотрудников, включая дальнейшее расширение сотрудничества с вузами, образовательные программы для персонала, совершенствование системы мотивации, создание комфортных условий для профессионального роста.

Подробнее в разделе «Сотрудники».

07

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Регулярное взаимодействие с заинтересованными сторонами является важной составляющей успешного развития Компании. Честный диалог и внимательное отношение к потребностям всех основных групп стейкхолдеров позволяет Группе «Эталон» совершенствовать бизнес-процессы, а также информировать заинтересованные стороны о своей деятельности, приоритетах и реализации стратегических инициатив.

Подробнее в разделе «Взаимодействие с заинтересованными сторонами».

Управление вопросами устойчивого развития

Система управления вопросами устойчивого развития в Группе «Эталон» основана на соблюдении высоких стандартов корпоративного управления, охраны окружающей среды и приоритете долгосрочных целей развития бизнеса и общества. Компания поддерживает цели ООН в области устойчивого развития, хотя пока не является членом Глобального договора ООН, а также придерживается принципов, закрепленных во Всеобщей декларации прав человека, политики противодействия любым формам дискриминации, мошенничества и нарушения правил честной конкуренции.

Принципы управления вопросами устойчивого развития отражены в следующих стандартах и политиках Компании:

- Политика Etalon Group PLC в области ESG
- Кодекс корпоративной этики Группы «Эталон»
- Антикоррупционная политика Группы «Эталон»
- Положение о проведении тендеров в Группе «Эталон»
- Политика в области охраны труда и производственной безопасности Группы «Эталон»
- Политика вознаграждений членов Совета директоров Etalon Group PLC
- Положение о комитетах Etalon Group PLC
- Политика управления Etalon Group PLC
- Политика раскрытия информации Etalon Group PLC
- Положение о корпоративном секретаре Etalon Group PLC

Часть стандартов и политик Группы «Эталон» находится в открытом доступе на [сайте Компании](#).

Вопросы стратегического уровня, связанные со сферой устойчивого развития, находятся в ведении Совета директоров Группы «Эталон». В рамках систематизации и совершенствования работы в области устойчивого развития Совет директоров Компании по предложению Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации в сентябре 2021 года закрепил за ним полномочия по вопросам ESG.

Операционное управление компанией в целом, включая указанную сферу, осуществляет главный исполнительный директор Группы «Эталон» (CEO) и его заместители по соответствующим направлениям развития бизнеса. На уровне операционных процессов в области ESG координационным органом выступает Дирекция корпоративных инвестиций и стратегии, в составе которой действует отдел взаимодействия с инвесторами и устойчивого развития. Реализацией политик и процессов в области корпоративной и социальной ответственности на уровне Группы «Эталон» и отдельных компаний Группы — включая вопросы контроля соблюдения антикоррупционного законодательства и внутренних политик, управления кадрами, закупочной деятельностью, экологическими вопросами и т. д. — занимаются соответствующие подразделения и дирекции.

Кроме того, в Группе «Эталон» действует единая горячая линия по вопросам противодействия коррупции, мошенничеству и нарушениям корпоративной этики, которая служит дополнительным инструментом мониторинга и соблюдения требований законодательства и внутрикорпоративных политик. Более подробная информация о системе управления по конкретным вопросам в рамках повестки ESG представлена в соответствующих разделах настоящего отчета.



Цели и достижения в области устойчивого развития в 2021 году



Действия компании

- Обеспечение высокого уровня безопасности и охраны труда
- Страхование от несчастных случаев и дополнительное медицинское страхование
- Природоохранная экспертиза и мероприятия по снижению негативного воздействия на окружающую среду в течение всего жизненного цикла проектов
- Применение экологичных материалов и технологий
- Пропаганда здорового образа жизни

Результаты

- Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом, рост индекса безопасности за год с 86% до 87% при целевом значении в 75%, LTIFR на уровне 0,43
- 2 560 сотрудников застрахованы по программе страхования жизни, 2 202 сотрудникам предоставлены полисы ДМС
- 137 сотрудников прошли обучение в области охраны труда и безопасности (36 часов/чел.)

Разделы годового отчета

- Охрана труда и безопасность
- Сотрудники



Действия компании

- Применение передовых цифровых технологий
- Сохранение лидерства в использовании BIM-технологий и полномасштабное внедрение цифровых решений для создания еще более эффективной системы проектирования
- Адаптация и внедрение новых промышленных технологий домостроения
- Распространение передового опыта среди подрядчиков и других компаний отрасли

Результаты

- Экспериментальное использование доступных технологий префабрикации и их адаптация для последующего применения в сочетании с традиционной монолитной технологией (гибридная технология)
- Статус BIM-лидера отрасли с 2014 года
- Запуск и активная реализация проектов по автоматизации проектирования, стандартизации продукта и цифрового технического задания (ТЗ)
- Пилотное внедрение комплекса «Цифровой квартал» на проекте «Серебряный фонтан»

Разделы годового отчета

- Стратегия
- Инновации



Действия компании

- Строительство объектов социальной инфраструктуры в городах присутствия
- Участие в благотворительных проектах
- Сотрудничество с высшими учебными заведениями с целью совместной разработки обучающих программ, проведения образовательных мероприятий, организации практики для студентов

Результаты

- В 2021 году введены в эксплуатацию три детских сада и школа, в общей сложности на 1 360 мест.
- Инвестиции в развитие местных сообществ: 2,5 млн руб.
- Компания участвовала в 28 благотворительных программах/инициативах, объем благотворительной помощи составил 53,9 млн руб.
- Соглашение о сотрудничестве с РАНХиГС и Санкт-Петербургской государственной художественно-промышленной академией имени А. Л. Штиглица

Разделы годового отчета

- Социальная ответственность
- Сотрудники



Действия компании

- Комплексная экологическая экспертиза и применение природоохранных мер на всех этапах реализации проектов
- Утилизация строительных отходов, годных для переработки
- Выбор ответственных поставщиков и экологичных материалов
- Выбор таких строительных технологий и подходов к проектированию, включая BIM-технологии и компьютерное моделирование микроклимата, которые позволяют повысить экологичность и энергоэффективность проектов

Результаты

- Утверждена Политика в области ESG
- Компания не производит отходов 1–3 класса опасности (опасные отходы), при этом большая часть отходов отправлена на переработку (99,9%)
- Снижение выбросов в атмосферу в 2 раза по сравнению с 2020 годом
- Компания разрабатывает меры по дальнейшему снижению воздействия на окружающую среду, включая 3D-печать материалов из переработанного пластика, озеленение крыш, создание искусственных водоемов с водными растениями и т. д.

Разделы годового отчета

- Охрана окружающей среды

Взаимодействие с заинтересованными сторонами

Группа «Эталон» является публичной компанией с диверсифицированной базой инвесторов и реализует проекты в различных регионах России, каждый из которых характеризуется своими экономическими и социальными условиями. В связи с этим поддержание эффективного честного диалога между Группой «Эталон» и заинтересованными сторонами, вовлеченность стейкхолдеров в процесс принятия решений, понимание интересов и ожиданий различных групп стейкхолдеров и их учет при определении стратегии развития Компании являются основой для построения отношений, основанных на взаимном доверии, прозрачности и честности. Такой подход позволяет нам создавать долгосрочную ценность на каждом этапе деятельности.

Основные принципы взаимодействия с заинтересованными сторонами остаются неизменными

1. Честный диалог В основе доверительных и уважительных взаимоотношений со стейкхолдерами лежит честный диалог. Выстраивая отношения с различными группами стейкхолдеров, Компания стремится понять интересы, потребности и ожидания всех заинтересованных лиц, чтобы наладить с ними открытое и эффективное общение.	3. Приоритет интересов стейкхолдеров Принимая важные решения, Группа «Эталон» всегда руководствуется интересами стейкхолдеров. Такой подход позволяет Компании за счет стратегической и операционной эффективности создавать дополнительную стоимость для заинтересованных сторон.	5. Совершенствование Мы изучаем мнение заинтересованных сторон и инвестируем в организационные и цифровые решения, которые упрощают доступ к информации и услугам Группы «Эталон», а также позволяют стейкхолдерам эффективнее взаимодействовать с Компанией.
2. Открытость, доступность и полнота информации Планы Компании могут вызывать сомнения заинтересованных сторон, например с точки зрения целей, масштабов и рисков. Предварительное обсуждение важных решений со стейкхолдерами, а также обеспечение для них полного доступа к информации на всех этапах реализации этих решений гарантируют взвешенный подход, учитывающий интересы большинства заинтересованных сторон.	4. Доверие Мы считаем, что доверительные отношения создают мотивирующую, комфортную атмосферу и позволяют людям успешнее решать стоящие перед ними задачи. Поэтому Группа «Эталон» уделяет большое внимание тому, чтобы добиваться взаимопонимания и завоевывать лояльность клиентов, сотрудников, инвесторов, партнеров и общества.	



1. АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Знакомство с лучшими практиками, изучение потребностей и ожиданий стейкхолдеров

2. ПОДГОТОВКА РЕСУРСОВ

Развитие команды, наращивание ресурсов и потенциала для эффективного взаимодействия

3. РАЗРАБОТКА ПОДХОДА

Определение наиболее эффективного подхода, разработка процесса взаимодействия

4. ВНЕДРЕНИЕ

Реализация разработанного подхода, его совершенствование по мере применения

5. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Обратная связь, анализ, планирование и внедрение улучшений

6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Выявление заинтересованных сторон, определение стратегических целей и приоритетов

Подход Группы «Эталон» к взаимодействию с различными группами заинтересованных лиц

	Клиенты	Сотрудники	Деловые партнеры	Институциональные и розничные инвесторы, аналитики	Общество
Ключевые вопросы и цели взаимодействия	- Распространение информации о продукте Группы «Эталон» - Выстраивание обратной связи с покупателями - Анализ потребностей клиентов и улучшение продукта - Улучшение клиентского опыта на всех этапах клиентского пути - Расширение клиентской базы и рост повторных покупок	- Безопасная и здоровая рабочая атмосфера - Соблюдение прав человека, равные возможности и инклюзивность - Привлечение, обучение и удержание грамотных специалистов - Прозрачность стратегии и целей Компании для сотрудников	- Взаимовыгодное сотрудничество - Финансовые и операционные результаты - Ответственный подход к ведению бизнеса - Инновации - Операционная эффективность	- Инвестиционная привлекательность Группы «Эталон» - Стратегия Компании - Финансовые и операционные результаты - Дивидендные выплаты - Деятельность Компании на рынках капитала	- Вопросы охраны окружающей среды - Социальная ответственность бизнеса - Налоги - Создание рабочих мест и улучшение условий жизни в городах присутствия - Создание и поддержание хорошей репутации
Способы взаимодействия	- Оптимизация коммуникационной политики, развитие инструментов точного таргетирования и компетенций в анализе этапа выбора в рамках клиентского пути - Персонализация каналов коммуникации и предложения для клиентов - Взаимодействие с клиентами посредством горячей линии и социальных платформ, своевременная и эффективная реакция на обращения - Использование передовых способов визуализации, таких как VR, и разработка мобильных приложений, упрощающих доступ клиентов к сервисным услугам, а также предоставление услуг B2C для повышения лояльности клиентов	- Использование и улучшение систем безопасности и охраны труда - Программы страхования жизни и дополнительного медицинского страхования - Сотрудничество с профильными университетами в вопросах обучения студентов строительных вузов и привлечения их к производственной практике - Программа адаптации молодых специалистов - Обучающие программы и мастер-классы для сотрудников - Конкурентная заработная плата, система премий и неденежной мотивации - Исследование уровня удовлетворенности сотрудников, обратная связь по результатам работы и планирование карьеры - Осуществление политики противодействия дискриминации и соблюдения прав человека в соответствии с «Кодексом корпоративной этики Группы “Эталон”» и законодательными нормами - Социальная поддержка сотрудников - Распространение важной информации через корпоративную сеть и электронную почту	- Политика противодействия коррупции и нарушениям антимонопольного законодательства, зафиксированная в «Кодексе корпоративной этики» и «Положении о проведении тендеров» - Внедрение цифровых решений с целью создания платформ для привлечения потенциальных партнеров, а также с целью повышения операционной синергии - Применение и распространение технологий на основе BIM (информационная модель зданий) для поиска более эффективных и эргономичных решений, а также для контроля качества и соблюдения сроков на протяжении всего жизненного цикла проекта - Разработка и внедрение передовых промышленных технологий домостроения - Обмен опытом и использование лучших практик	- Повышение открытости и прозрачности информации - Раскрытие информации об операционных и финансовых результатах, важных корпоративных событиях и этапах реализации проектов - Исследование восприятия Компании инвестиционным сообществом и анализ обратной связи от инвесторов и аналитиков - Публикация ежегодных отчетов, пресс-релизов, презентаций и другой актуальной информации на веб-сайте Компании - Участие в конференциях, организация выездных презентаций и посещений строительных площадок, проведение встреч и конференц-звонков с инвесторами и аналитиками	- Инвестиции в развитие городов присутствия: создание социальной инфраструктуры, восстановление исторических памятников, поддержка и организация культурных и спортивных мероприятий, благотворительные программы - Разработка формализованных подходов и политик для обеспечения устойчивого развития и ответственного ведения бизнеса - Публикация пресс-релизов и интервью - Эффективные каналы связи с ведущими СМИ - Посещение строительных площадок, презентаций и мероприятий Компании журналистами, освещающими ее деятельность - Публикация важной информации и обновление галереи проектов на сайте Группы «Эталон»

Подход Группы «Эталон» к взаимодействию с различными группами заинтересованных лиц

	Клиенты	Сотрудники	Деловые партнеры	Институциональные и розничные инвесторы, аналитики	Общество
Основные мероприятия и результаты 2021 года	- Совершенствование CJM¹: комплексный анализ точек взаимодействия с покупателями на всех этапах сделки на основе больших данных, выявление и исправление слабых мест, внедрение лучших практик, создание «эталонного» клиентского пути - Стандартизация продукта для повышения его качества и доступности - За год получено около 250 тыс. звонков, доля потерянных вызовов составила всего 1,4% - Повторные покупки составили 31% от суммарных продаж	- Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом - Индекс безопасности вырос до 87% (по сравнению с 83% в 2019 году и 86% в 2020 году) - Трансформация организационной и функциональной структуры для повышения эффективности и прозрачности принятия решений, совершенствование системы мотивации - Прошли обучение 769 сотрудников Компании, суммарная длительность всех обучающих программ составила около 18,8 тыс. часов — в среднем 24 часа на человека 113 сотрудников участвовали в программе адаптации 230 сотрудников получили материальную помощь от Компании, общая сумма выплат составила 11,7 млн рублей 44 человека получали корпоративную пенсию 40% руководящего состава Компании — женщины - Соглашения с РАНХиГС и Санкт-Петербургской государственной художественно-промышленной академией имени А. Л. Штиглица о развитии совместных образовательных и информационных проектов	- Начала действовать программа «Эталон. Партнерство» - Приобретена современная, полностью готовая к внедрению технология модульного домостроения, выбран участок для запуска пилотного производства в 2022 году - Установлен новый рекорд по объему продаж в рублевом выражении: 84,4 млрд руб. - Выход на региональные рынки с новыми проектами, в том числе путем создания совместных предприятий с крупными местными игроками	- В связи с восстановлением рентабельности бизнеса обновлена дивидендная политика: Компания намерена выплачивать дивиденды в размере 40–70% от чистой прибыли по МСФО до распределения стоимости приобретения активов (PPA); установлены сроки рекомендации и выплаты дивидендов - Проведено более 90 конференц-звонков с инвесторами и аналитиками; Компания приняла участие в двух конференциях для розничных инвесторов; опубликован 41 релиз на сайте регулятора - Группа «Эталон» провела очередное исследование мнения инвесторов и аналитиков о Компании - Расширение состава Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации и закрепление за ним полномочий по вопросам ESG - Утверждены «Положение об инсайдерской информации Etalon Group PLC» и новая редакция «Кодекса обращения ценных бумаг Etalon Group PLC»	- Утверждение «Политики Etalon Group PLC в области ESG» - Ввод социальной инфраструктуры суммарной площадью около 30 тыс. кв. м в Москве и Санкт-Петербурге - Налоговые выплаты составили 3,5 млрд рублей - Более 13 тыс. упоминаний Группы «Эталон» в СМИ, из них 5% — публикации об экологических и социальных проектах Компании - Эксперты Группы «Эталон» приняли участие примерно в 80 отраслевых и деловых мероприятиях

¹ Customer journey map (карта пути клиента) — история взаимодействия клиента с компанией от момента осознания потребности в продукте/услуге и до повторных коммуникаций.

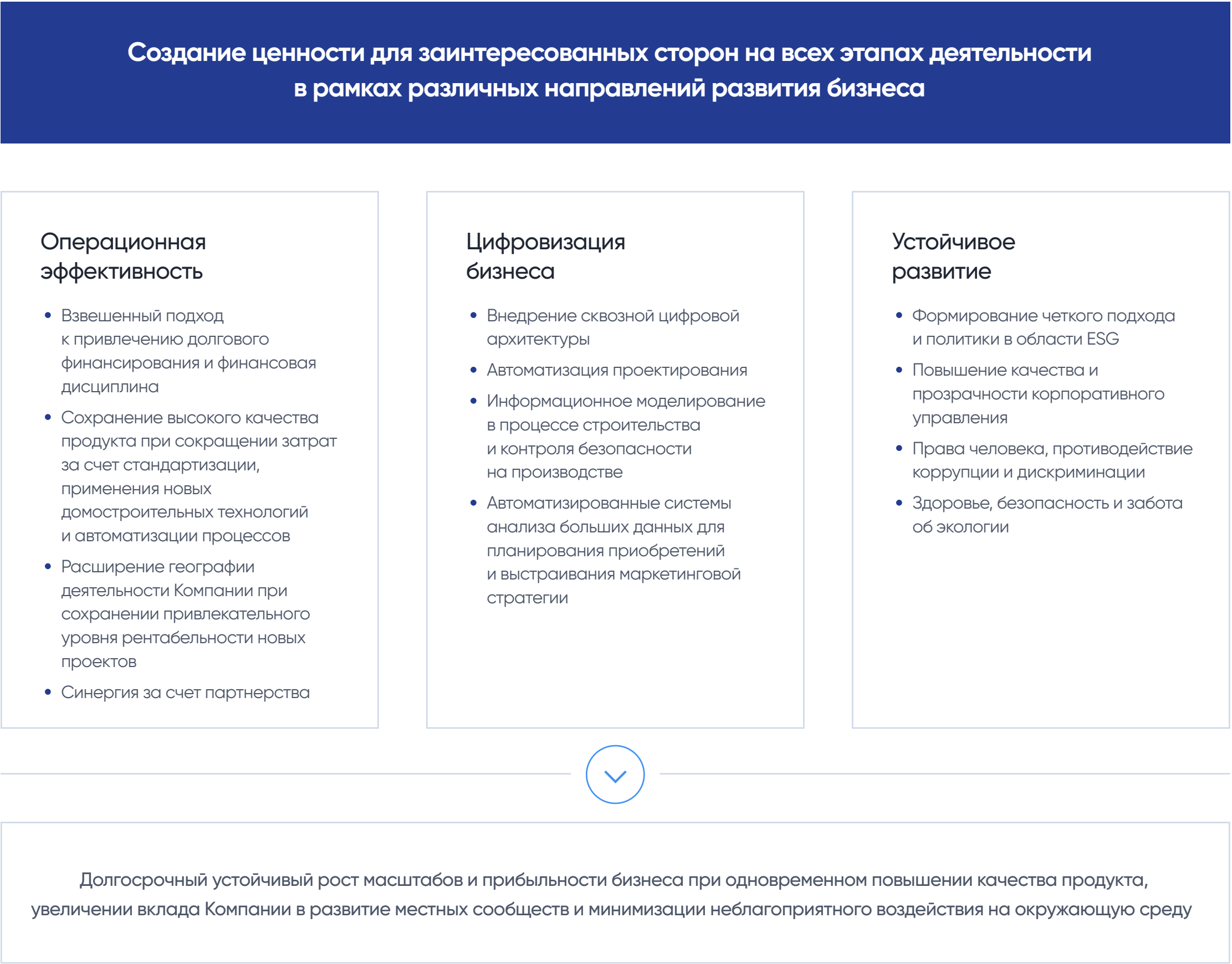
Подход Группы «Эталон» к взаимодействию с различными группами заинтересованных лиц

	Клиенты	Сотрудники	Деловые партнеры	Институциональные и розничные инвесторы, аналитики	Общество
Основные темы взаимодействия в 2021 году ¹					
• Управление воздействием на окружающую среду	✓		✓	✓	✓
• Охрана труда и производственная безопасность		✓	✓		
• Равные возможности, инклюзивность и условия труда		✓		✓	
• Права человека		✓		✓	
• Прозрачность и ответственность бизнеса			✓	✓	✓
• Устойчивая цепочка поставок			✓		
• Взаимодействие с местными сообществами / программы развития					✓
• Инновации и новые технологии	✓		✓	✓	✓
• Повышение прибыли, эффективность бизнеса		✓		✓	
• Справедливая и прозрачная коммерческая политика	✓				
• Стратегия развития бизнеса		✓		✓	
• Совершенствование качества продукта и услуг	✓	✓	✓		

Стратегические инициативы Компании и повседневная деятельность по их реализации направлены на создание долгосрочных выгод от сотрудничества с Компанией для всех групп заинтересованных сторон.

Многолетний опыт Группы «Эталон» на рынке недвижимости и высокие компетенции в осуществлении проектов различного масштаба и сложности способствуют успешному достижению этих целей.

¹ Основные темы, которые наиболее часто поднимались в рамках взаимодействия с соответствующими группами заинтересованных лиц в 2021 году.



Охрана труда и безопасность

Сохранение здоровья и безопасности сотрудников — первостепенная задача и основной приоритет Группы «Эталон». Благодаря особому вниманию к вопросам охраны труда, регулярному мониторингу, применению передовых технологий и совершенствованию систем безопасности Компания поддерживает высокие стандарты производственной безопасности и обеспечивает отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом на своих строительных площадках.

Политика в области охраны труда

Компания применяет упреждающий подход к обеспечению безопасности труда, стремясь оценить и минимизировать риски травматизма. В своей деятельности Группа «Эталон» руководствуется действующими нормами законодательства и передовым опытом, а также адаптирует цифровые технологии для мониторинга производственной безопасности.

Подход Группы «Эталон» к вопросам охраны труда и мероприятия в области производственной безопасности также регламентируются внутренними положениями и политиками Компании:

- «Положение о системе управления охраной труда в Группе "Эталон"» устанавливает ключевые принципы управления системой охраны труда, права и обязанности подразделений и должностных лиц в сфере производственной безопасности, описывает порядок организации работы по соблюдению норм и правил охраны труда на строительных объектах Группы, профилактические мероприятия, действия при возникновении несчастных случаев, обучение и аттестацию персонала.
- В 2021 году «Положение о системе управления охраной труда» было пересмотрено и обновлено в связи с изменениями, в том числе организационными, которые произошли в Группе «Эталон» по мере реализации новой стратегии развития бизнеса.
- «Методика определения индекса безопасности на строительных площадках Группы "Эталон"» регламентирует методику сбора данных и последующего расчета на их основе индекса безопасности.
- Отдельно разработана «Методика мониторинга состояния пожарной безопасности в бытовых городках строительных площадок Группы "Эталон" и определения индекса пожарной безопасности».
- В марте 2021 года утвержден в новой редакции «Порядок допуска и контроля подрядных организаций для выполнения строительно-монтажных работ на объектах Группы "Эталон"». Документ содержит требования к организациям и персоналу, выполняющему строительно-монтажные работы, к порядку и условиям производства работ, организационным и техническим мероприятиям для обеспечения охраны труда, промышленной, пожарной и экологической безопасности.

В отчетном году была утверждена новая версия документа, включающая методику определения индекса пожарной безопасности и степени риска на строительных объектах Группы «Эталон».

Политика Группы «Эталон» в области охраны труда основывается на:

- обеспечении приоритета сохранения жизни и здоровья работников;
- строгом соблюдении норм действующего законодательства, определяющих государственные требования к охране труда, и содействии государственному надзору и контролю за соблюдением требований к охране труда;
- проведении мероприятий по охране труда, а также целевого мониторинга и оценки условий труда, включая дополнительный многоступенчатый мониторинг производственной безопасности;
- обеспечении работников на строительных площадках средствами индивидуальной защиты и качественной питьевой водой;
- организации обучения охране труда и медицинского обследования работников, занятых на работах, связанных с опасными и (или) вредными условиями труда;
- защите законных интересов работников, пострадавших при несчастных случаях на производстве, а также членов их семей.

Система охраны труда и производственной безопасности

- 1. Концепция**

разработка основной идеи и подходов, теоретическая разработка системы управления охраной труда
- 2. Организация**

организация работ по созданию, применению и обеспечению функционирования системы управления охраной труда
- 3. Планирование и применение**

разработка целей и процессов, необходимых для достижения результатов в соответствии с концепцией охраны труда
- 4. Оценка (контроль)**

проверка процессов обеспечения охраны труда; мониторинг, измерение и анализ показателей, а также их соответствия нормам законодательства, внутренним политикам и подходам в области охраны труда
- 5. Действия по совершенствованию**

внедрение изменений для повышения эффективности системы управления охраной труда



Цели Группы «Эталон» в области охраны труда – защита работников от воздействия опасных и вредных производственных факторов, предотвращение несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, повышение культуры производства и производительности труда.

Ключевые элементы системы охраны труда:

- личная ответственность руководителей всех уровней за обеспечение надлежащего уровня охраны труда в управляемых ими подразделениях и компаниях;
- организация строительного процесса с соблюдением необходимых требований в области охраны труда;
- независимый регулярный мониторинг рисков на объектах Группы «Эталон»;
- мотивация участников строительного процесса к обеспечению безопасности и охраны труда;
- систематическое обучение в области охраны труда.

Критерии оценки эффективности системы охраны труда:

- уровень безопасности и охраны труда на строительных объектах, выраженный через индекс безопасности и оценки рисков (подробнее об индексе безопасности на с. 81);
- уровень травматизма на строительных площадках.

По факту любого несчастного случая Компания проводит расследование, чтобы определить и устранить причины происшествия. 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 ситуации с производственным травматизмом. Такая практика помогает анализировать факты нарушения производственной безопасности на уровне Группы, выявлять закономерности и слабые места и таким образом определять ключевые направления для совершенствования системы охраны труда. Такой подход к организации охраны труда позволяет минимизировать нарушения техники безопасности, предупреждать риски и избегать тяжелых и смертельных травм.

Организация службы охраны труда

Для обеспечения эффективной системы охраны труда в Группе «Эталон» в качестве отдельного элемента управления сформирована функциональная вертикаль охраны труда и производственной безопасности:



Функциональную вертикаль возглавляет главный исполнительный директор (президент) Группы «Эталон», который контролирует вопросы охраны труда через советника по строительству. В состав функциональной вертикали охраны труда входят следующие подразделения и сотрудники Группы «Эталон»:

советник президента Группы «Эталон»

отделы охраны труда региональных управлений Группы «Эталон»

руководители всех уровней в компаниях, входящих в Группу «Эталон»

на уровне компаний Группы «Эталон»: отделы охраны труда организаций, специалисты по охране труда

Деятельность подрядных организаций на строительных площадках Группы «Эталон» в соответствии с нормативными требованиями по охране труда координируют компании – генеральные подрядчики.

Ключевые задачи сотрудников, ответственных за охрану труда и производственную безопасность, – организация работы по предупреждению травматизма и заболеваний, обусловленных производственными факторами, и по соблюдению требований производственной безопасности на строительных площадках; изучение, внедрение и распространение передового опыта в области охраны труда; мониторинг безопасности; информирование и консультирование работников по вопросам охраны труда.

Все строительно-монтажные работы на строительных объектах Группы «Эталон» организованы в строгом соответствии со строительными нормами и правилами, принятыми в РФ, а также с разрабатываемыми проектами организации строительства, производства работ и технологическими картами.

Упреждающий подход и постоянное совершенствование системы охраны труда помогают обеспечивать высокую безопасность наших строительных площадок. В 2021 году на объектах Группы «Эталон» не было несчастных случаев со смертельным исходом.



Деятельность по охране труда1/2

Идентификация и оценка рисков

Группа «Эталон» ведет работу по идентификации опасностей и оценке рисков, в том числе при любых изменениях или инновациях, касающихся организации работ, материалов, рабочих процессов и оборудования. Основные группы рисков вносятся в Единый реестр основных опасностей, источников и причин их возникновения и контролируются с использованием методик индекса безопасности и индекса пожарной безопасности. Результаты мониторинга вывешиваются на доске объявлений на каждой строительной площадке.

Перед началом работ на строительном объекте составляется перечень профилактических и надзорных мероприятий для обеспечения безопасных условий труда. Помимо регулярного мониторинга, дополнительным механизмом минимизации рисков является информирование работниками руководителей или специалистов по охране труда о существующих рисках по мере их обнаружения.

Показатели производственного травматизма

	2019	2020	2021
Количество несчастных случаев со смертельным исходом	—	—	—
Количество сотрудников подрядных организаций (занятых на объектах Компании), пострадавших в результате несчастных случаев на производстве	5	3	2
TRIR	0,21	0,11	0,09
LTIFR	1,05	0,56	0,43
Количество зарегистрированных случаев заболеваний, связанных с осуществлением профессиональной деятельности	—	—	—
Количество зарегистрированных смертей по причине профессиональных заболеваний	—	—	—

Протокол безопасности оборудования

Все оборудование, которое использует Группа «Эталон», сертифицировано в соответствии с требованиями российского законодательства. Компания также проводит внутренние проверки оборудования, контролирующие правильность его установки и регулярность технического обслуживания.

Профилактика производственного травматизма

Компания проводит целый ряд мероприятий, направленных на профилактику травматизма и нарушений техники безопасности, включая использование безопасных производственных систем, административные меры по ограничению общего времени контакта с вредными и опасными производственными факторами, предварительный анализ рисков и последующий регулярный мониторинг безопасности.

Мониторинг

В Компании действуют строгие правила в отношении технических характеристик, установки, использования и демонтажа ограждающих конструкций, лесов и настилов, соблюдения границ опасных зон, обращения с пожароопасными материалами, а также мусором и отходами. Защитные ограждения проверяются на прочность и устойчивость к переменному усилию как для горизонтальных, так и для вертикальных равномерно распределенных нормативных нагрузок.

В целях профилактики травматизма на всех строительных площадках применяется показатель «степень риска» — количественная степень профессионального риска наступления несчастного случая на объекте контроля, рассчитанная по методу Файна — Кинни. В соответствии с установленным показателем степени риска Компания применяет необходимые меры для устранения или минимизации рисков.

Для контроля и поддержания высокого уровня безопасности строительства Компания разработала, внедрила и ежегодно совершенствует собственную систему мониторинга производственной безопасности на основе BIM-технологий: **индекс безопасности**. Компания регулярно проводит независимую оценку отдельных объектов и в целом всех строительных площадок Группы в соответствии с методикой индекса безопасности. Индекс безопасности также используется для мониторинга эффективности системы охраны труда и функциональной вертикали управления процессами охраны труда. Организацию независимого регулярного мониторинга на основе индекса безопасности на объектах Компании осуществляют руководители территориальных управлений Группы «Эталон».

Компании, входящие в Группу «Эталон», также проходят плановые и внеплановые проверки со стороны контролирующих органов.

Компания осуществляет строгий контроль за соблюдением требований производственной безопасности подрядными организациями, осуществляющими работы на объектах Группы «Эталон». В частности, проводится оценка производственной безопасности при проведении тендеров на выбор подрядной организации, при принятии решений о включении или исключении подрядчика из реестра аккредитованных Группой «Эталон» организаций. Допуск на площадку также осуществляется по результатам проверки готовности подрядной организации к началу работ, которая включает, помимо прочего, контроль соблюдения требований охраны труда и пожарной безопасности.

Группа «Эталон» использует систему трехступенчатого контроля за соблюдением требований охраны труда и пожарной безопасности на строительных площадках:

I ступень — ежедневно контролируемые показатели: производитель работ в течение дня при обходе рабочих мест следит за соблюдением требований охраны труда и безопасности, обнаруженные нарушения немедленно устраняются.

II ступень — еженедельно контролируемые показатели: проверки осуществляются начальниками участков совместно с производителями работ, результаты заносятся в журнал, назначаются сроки устранения недочетов и ответственные исполнители.

III ступень — ежемесячно контролируемые показатели: проверка осуществляется комиссией с участием начальника строительства, начальника участка, ответственных представителей подрядных организаций. По итогам проверки оформляется отчет о результатах контроля строительного объекта, который затем направляется специалисту по охране труда соответствующего территориального управления.

Кроме того, представители заказчика имеют право контролировать выполнение генеральным подрядчиком правил и норм по охране труда, локальных нормативно-правовых актов по охране труда, промышленной безопасности и пожарной безопасности.

На каждом строительном объекте не менее двух работников постоянно в течение рабочей смены контролируют состояние применяемых средств коллективной защиты, ограждений опасных зон, следят за отсутствием открытых технологических проемов, отверстий, а также проемов лифтовых шахт на этажах.

Индекс безопасности

С 2014 года Группа «Эталон» определяет уровень охраны труда и техники безопасности на строительных площадках с помощью инструмента, разработанного специалистами Компании, — индекса безопасности труда. В основу расчета индекса заложен принцип объективности оценки соблюдения норм охраны труда и единый подход к определению соответствующих показателей на всех строительных площадках Компании. Индекс формируется на основе данных по ряду ключевых параметров, полученных во время мониторинга объектов строительства с помощью технологии информационного моделирования (BIM): отношение количества положительных оценок к их общему количеству на объекте контроля. Диапазон измерений составляет от 0 до 100% при этом целевой индекс по Группе «Эталон» — не ниже 75%.

Индекс безопасности позволяет вести эффективный мониторинг охраны труда и техники безопасности на строительных площадках Группы «Эталон», получать актуальную информацию с подконтрольных площадок в режиме реального времени, в 3D-представлении видеть места нарушений техники безопасности, определять места возникновения опасных ситуаций, требующих немедленного вмешательства.

Результатом регулярного мониторинга состояния охраны труда на объектах Группы «Эталон» является текущий уровень индекса безопасности. Определение текущего значения индекса безопасности проводится на каждом объекте Группы «Эталон» не реже 1 раза в 2 недели (два раза в месяц). В качестве основного критерия оценки уровня охраны труда принимается соответствие строительной площадки государственным нормам по охране труда и внутренним требованиям Компании в области производственной безопасности.

Руководители генподрядных и подрядных организаций Группы «Эталон» обязаны обеспечивать уровень индекса безопасности на объектах Группы не ниже утвержденного минимально допустимого значения¹. Если происходит несчастный случай, повлекший тяжелые травмы или смерть, текущий индекс безопасности строительной площадки снижается до нуля.

Поддержание индекса безопасности на уровне, превышающем утвержденный минимум, может являться одним из элементов системы мотивации сотрудников региональных управлений и генподрядчиков.

Процесс мониторинга с помощью инструмента «индекс безопасности»

При проведении контроля с помощью инструмента «индекс безопасности» проверяющий выставляет в программе соответствующую оценку для точек контроля (положительную, отрицательную) или, при наличии факторов с критической степенью риска, вносит соответствующую информацию в отдельное функциональное окно программы. После окончания осмотра осуществляется выгрузка в систему BIM результатов, включающих индекс безопасности по конкретным точкам контроля и итоговый по объекту в целом, а также координаты точек контроля, требующих оперативной реакции со стороны компетентных сотрудников. Выгруженные результаты и задачи по устранению соответствующих угроз безопасности передаются ответственным сотрудникам Группы «Эталон».

Совершенствование индекса безопасности в 2021 году

- С 2021 года индекс безопасности рассчитывается с учетом вероятностного воздействия риска на жизнь и здоровье работника: степень риска оценивается с помощью подразделения рисков на косвенные и прямые. Новая методика определения индекса является инновационным способом выявления рисков и управления ими на строительных объектах Группы «Эталон».
- В рамках цифровизации процессов, связанных с контролем уровня охраны труда, на объектах введена в промышленную эксплуатацию информационная система «Пожарная безопасность бытовых городков». Система позволяет производить мониторинг состояния бытовых городков в онлайн-режиме, вносить и анализировать данные о нарушениях в процессе эксплуатации.

Индекс безопасности

	2019	2020	2021
Средний индекс безопасности за год	83%	86%	87%

87%

средний уровень индекса безопасности в 2021 году

75%

целевое значение индекса безопасности

Сферами обозначены точки контроля



Белые сферы обозначают точки контроля для проведения проверки



Оранжевые сферы обозначают осмотренные точки контроля, в которых выявлены угрозы безопасности



Зеленые сферы обозначают точки контроля после проведения проверки

¹ На момент публикации отчета минимально допустимый уровень индекса безопасности составлял 75%.

Деятельность по охране труда 2/2

Обучение

Чтобы обеспечить высокую компетентность сотрудников в вопросах охраны труда, компания организует систематическое обучение для повышения их квалификации. Вопросы, связанные с обеспечением безопасных условий труда, являются обязательной частью учебной программы; по окончании обучения выдается сертификат. Кроме того, Компания проводит тематические занятия, тренинги и семинары.

В Компании утверждена программа обучения по вопросам охраны труда и производственной безопасности, сформированы комиссии по проверке знаний работниками требований по охране труда. Сотрудники проходят обучение со сдачей экзаменов в специализированных учебных центрах в Ростехнадзоре, Энергонадзоре и т. д.

Каждый руководитель компании, входящей в Группу «Эталон», чья деятельность напрямую связана с нахождением на объекте строительства (включая эпизодические выезды, осуществление проверок, осмотров и прочее), обязан быть аттестован по охране труда в порядке, установленном действующим законодательством.

4 960 часов

обучения по вопросам охраны труда и производственной безопасности проведено в 2021 году, в тренингах приняли участие 137 сотрудников Группы «Эталон»

Обучение по производственной безопасности в 2021 году

	Количество обученных	Количество часов обучения	
		Всего	На человека
МОСКОВСКИЙ РЕГИОН			
Управленческий персонал	28	1 120	40
Линейные сотрудники	6	240	40
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ			
Управленческий персонал	7	280	40
Линейные сотрудники	96	3 320	35
ИТОГО	137	4 960	36

Охрана окружающей среды

В целях реализации Политики в области устойчивого развития Группы «Эталон» Компания оптимизирует свои бизнес-процессы для снижения негативного воздействия на окружающую среду. Приоритетом Компании является ответственное использование ресурсов на всех этапах реализации проектов. Строго контролируется соблюдение требований российского природоохранного законодательства и, помимо исполнения законодательства, предпринимаются дополнительные шаги по совершенствованию мер, направленных на охрану окружающей среды.



Подход Группы «Эталон» к менеджменту экологии

При разработке архитектурно-градостроительной концепции каждого из своих проектов Компания стремится учитывать мировой опыт и основные тренды в сфере строительства, а также проводить анализ перспективных проектных решений по восстановлению окружающей среды и созданию устойчивой инфраструктуры, особенно на бывших промышленных территориях. Такой подход позволяет просчитывать потенциальные риски на этапах строительства и эксплуатации и минимизировать возможность негативного воздействия на окружающую среду.

Этап проектирования включает в себя разработку мер по снижению антропогенной нагрузки на окружающую среду, таких как рекультивация земель, недопущение потерь природных ресурсов, предотвращение выбросов вредных веществ в почву и атмосферу.

Система управления экологическими вопросами

Специалисты Группы «Эталон» в своей деятельности руководствуются нормами природоохранного законодательства, включая:

- Федеральный закон № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»
- Федеральный закон № 174-ФЗ «Об экологической экспертизе»
- Федеральный закон № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления»
- Земельный кодекс Российской Федерации
- Водный кодекс Российской Федерации
- Федеральный закон № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха»
- СанПиН 2.2.1/2.1.1.200-03 «Санитарно-защитные зоны и санитарная классификация предприятий, сооружений и иных объектов»

а также внутренними политиками и должностными инструкциями.

Группа «Эталон» на этапе строительства осуществляет всесторонний контроль соответствия проектной и рабочей документации, с соблюдением всех технических регламентов. Контроль за производством строительных работ и соблюдением их сроков позволяет Компании проводить комплекс мер по защите окружающей среды от возможного негативного воздействия. В рамках реализации проектов комплексного освоения территорий Компания предпринимает меры по восстановлению природных территорий, окружающих строительные площадки, улучшению экологической обстановки, охране воздушного бассейна и водных ресурсов, борьбе с шумовым загрязнением и формированию устойчивой природной экосистемы.

После реструктуризации Группы «Эталон» в 2021 году экологический контроль осуществляется техническими дирекциями в каждом регионе присутствия. Соответствующие специалисты и инженеры-экологи проводят экспертизу проектной документации, ведут сопровождение экспертизы проектов, участвуют в решении вопросов, связанных с охраной окружающей среды, которые возникают в ходе деятельности Компании, оказывают информационную и методическую поддержку структурным подразделениям Компании, осуществляют мониторинг и анализ процесса проведения строительных работ.

В целях повышения качества экологического контроля в Группе «Эталон» сформирован департамент контроля качества, который реализует комплекс мер, направленный в том числе на защиту и сохранение окружающей среды. Основной задачей департамента является выявление и регистрация критериев безопасного ведения строительных работ.

Компания проводит собственный экологический мониторинг на различных этапах осуществления проектов во всех регионах присутствия. Строгий внутренний природоохранный надзор на объектах Группы «Эталон» позволяет Компании минимизировать негативное воздействие на окружающую среду; это подтверждается результатами внешних проверок со стороны контролирующих органов.

Ответственная цепочка поставок

При реализации своих проектов Группа «Эталон» стремится работать с ответственными поставщиками и использовать экологически чистые материалы и оборудование. В частности, для обеспечения такого подхода проектной группой «ЗИЛ-Юг» был привлечен подрядчик для разработки рекомендации по использованию экологичных материалов с учетом их жизненного цикла, пригодных для использования в России. Кроме того, все материалы и оборудование соответствуют действующим требованиям СанПиН (продукция имеет сертификаты соответствия, санитарно-эпидемиологические заключения, паспорта качества, сертификаты пожарной безопасности и прочее) и специфике каждого проекта.

Компания строго придерживается внутреннего регламента по выбору поставщиков и подрядчиков, который предусматривает формализованный порядок реализации тендерных процедур (более подробно о системе тендерного отбора см. в разделе «Корпоративное поведение»). Группа «Эталон» имеет большой опыт использования системы внутреннего контроля для выбора ответственных поставщиков услуг и продукции, что позволило сформировать пул надежных партнеров, участвующих в реализации проектов Группы. Вертикально интегрированная система управления предусматривает единый подход к контролю генподрядных организаций во всех регионах присутствия, что позволяет эффективно контролировать соблюдение генеральными подрядчиками законодательных норм и закрепленных в проектной документации требований в отношении природных ресурсов, уровня шума, охраны атмосферного воздуха и т. д.

Деятельность в области охраны окружающей среды

Защита почв, растительного покрова и сохранение животного мира

Группа «Эталон» стремится к созданию устойчивых экосистем и на всех этапах реализации проектов осуществляет анализ исторического, существующего и перспективного состояния территории будущей застройки. Так, для одного из крупнейших проектов редевелопмента, «ЗИЛ-Юг», была разработана концепция экологической реабилитации территории и обеспечения здоровой окружающей среды в рамках создания экологически чистой инфраструктуры на территории проекта.

Кроме того, ведется разработка и проектирование типовых NBS¹ для решения выявленных экологических проблем и снижения рисков для здоровья населения и состояния окружающей среды

Водные ресурсы²

Группа «Эталон» эффективно управляет водными ресурсами в полном соответствии с действующим законодательством, а также тщательно контролирует использование воды на всех этапах реализации своих проектов. На этапе эксплуатации во всех проектах Группы «Эталон» для жильцов устанавливаются индивидуальные приборы учета, интегрированные в автоматизированные системы

Использование воды в 2019–2020 годах³

Показатель	2019	2020
Общий объем забираемой воды, тыс. куб. м	1 159	1 275
Общий объем сбросов использованной воды, тыс. куб. м	801	845

Использование воды в 2021 году⁴

Показатель	Санкт-Петербург ⁵	Москва	Итого
Общий объем забираемой воды, тыс. куб. м	591	283	874
Общий объем сбросов использованной воды, тыс. куб. м	864	283	1 148

на основе анализа мирового опыта по восстановлению и устойчивому развитию окружающей среды на бывших промышленных территориях и их интеграции в структуру городского водно-зеленого каркаса.

Проектирование и строительство всех проектов Компании ведется со строгим соблюдением всех природоохранных мер, включая ландшафтно-экологический анализ территории на основе инженерно-экологических изысканий и комплексных полевых исследований с использованием современных методов анализа, а также выявление ключевых проблем и потенциальных рисков для здоровья населения и состояния окружающей среды.

коммерческого учета потребления воды, тепла и энергии. Такой подход позволяет нашим клиентам ответственно подходить к потреблению ресурсов, что снижает негативное воздействие на окружающую среду.

Все жильцы рассчитываются за потребление воды по индивидуальным квартирным счетчикам⁶

Показатель	2019	2020	2021
Площадь квартир с индивидуальными счетчиками в текущем портфеле, кв. м	525 736	493 968	147 488
Суммарная площадь квартир в текущем портфеле, кв. м	525 736	493 968	147 488

Оборотная и повторно используемая вода⁶

Показатель	2019	2020	2021
Оборотная и повторно используемая вода, тыс. куб. м	1	2,5	1,5
Доля оборотной и повторно используемой воды, %	0,10	0,22	0,22

¹ Nature-based solutions — решения, направленные на устойчивое управление и бережное использование природных объектов для решения социально-экологических проблем.

² В результате комплекса мер по повышению эффективности весной 2021 года Группа «Эталон» обновила свою организационную структуру. Прежние отчетные периоды охватывали компании, которые были ликвидированы в процессе установления новой организационной модели Группы «Эталон». Изменились и процессы, связанные с управлением инвестиционными строительными проектами, и сам процесс сбора данных.

³ За 2019–2020 годы — данные по производственному блоку, в соответствии с раскрытием информации в ежегодных отчетах за предыдущие годы.

⁴ За 2021 год — данные по Санкт-Петербургскому и Московскому бизнесу Группы «Эталон» по следующим организациям и проектам: АО «Эталон ЛенСпецСМУ», ООО «СЗ Эталон», ООО «СЗ Эталон Галактика», ООО «СЗ Эталон Пушкин», ОО «СЗ Эталон Девелопмент»; введенные в эксплуатацию и начатые очереди проектов «Летний сад», «Нормандия», «Изумрудные холмы», «Серебряный фонтан», Nagatino i-Land, «Счастье на Семеновской», «ЗИЛ-Юг», Voxhall, «Крылья», «Счастье на Ломоносовском» (далее — данные по Группе «Эталон» после обновления организационной структуры).

⁵ Превышение объема сброса над объемом забираемой воды по Санкт-Петербургу связано с установленной ГУП «Водоканал Санкт-Петербург» методикой расчета водостока на основе площади участка и с учетом ливневого стока.

⁶ Данные по Группе «Эталон» в соответствии с обновленной организационной структурой.

Деятельность в области охраны окружающей среды

Обращение с отходами¹

Группа «Эталон» оценивает риски, связанные с обращением со строительными отходами на этапе строительства, и строго контролирует деятельность генподрядных организаций. При проведении строительных работ мы не производим опасных отходов 1–3 класса. Все отходы, подлежащие вторичному использованию, отправляются на переработку, остальные отходы отправляются на полигон в соответствии со всеми действующими требованиями и нормами в каждом регионе присутствия Компании. В 2021 году на переработку было отправлено 99,9% отходов: 707,7 тыс. тонн.

Благодаря строгому контролю со стороны Компании в отчетном году не произошло существенных разливов загрязняющих веществ.

Потребление энергоресурсов и энергоэффективность

Группа «Эталон» стремится уменьшить потребление энергоресурсов за счет повышения эффективности логистических цепочек, использования в процессе строительства электроэнергии от городской сети, что позволяет также уменьшить выбросы в атмосферу оксида азота и мельчайших частиц сажи. Компания стремится обеспечить энергетическую эффективность функциональных систем здания, включая инженерное оборудование, и применяет долговечные экологичные материалы с низким коэффициентом теплопроводности и гигроскопичности.

Количество энергии, проданной сторонним потребителям, по ее видам³

Показатель	2019	2020	2021
Электроэнергия, млн кВтч	5,1	4,1	7,8
Тепловая энергия, Гкал	1 806	2 613	200

Обращение с отходами²

Показатель	2019	2020	2021
Использование строительных материалов, тонн	1 000 315	1 056 250	1 664 144
Объем образования отходов, тонн	202 537	167 938	708 599
Опасные отходы (1–3 классы)	–	–	–
Неопасные отходы (4–5 классы)	202 537	167 938	708 599

Количество энергии, закупленной для потребления, по ее видам³

Показатель	2019	2020	2021
Электроэнергия, млн кВтч	23,6	23,3	39,1
Тепловая энергия в горячей воде и паре, Гкал	33 107	41 902	25 893

Классы энергоэффективности объектов недвижимости на конец 2021 года⁴

Объекты по классам энергоэффективности, кв. м	A	B+	B	C
Завершенные	–	–	231 185	112 975
Строящиеся	491 804	473 864	357 038	168 154

¹ В результате комплекса мер по повышению эффективности весной 2021 года Группа «Эталон» обновила свою организационную структуру. Прежние отчетные периоды охватывали компании, которые были ликвидированы в процессе установления новой организационной модели Группы «Эталон». Изменились и процессы, связанные с управлением инвестиционными строительными проектами, и сам процесс сбора данных.

² За 2019–2020 годы — данные по производственному блоку, 2021 год — данные по Группе «Эталон» после обновления организационной структуры.

³ Данные по Группе «Эталон» в соответствии с обновленной организационной структурой.

⁴ Данные по Группе «Эталон» в соответствии с обновленной организационной структурой; общая площадь застройки.

Мероприятия по снижению углеродного следа и воздействия на окружающую среду

Группа «Эталон» стремится следовать по пути развития, предусматривающему снижение углеродного следа и устойчивость к изменениям климата, что является одной из трех главных целей Парижского соглашения¹. При реализации наших проектов мы стараемся учитывать все возможные факторы, способствующие снижению углеродного следа.

На начальных этапах проектирования ряда наших проектов мы используем технологию трехмерного компьютерного моделирования CFD (Computational Fluid Dynamics), которая позволяет прогнозировать основные параметры, необходимые для обеспечения комфорта внутренней жилой среды и создания экологически чистых и энергоэффективных помещений с максимально комфортным микроклиматом. Также на всех стадиях реализации проекта мы применяем технологии информационного моделирования (BIM), которые Компания развивает с 2012 года. Эти технологии позволяют повысить эффективность энергопотребления, а также оптимизировать выбросы, использование сырья и другие показатели, особенно на этапах строительства и эксплуатации.

В портфеле Компании уже есть два объекта, сертифицированных по российскому стандарту GREEN ZOOM. На проекте ЖК Botanica в Санкт-Петербурге, удостоенном золотого сертификата, Компания провела анализ целого ряда параметров: критериев выбора строительных материалов, особенностей проектирования внутренней среды, отбора инновационных решений, водо- и энергоэффективности, шумоизоляции, уровня вредных выбросов. Результаты энергетического моделирования показали, что применяемые решения увеличили энергоэффективность зданий на 43% по сравнению с аналогичными объектами, которые проектировались без внимания к экологии.

Проект московского комплекса бизнес-класса «Серебряный фонтан» получил платиновый сертификат GREEN ZOOM. В этом ЖК применены прогрессивные инженерные решения и «зеленые» технологии, включая эффективную водоразборную арматуру, управление климатом в помещениях, приточно-вытяжные установки с рекуперацией тепла, возможность организации зарядных станций для электромобилей по требованию жильцов. Благодаря этому экономия жильцов на энергоресурсах может составить до 37%. Более трети участка ЖК «Серебряный фонтан» отдано под зеленые зоны, обустроена собственная липовая аллея, которую компания бережно сохраняет во время строительства.

В рамках реализации мер по снижению углеродного следа Группа «Эталон» в проекте комплексного освоения территории «ЗИЛ-Юг» разрабатывает перспективные решения, снижающие экологическое воздействие на окружающую среду. Среди таких решений — 3D-печать материалов для благоустройства из высококачественного переработанного пластика, а также использование уличных малых архитектурных форм (игровые и пешеходные зоны) с панелями из переработанного океанического мусора. Такие решения привлекают внимание к проблеме утилизации отходов (в первую очередь пластика), вторичной переработке, а также рациональному использованию ресурсов, влекущему снижение негативного воздействия на окружающую среду. Также на территории центрального парка проекта «ЗИЛ-Юг» планируется создание сети искусственных водоемов, в части из которых будут расти водные растения, что позволяет увеличить биоразнообразие. В свою очередь водная гладь охлаждает прилегающую территорию и улучшает микроклимат.

В проектах по комплексному развитию территорий Компания работает над дизайнерскими решениями, которые предусматривают зеленые кровли с обширным озеленением, с использованием светлой краски, что способствует улучшению качества воздуха и снижению общей температуры как в квартале застройки, так и в городе. В социальном аспекте Компания привлекает внимание к проблеме биоразнообразия.

Во всех новых проектах Группы «Эталон» разрабатываются решения по увеличению использования для детских площадок и спортивных объектов натуральных покрытий из гранулированных материалов (песок, щепа, галька, ракушечник). Такие материалы позволяют почве дышать, они полезны для человека и требуют незначительных затрат энергии для их получения. На пожарных проездах и парковках в проектах используются твердые покрытия на газонной решетке, что позволяет почве дышать и создает зеленую поверхность.

Виды выбросов в атмосферу

Виды выбросов, тонн	2019	2020	2021
NOx	23,3	44,7	30,5
SOx	2,3	6,1	2,6
Летучие органические соединения (ЛОС)	7,6	13,1	8,3
Твердые частицы (ТЧ)	3,5	7,9	5,0
Прочие стандартные категории выбросов в атмосферу, используемые в соответствующих нормативных актах	16,5	49,1	13,1

¹ Парижское соглашение — соглашение в рамках Рамочной конвенции ООН об изменении климата, регулирующее меры по снижению содержания углекислого газа в атмосфере.

Сотрудники

4 606

численность персонала Группы «Эталон» в 2020 году¹

4 765

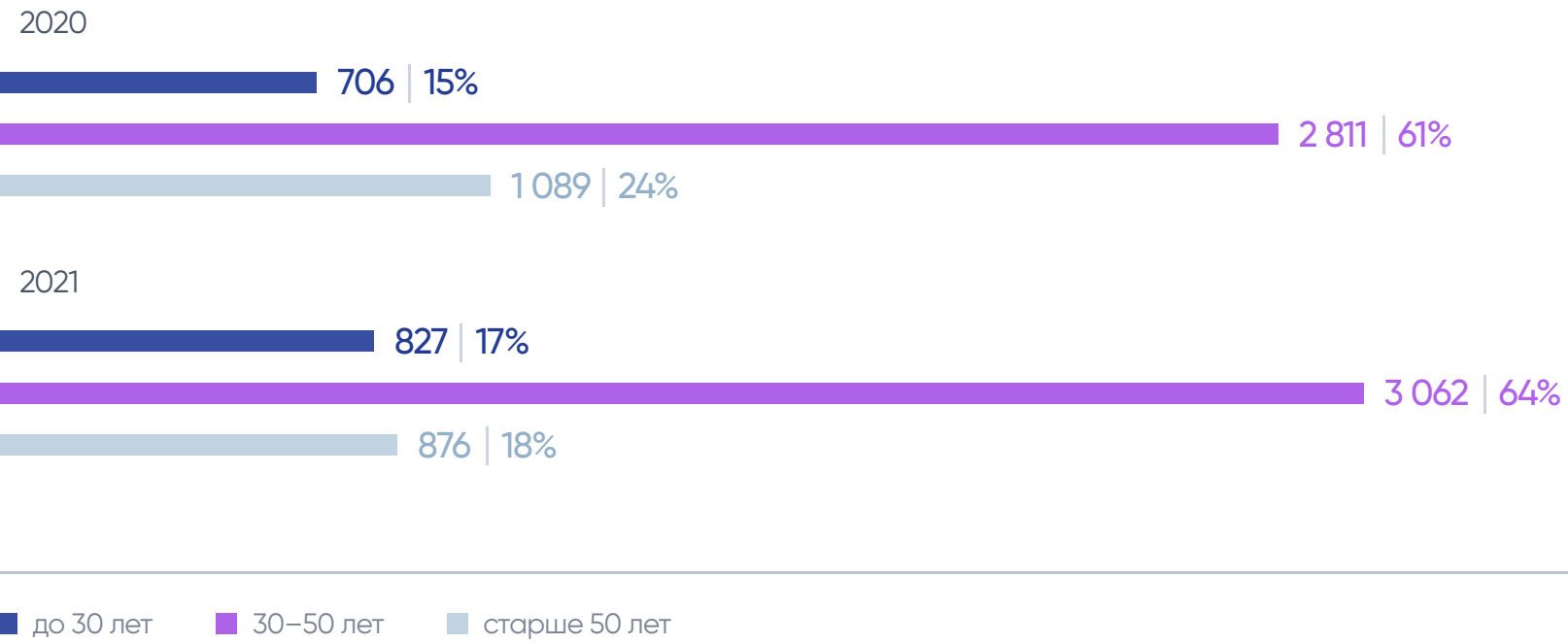
численность персонала Группы «Эталон» в 2021 году¹

99,4%

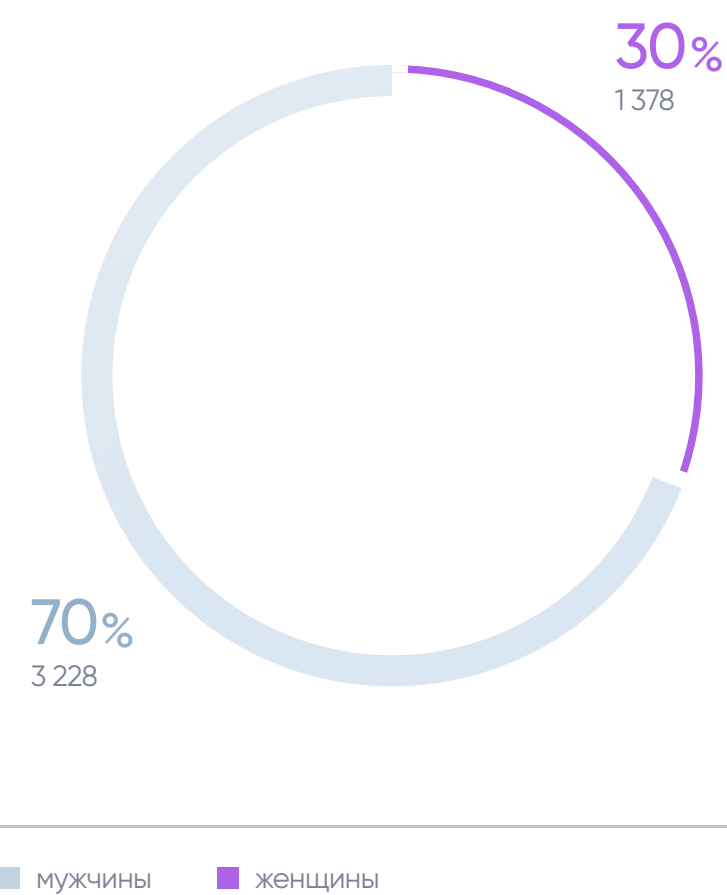
На 2021 год с большинством сотрудников заключен постоянный контракт, и только 28 человек работают на условиях срочного контракта

¹ Данные на 31 декабря указанного года.
² Перераспределение долей между регионами связано с централизацией ряда функций в управляющей компании в рамках совершенствования организационной структуры в 2021 году. Также в 2021 году появилось отдельное территориальное подразделение, ответственное за региональное развитие (отнесено к блоку «регионы»). Производственные и сервисные компании, независимо от расположения, отнесены к производственному блоку.

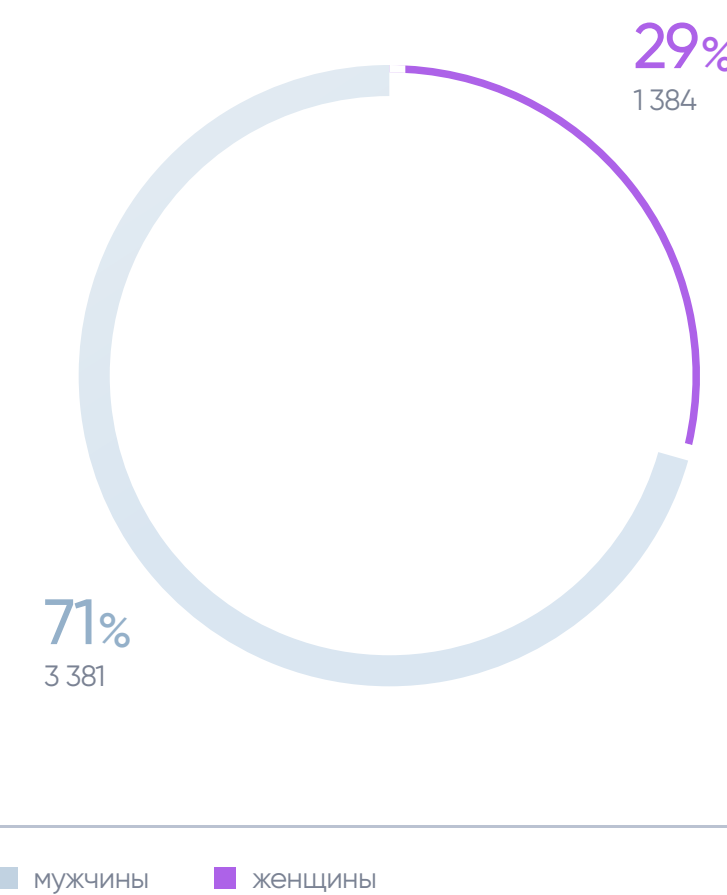
Численность и соотношение сотрудников по возрасту



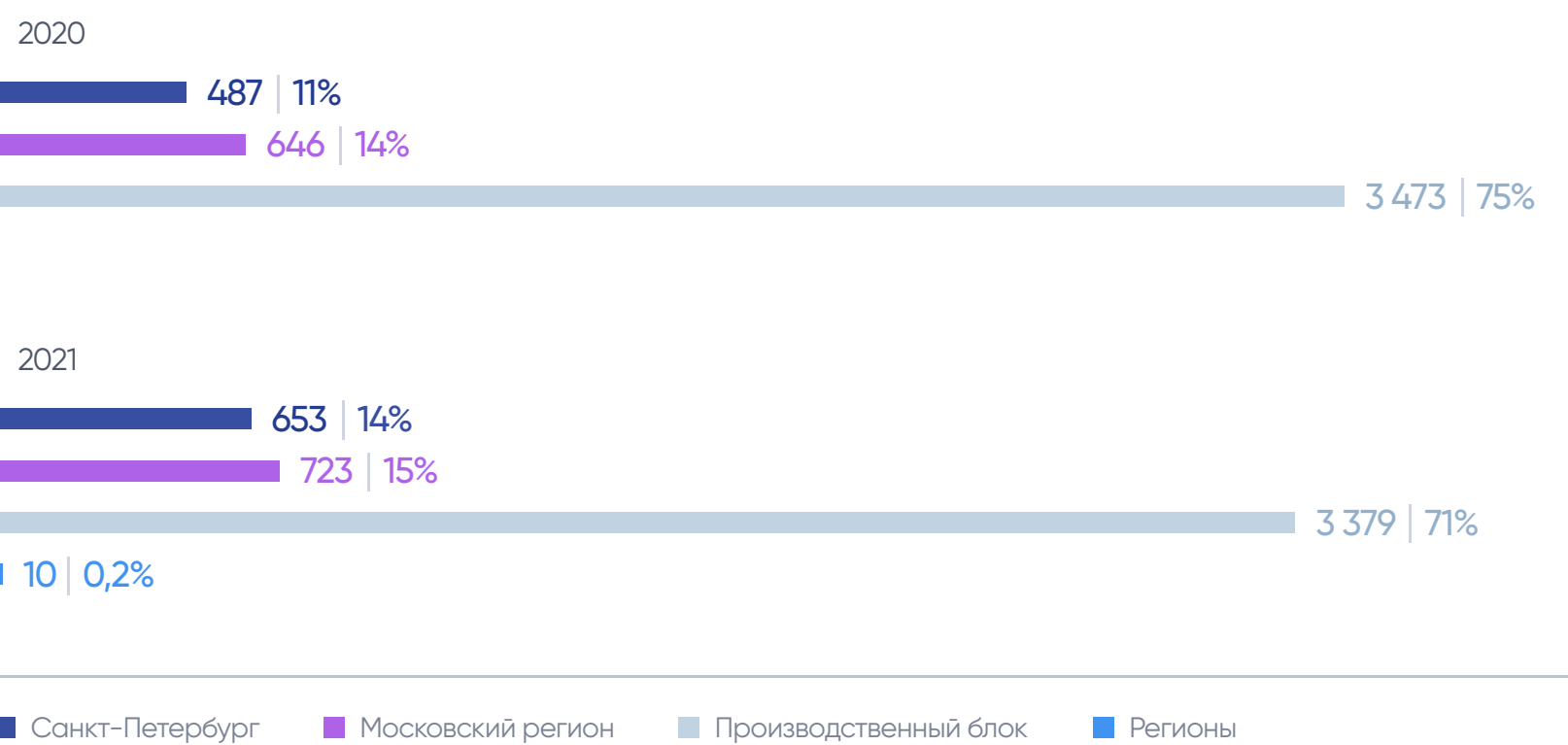
Численность и соотношение мужчин и женщин в 2020 году



Численность и соотношение мужчин и женщин в 2021 году



Численность и соотношение сотрудников по регионам²



Численность и соотношение сотрудников по типу контракта на 2021 год

	Санкт-Петербург	Московский регион	Регионы	Производственный блок	ИТОГО ПО КОМПАНИИ
Постоянный контракт, всего:	647 (14%)	718 (15%)	10 (0,2%)	3 362 (71%)	4 737
мужчины	255	331	4	2 766	3 356
женщины	392	387	6	596	1 381
Срочный контракт, всего:	6 (21%)	5 (18%)	—	17 (61%)	28
мужчины	5	5	—	15	25
женщины	1	—	—	2	3

Что касается формы занятости, то в 2021 году все сотрудники работали полный рабочий день, но при этом часть из них в удаленном режиме или по индивидуальному графику.

Подход к управлению персоналом

На уровне Группы мы придерживаемся следующих принципов:

- 1 сохранение здоровья и безопасности персонала
- 2 предоставление всем сотрудникам равных возможностей и справедливого вознаграждения, зависящего исключительно от вклада сотрудника в развитие Компании
- 3 открытый диалог с сотрудниками
- 4 поддержка профессионального развития и вовлеченности сотрудников

Система управления кадрами в Группе «Эталон» включает Дирекцию управления персоналом АО ГК «Эталон» во главе с членом правления — директором по персоналу и кадровые службы дочерних компаний.

На уровне управляющей компании осуществляется выстраивание процессов управления персоналом, кадровой политики и автоматизации.

В подчинении у члена правления — директора по персоналу находится четыре департамента: департамент трудовых отношений, компенсаций и льгот; департамент организационного развития и подбора персонала; департамент документационного обеспечения и департамент административно-хозяйственного обеспечения. Руководители департаментов отвечают за формирование политик по своим направлениям и соблюдение их дочерними компаниями Группы.

На уровне дочерних компаний управление кадрами осуществляют начальники отделов управления персоналом. Руководители отвечают за подбор, адаптацию, обучение персонала и соблюдение кадровых политик и процедур Группы.

Наша стратегия в области управления персоналом по-прежнему ориентирована на рост эффективности за счет привлечения, профессионального развития и удержания талантливых сотрудников. Частью стратегии является:

- поддержание эффективной системы мотивации;
- развитие кадрового потенциала, продвижение и развитие HR-бренда Компании как работодателя;
- поддержание здоровой корпоративной культуры;
- поддержание политики по исключению конфликта интересов;
- поддержание высокого уровня клиентского сервиса и развитие компетенций у сотрудников Группы «Эталон» через программы обучения;
- актуализация действующих корпоративных HR-документов в соответствии с ситуацией на рынке труда.

В частности, в 2021 году Компания завершила работу над новым HR-брендбуком для создания ценностного предложения работодателя (EVP).

Такой подход позволяет повысить мотивацию сотрудников и привлекательность Группы «Эталон» как работодателя.

В 2021 году Группа «Эталон» вошла в рейтинг лучших работодателей, по версии Forbes. Оценка конкурсантов проводилась по трем ключевым параметрам: «Сотрудники и общество», «Экология» и «Корпоративное управление». Блок «Сотрудники и общество» включал 8 показателей: уровень заработной платы, состав социального пакета, обучение, текучесть кадров, производственный травматизм, создание рабочих мест, благотворительность и развитие инфраструктуры, а также наличие или отсутствие системных мер по регулированию отношений с сотрудниками и заинтересованными сторонами.

Кроме того, по итогам 2021 года Компания вошла в ежегодный рейтинг лучших работодателей, по версии HeadHunter. Группа «Эталон» оказалась в топ-10 в категории «Строительство и недвижимость, архитектура» и заняла 57-е место в общем списке компаний России численностью от 1 001 до 5 000 человек. При составлении рейтинга оценивалась эффективность HR-подразделений: проводилась внутренняя оценка на основе мнения сотрудников и внешняя оценка на основе мнения соискателей.

ТОП-10

Группа «Эталон» вошла в рейтинг лучших работодателей, по версии HeadHunter

Кадровая политика

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

- «Положение об оплате труда, премировании и льготах» и «Положение о корпоративных наградах Группы “Эталон”» регламентируют систему денежной и неденежной мотивации сотрудников.
- «Правила внутреннего трудового распорядка» и «Положение о материально-техническом и информационном обеспечении» определяют основные принципы организации работы.
- «Регламент адаптации сотрудников» закрепляет подход к интеграции новых сотрудников в команду.
- «Регламент подбора персонала» и «Положение об обучении и развитии персонала», разработанные и утвержденные в 2020 году, определяют механизм подбора персонала и подход к организации обучения и развития сотрудников.

Реализация и мониторинг кадровой политики Компании осуществляются централизованно и находятся в ведении Дирекции управления персоналом Группы «Эталон».

Ключевые принципы корпоративной этики, в том числе политики по исключению конфликта интересов, а также по противодействию коррупции и мошенничеству, отражены в «Кодексе корпоративной этики Группы “Эталон”», «Антикоррупционной политике» и «Положении о единой горячей линии по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям в Группе “Эталон”». Эти документы подробнее описаны в разделе «Корпоративное поведение».

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

Развитие персонала

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

- 1 конкурентные зарплаты и планирование карьеры
- 2 система денежных премий по результатам работы
- 3 обучение и программы повышения квалификации

Компания инвестирует в обучение сотрудников, привлекая сторонние образовательные платформы, а также разрабатывая собственные программы повышения квалификации. Обучение проводится по разным направлениям, включая:

- Финансовый менеджмент
- Маркетинговые стратегии и продвижение
- IT, UI-дизайн
- Бухгалтерский учет и налогообложение, МСФО
- Финансовое сопровождение инвестиционно-строительного проекта
- Проектирование и строительство зданий, сооружений и инженерных систем
- Управление закупками
- Информационно-аналитическая и экономическая безопасность
- Пожарная безопасность и охрана труда
- Строительный контроль
- Autodesk Revit, BIM-менеджмент

В качестве дополнительного стимула к повышению профессионального уровня и расширению компетенций Компания нередко оплачивает, частично или полностью, стоимость обучения, выбранного сотрудником по его собственной инициативе и позволяющего увеличить его ценность как профессионала: в течение 2021 года Группа «Эталон» таким образом профинансировала обучение 149 сотрудников.

Важная часть обучения — мастер-классы и программы по производственной безопасности и охране труда. В 2021 году общая продолжительность таких программ составила 4 960 часов, в программах и мастер-классах по охране труда участвовали 137 сотрудников Группы «Эталон». Эти обучающие курсы подробнее рассмотрены в разделе «Охрана труда и безопасность».

В связи с эпидемиологической ситуацией Компания продолжает использовать, помимо очного обучения, дистанционный формат образовательных программ, который стал наиболее востребованным еще в 2020 году в условиях пандемии COVID-19 и показал себя удобным и эффективным. Так, в начале 2022 года Компания запустила собственную обучающую платформу для сотрудников, получившую название Etalon4Upgrade, на которой собраны полезные курсы и материалы из различных областей: курсы для совершенствования навыков работы в программах Microsoft Office, материалы по технологиям строительства, техникам продаж, дистанционный курс адаптации для новых сотрудников, а также вебинары по различным тематикам и электронная библиотека бизнес-литературы.

4 960

часов обучения в области охраны труда в 2021 году

Обучение сотрудников

	2020			2021		
	количество обученных	часов обучения	часов на человека	количество обученных	часов обучения	часов на человека
по должности:	504	16 150	32	769	18 790	24
руководители	172	5 870	34	153	5 185	34
линейные сотрудники	332	10 280	31	616	13 605	22
по полу:						
женщины	184	4 433	24	245	4 135	17
мужчины	320	11 717	37	524	14 655	28

Создание кадрового потенциала ^{1/2}

Для обеспечения себя квалифицированными кадрами Группа «Эталон» использует различные платформы для поиска и найма сотрудников, а также в партнерстве с профильными вузами разрабатывает программы и мероприятия для студентов.

Сервисы подбора персонала используются для организации рекрутинга: размещения вакансий, а также отбора кандидатов.

Сотрудничество с вузами

Группа «Эталон» сотрудничает с ведущими профильными университетами, включая СПбГУ, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет (ГАСУ), Высшую школу экономики (НИУ ВШЭ), Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ). Компания проводит гостевые лекции, ярмарки вакансий и другие мероприятия на площадках вузов, а также предоставляет студентам возможность проходить производственную практику на базе Компании. За 2021 год Группа «Эталон» приняла на стажировку более 30 студентов из таких вузов, как СПбГАСУ, СПбГУ, НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, а также организовала практику на своих объектах для студентов Санкт-Петербургского регионального отделения Молодежной общероссийской общественной организации «Российские студенческие отряды».

В рамках расширения сотрудничества с вузами в июне 2021 года Группа «Эталон» подписала соглашение с РАНХиГС, а в ноябре — с Санкт-Петербургской государственной художественно-промышленной академией имени А. Л. Штиглица. Наше сотрудничество будет направлено на повышение эффективности взаимодействия в сфере подготовки квалифицированных кадров для строительной отрасли и взаимный обмен опытом. В частности, партнерство с Академией А. Л. Штиглица предусматривает проекты, направленные на решение задач в сфере дизайна интерьеров, разработку перспективных решений по благоустройству архитектурной среды, проведение совместных научно-практических, творческих и образовательных мероприятий по актуальным вопросам в архитектурно-строительной сфере.

По инициативе Группы «Эталон» и при поддержке проектных, строительных и девелоперских компаний, профильных органов власти, правительства Санкт-Петербурга, профессионального сообщества и ведущих экспертов отрасли в 2021 году впервые проведен конкурс архитектурно-проектных работ с применением технологий информационного моделирования BIMSkills. К участию были приглашены студенты более 100 профильных высших учебных заведений, а также учреждений среднего профессионального образования из различных субъектов Российской Федерации. По оценкам организаторов, в первом этапе интеллектуального соревнования участвовало около 500 будущих специалистов. Конкурсные задания можно было выполнять как лично, так и в составе команды численностью до 3 человек. По итогам оценки выполненных заданий первого этапа в финал прошли 10 команд. В состав жюри конкурса вошли представители девелоперских компаний, использующих BIM-технологии в своей работе. Экспертами оценивались как проектные решения по разделам, так и качество и наполнение BIM-модели. Главный приз для участников BIMSkills-2021 — прохождение оплачиваемой стажировки в крупнейших проектных и девелоперских компаниях с возможностью последующего трудоустройства. Победители также получили ценные призы и возможность пройти бесплатное обучение у лучших экспертов.

Партнерские программы с учебными заведениями, образовательные мероприятия и конкурсы помогают распространять передовой опыт и давать будущим специалистам обратную связь от профессионального сообщества. Группа «Эталон», в свою очередь, получает возможность участвовать в создании учебных программ, соответствующих тенденциям и нуждам отрасли, а также формировать кадровый резерв.

Формирование команды

Группа «Эталон» стремится поддерживать высокий профессиональный уровень своей команды. Для этого Компания создает комфортные условия работы и карьерные возможности для действующих сотрудников, а также привлекает новых талантливых профессионалов.

Новые сотрудники и текучесть кадров в 2021 году

	18–24 года	25–30 лет	31–40 лет	41–50 лет	Старше 50 лет	Всего
Процент новых сотрудников по отношению к среднегодовой численности персонала	72%	43%	23%	17%	17%	25%
Текучесть кадров ¹	23%	14%	11%	10%	9%	17%

	Женщины	Мужчины
Процент новых сотрудников по отношению к среднегодовой численности персонала	27%	24%
Текучесть кадров ¹	11%	22%

Компания заботится не только о профессиональном росте своих сотрудников, но также о здоровой атмосфере в коллективе и создании сплоченной команды. Для новых сотрудников Компании действует программа адаптации, позволяющая им быстро интегрироваться в команду и овладеть необходимыми навыками, познакомиться с историей и деятельностью Компании, корпоративными ценностями и стандартами поведения. Для каждого нового сотрудника назначается куратор, который отслеживает результаты сотрудника, предоставляет обратную связь, а также подготавливает промежуточные и итоговые оценки его работы.

Программа адаптации новых сотрудников

	2019	2020	2021
Количество сотрудников, участвовавших в программе адаптации	315	344	113

¹ Отношение количества уволенных сотрудников к среднегодовому количеству сотрудников в соответствующей категории.

Создание кадрового потенциала 2/2

В 2021 году Компания запустила программу расширения бизнеса в регионы и приобрела ряд проектов за пределами Москвы и Санкт-Петербурга. В январе 2022 года сотрудники Санкт-Петербургского подразделения Группы «Эталон» принимали у себя новых коллег из Омска. Это была первая сборная группа представителей разных подразделений Компании. Коллеги совершили виртуальную экскурсию с помощью VR-технологий по петербургским проектам — жилому комплексу на Черниговской улице и ЖК «Петровская Доминанта», — а также очно посетили строящиеся проекты Компании в регионе. Ярким завершением поездки стало посещение Музея железных дорог России, который Группа «Эталон» возвела всего за два года, в период с 2014 по 2016 год. Такие визиты для новых сотрудников из регионов — важная часть процесса их адаптации.

В рамках тимбилдинга Группа «Эталон» устраивает различные конкурсы, мероприятия и спортивные соревнования для сотрудников. Помимо очных мероприятий, в 2022 году в честь своего 35-летнего юбилея Компания запустила проект «Эталонная команда» — онлайн-пространство для разнообразной деятельности: общения, конкурсов, викторин. На этой внутрикорпоративной социальной платформе сотрудники могут писать слова благодарности друг другу, участвовать в конкурсах, мероприятиях, квестах о компании, проходить опросы. За активное участие в мероприятиях сотрудники получают золотые жетоны «Эталон», которые потом могут обменивать в ЭталонМаркете на брендированную продукцию: худи, футболки, сумки, кружки, плюшевые игрушки и т. д.

Понимая ценность команды и особую важность общения напрямую с первым лицом компании, Группа «Эталон» запустила еще один проект — «Диалог с президентом», в рамках которого любой сотрудник через службу HR имеет возможность задать интересующие его вопросы. Сотрудники кадровой службы консолидируют вопросы и затем организуют видеоподборку с главным исполнительным директором для обсуждения важных тем, интересующих работников Компании. Первая подобная видеотрансляция состоялась в декабре 2021 года.

Компания участвует в спартакиадах и других корпоративных мероприятиях и конкурсах в рамках экосистемы АФК «Система», в командных спортивных событиях города и в волонтерских мероприятиях. В 2021 году Компания приняла участие в двух волонтерских акциях. В апреле 2021 года сотрудники Компании участвовали в забеге #ЗаЛес в рамках V всероссийского полумарафона «ЗаБег.РФ» и новой экологической программы АФК «Система» по уменьшению углеродного следа. Кроме того, команда Группы «Эталон» на протяжении нескольких лет подряд принимает участие в международном фестивале сапсерфинга «Фонтанка-SUP» и в спартакиаде строителей «За труд и долголетие». В рамках XIX спартакиады Группа «Эталон» одержала победу в командных соревнованиях по плаванию среди юношей и девушек.

В Компании организован собственный музыкальный коллектив из сотрудников под названием «Группа “Эталон”».



Социальная политика в Группе «Эталон»

Забота о здоровье и безопасности сотрудников

Создание безопасной рабочей среды и предотвращение производственного травматизма — в числе приоритетных направлений HR-стратегии Группы «Эталон» (подробнее о промышленной безопасности см. в разделе «Охрана труда и безопасность»). Также в условиях сложной эпидемиологической ситуации Компания сосредоточила особое внимание на предотвращении COVID-19 и сохранении здоровья своих сотрудников как в офисах, так и на строительных площадках: предоставила возможность сотрудникам и их семьям пройти бесплатную вакцинацию и ревакцинацию в офисах Группы в Москве и Санкт-Петербурге, а также организовала флюорографическое обследование для сотрудников силами мобильных бригад и на базе частного медицинского центра. В периоды всплеска заболеваемости Компания переводила линейных сотрудников на удаленную работу, а также ввела дополнительные меры безопасности: в течение отчетного года в случае подозрения на COVID-19 сотрудники переходили на режим работы из дома до отрицательного результата ПЦР-теста.

В 2021 году, как и в предыдущие годы, в Группе «Эталон» действовали программы страхования жизни и здоровья сотрудников, охватывающие более 2 500 человек. В рамках социального пакета Группа «Эталон» по-прежнему предлагает сотрудникам программы добровольного медицинского страхования.

>2 500

сотрудников участвовали в программах страхования жизни и здоровья

Страхование жизни и здоровья сотрудников

Количество сотрудников, участвовавших в программе страхования жизни и здоровья	2021	2020	2019
Санкт-Петербург	642	483	506
Москва	708	602	683
Регионы	10	—	—
Производственный блок	1 200	1 500	1 500
ИТОГО	2 560	2 585	2 689

Программы медицинского страхования

Количество сотрудников, участвовавших в программах медицинского страхования	2021	2020	2019
Санкт-Петербург	642	483	506
Москва	708	602	683
Регионы	10	—	—
Производственный блок	842	944	1 200
ИТОГО	2 202	2 029	2 389

Забота о качестве жизни сотрудников

В рамках партнерских программ для работников Группы «Эталон» действуют скидки на услуги страхования, медицинские услуги, абонементы в фитнес-клубы, на образовательные программы. Кроме того, сотрудники Компании имеют возможность приобрести квартиры со скидкой, размер которой зависит от стажа работы в Группе «Эталон».

Компания поддерживает своих сотрудников в сложных жизненных ситуациях, оказывает финансовую помощь сотрудникам, вышедшим на пенсию, а также действующим работникам при рождении ребенка. В 2021 году финансовую поддержку получили 230 человек, общая сумма выплат достигла 11,7 миллиона рублей (по сравнению со 184 сотрудниками и 9 миллионами рублей в 2020 году). Сотрудники с большим стажем работы в Группе «Эталон», внесшие заметный вклад в ее развитие, получают от Компании корпоративную пенсию. На протяжении последних четырех лет число таких сотрудников составляло 44 человека.

Финансовая помощь сотрудникам в 2021 году

	Объем помощи, млн руб.	Кол-во сотрудников, получивших помощь
ВСЕГО ВЫПЛАЧЕНО МАТЕРИАЛЬНОЙ ПОМОЩИ:		
смерть близкого родственника	5,2	115
в связи с рождением ребенка	3,3	81
прочее	3,2	34
ИТОГО	11,7	230

Политика оценки и вознаграждения сотрудников

Группа «Эталон» придерживается принципа достойной оплаты труда, зависящей исключительно от профессиональной ценности сотрудника для Компании и стимулирующей стремление к реализации бизнес-целей Компании:

- 1 предоставляет сотрудникам четко оговоренное, справедливое вознаграждение, способствующее достижению целей Группы «Эталон»
- 2 применяет единый системный подход к вознаграждению всех сотрудников во всех компаниях Группы «Эталон»
- 3 назначает вознаграждение исходя из достижения оперативных и стратегических целей Группы «Эталон» и конкретных результатов работы каждого сотрудника
- 4 создает условия для того, чтобы сотрудники ставили перед собой амбициозные цели и брали на себя ответственность за их достижение

Вознаграждение сотрудников Группы «Эталон» складывается из базовой заработной платы, премий, нематериальной мотивации и различных льгот. Размер заработной платы для каждого сотрудника превышает МРОТ, по Компании в целом — в 5,4 раза. Разница между средней оплатой труда руководителей и линейного персонала составляет 117%. Компания ежегодно участвует в исследованиях уровней заработных плат, что помогает нам устанавливать оклады на рыночном уровне, т. е. выше медианных.

Также мы стремимся к открытому и честному диалогу с сотрудниками, подразумевая под этим двустороннюю коммуникацию как по вопросам организации работы, выполнения задач и профессионального роста, так и по важным корпоративным вопросам. О существенных операционных изменениях, которые могут затронуть работников Группы «Эталон», мы предупреждаем их как минимум за 8 недель.

Линейные сотрудники Компании регулярно получают обратную связь от непосредственного руководителя. Компания периодически проводит исследования и опросы среди своих сотрудников для оценки их удовлетворенности и эффективности работы.

Равные возможности

Компания придерживается политики нулевой терпимости к дискриминации и обеспечивает реализацию карьерных возможностей, зависящую исключительно от личных и профессиональных качеств сотрудника. Мы считаем, что специальные карьерные программы, доступные только для определенной части сотрудников, не относящихся к уязвимым категориям, ограничивают права остальных членов команды. Поэтому все возможности карьерного и зарплатного роста в Группе «Эталон» доступны в равной мере женщинам и мужчинам, независимо от возраста, расы, национальности, вероисповедания и т. д.

Несмотря на специфику отрасли, по Компании в целом доля женщин на конец 2021 года достигала 29%. На руководящих позициях за прошедший год доля женщин увеличилась на 10 п.п., с 30% в 2020 году до 40% в 2021 году. По состоянию на март 2022 года в Совет директоров Группы «Эталон», состоящий из 10 человек, входили 2 женщины.

Руководящий состав Группы «Эталон»¹

Численность руководителей всех уровней	2020		2021	
	Численность	Доля	Численность	Доля
ВОЗРАСТ				
до 30 лет	78	8%	89	8%
30–50 лет	752	72%	823	73%
старше 50 лет	208	20%	223	20%
ПОЛ				
женщины	326	31%	454	40%
мужчины	712	69%	681	60%
ИТОГО	1 038		1 135	

¹ Итоговые суммы могут отличаться от 100% из-за округления.

Доля женщин среди сотрудников Группы «Эталон» в 2021 году

	Санкт-Петербург		Москва		Регионы		Производственный блок		ВСЕГО	ДОЛЯ
РУКОВОДИТЕЛИ:										
женщины	122	47%	106	42%	—	—	226	36%	454	40%
мужчины	137	53%	146	58%	3	100%	395	64%	681	60%
ЛИНЕЙНЫЕ СОТРУДНИКИ:										
женщины	271	71%	277	61%	6	86%	207	32%	761	51%
мужчины	112	29%	179	39%	1	14%	444	68%	736	49%
РАБОЧИЕ:										
женщины							169	8%	169	8%
мужчины							1 964	92%	1 964	92%

40%

руководящего состава Группы «Эталон» на 2021 год — женщины

51%

линейных сотрудников Компании на 2021 год — женщины

Баланс между работой и личной жизнью

Группа «Эталон» стремится организовать работу таким образом, чтобы сотрудники имели возможность жить полноценной жизнью, успешно совмещая трудовые обязанности, семейные дела, увлечения и отдых. Обычный режим работы, как правило, это позволяет. При необходимости, если это не наносит ущерба рабочему процессу, Компания позволяет сотрудникам работать по другому графику. В 2021 году по индивидуальному графику или удаленно (вне зависимости от эпидемиологической ситуации) работали 65 сотрудников Группы, в том числе 42 женщины и 23 мужчины.

Группа «Эталон» бережно относится к семьям сотрудников, понимает важность времени, проведенного с семьей, старается через заботу и просветительскую деятельность поддерживать лояльность к Компании, интерес детей к профессии своих родителей, поощряет трудовые династии. Сотрудники Компании свободно пользуются правом на декретный отпуск. В 2021 году правом на такой отпуск воспользовались 75 сотрудников, включая 4 мужчин (в 2020 году: 93 сотрудника, включая 5 мужчин). Помимо предусмотренного законом социального пакета, Компания выплачивает дополнительную сумму своим сотрудникам, недавно ставшим родителями, чтобы поддержать их материально в первые месяцы после рождения ребенка. После отпуска по уходу за ребенком большинство сотрудников успешно продолжает работу. В 2021 году из отпуска по уходу за ребенком вернулись 28 сотрудников, включая одного мужчину (в 2020 году: 34 сотрудника, из них трое мужчин).

65 СОТРУДНИКОВ

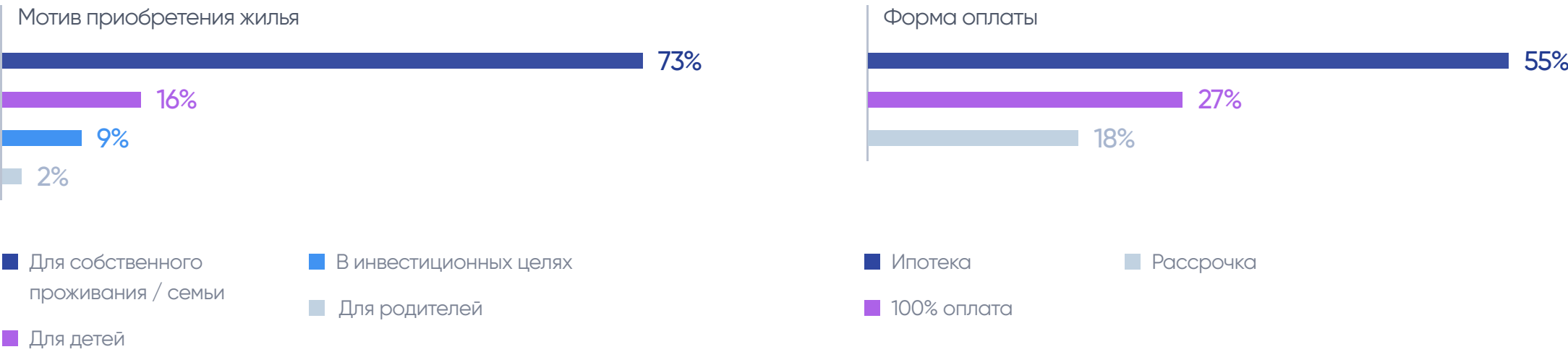
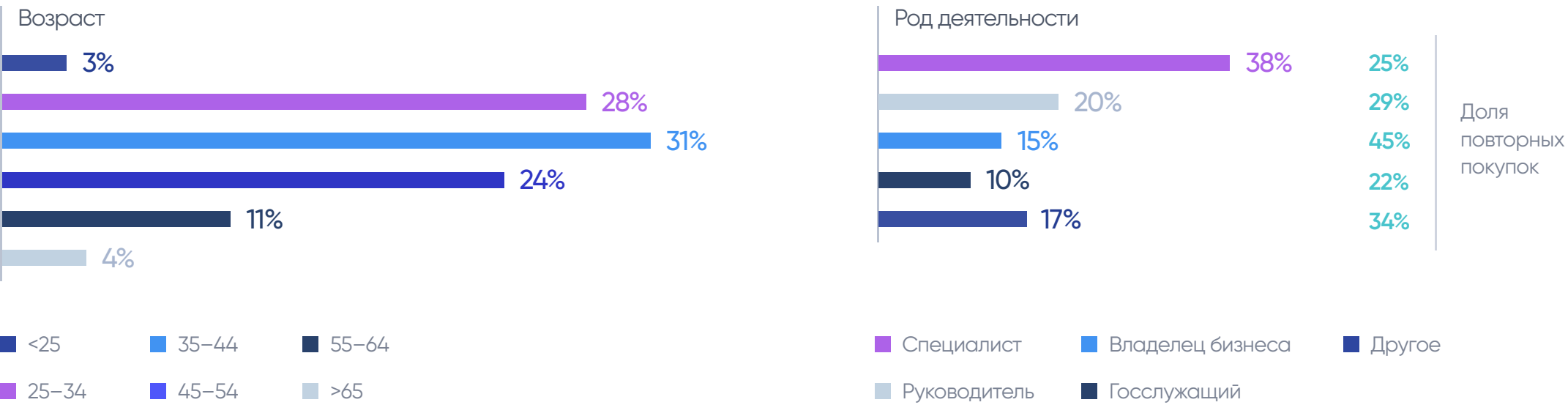
в 2021 году работали по индивидуальному графику или удаленно

Клиенты

Большинство наших покупателей — специалисты или руководители в возрасте 35–45 лет, приобретающие жилье для себя и своей семьи.

Профиль покупателя¹

Санкт-Петербург



12,3 млн руб.

Средний бюджет покупки

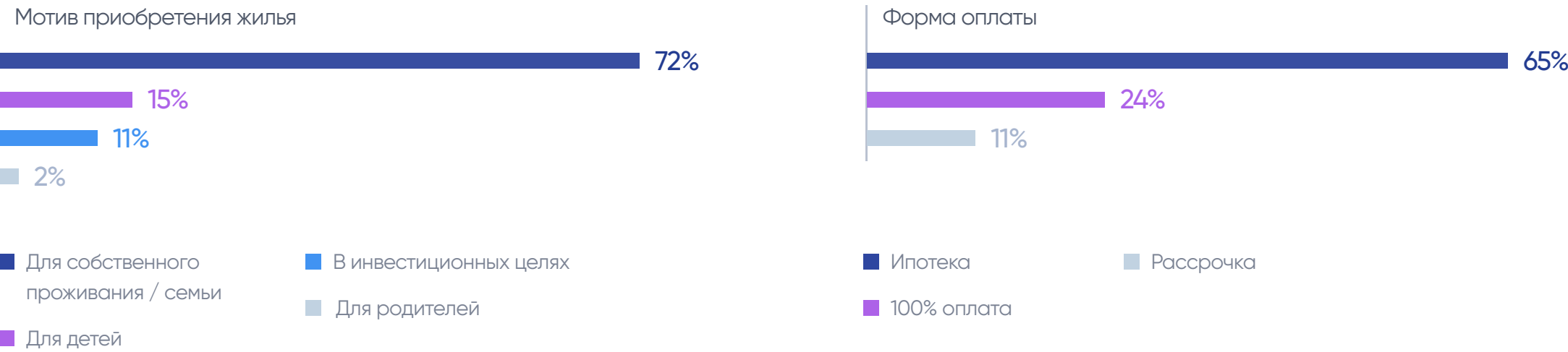
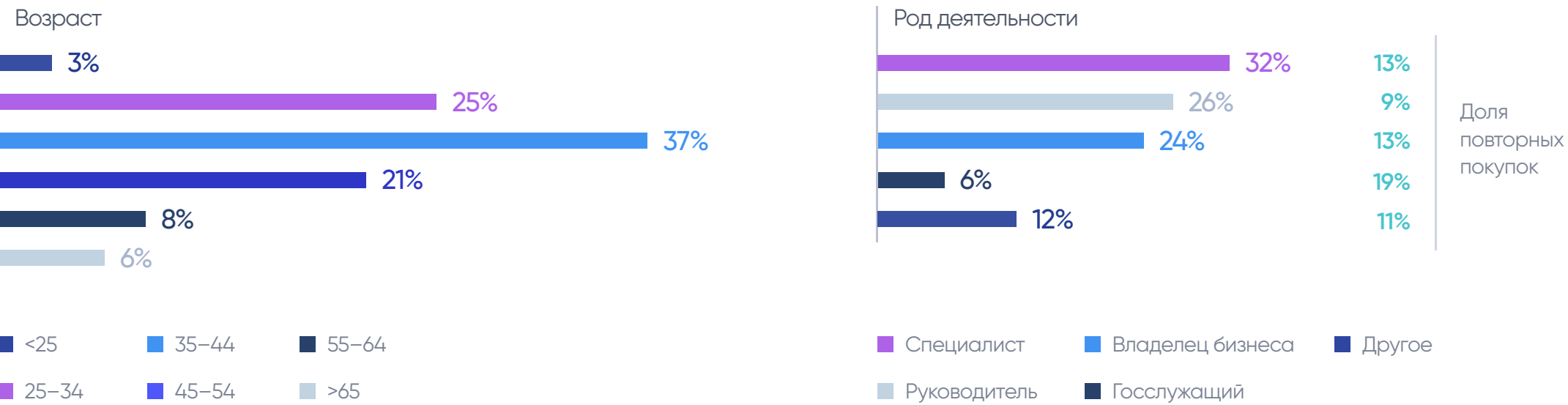
61,3 кв. м

Средняя площадь приобретенной квартиры

47%

Средняя доля повторных покупок

Москва



17,2 млн руб.

Средний бюджет покупки

61,8 кв. м

Средняя площадь приобретенной квартиры

18%

Средняя доля повторных покупок

¹ По данным опросов покупателей, проведенных Группой «Эталон» в 2021 году.

Социальная ответственность

Группа «Эталон» как крупный девелопер старается вносить значимый вклад в развитие регионов своего присутствия. Мы создаем современную, качественную жилую среду и инвестируем в развитие местных сообществ: осуществляем многофункциональные проекты, а также строим объекты социальной и коммерческой инфраструктуры, сохраняем и воссоздаем исторические памятники, участвуем в благотворительных программах, организуем культурные и спортивные мероприятия.



Развитие социальной инфраструктуры ^{1/2}

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

В 2021 году Группа «Эталон» ввела в эксплуатацию в составе ЖК «Московские ворота» школу на 825 учащихся, общая площадь здания — 18,3 тыс. кв. м. В память об истории вагоностроительного завода «ВАГОНМАШ», ранее расположенного на этой территории, Группа «Эталон» воссоздала на здании школы элементы фасадов цехов.

Также в конце 2021 года Компания ввела в эксплуатацию детский сад в составе ЖК «Петровская Доминанта». Трехэтажный детский сад общей площадью около 3 тыс. кв. м рассчитан на 90 воспитанников. В нем расположены бассейн, залы для музыкальных занятий и физкультуры, игровые и спальные комнаты, медицинский и методический кабинеты и многое другое. Территория детского сада будет благоустроена и огорожена.

Кроме того, новый трехэтажный **детский сад** появился в составе квартала «Галактика». Здание общей площадью 5,4 тыс. кв. м рассчитано на 220 воспитанников.

В будущем новые детские сады и школы появятся и в других жилых комплексах Группы: две школы и два отдельно стоящих детских сада возведут на территории квартала «Галактика», два встроенных детских сада появятся в жилом комплексе на улице Черниговской и отдельно стоящий детский сад — в составе жилого комплекса «Дом на Блюхера».

Развитие социальной инфраструктуры ^{2/2}

МОСКВА

В отчетном году в составе ЖК «Эталон-Сити» был введен в эксплуатацию детский сад на 225 мест. В новом детском саду на площади 3 тыс. кв. м могут разместиться девять групп по 25 человек. В здании обустроены игровые и спальные комнаты, буфет, физкультурный и музыкальный залы, столовая мастерская, медицинские помещения.

Помимо этого, в составе ЖК «Эталон-Сити» продолжается строительство школы на 625 мест. В новой школе будет четыре этажа, на площади 10,8 тыс. кв. м, помимо учебных классов, разместятся 2 спортивных зала с раздевалками и душевыми, современный актовый зал на 375 мест, столовая на 313 мест с собственной кухней, медицинский кабинет. Для детей с ограниченными возможностями здоровья в школе предусмотрен лифт с увеличенной кабиной. В рамках проекта комплексного благоустройства на территории, прилегающей к новой школе, оборудуют спортивные площадки с резиновым покрытием, турниками и тренажерами и футбольное поле со спортивным газоном, высадят деревья и кустарники, организуют сеть пешеходных дорожек, которые свяжут школьный двор с окружающей жилой застройкой.

1 360 ^{учащихся}

проектная мощность образовательных учреждений, введенных в эксплуатацию Группой «Эталон» в 2021 году

29,6 ^{тыс. кв. м}

общая площадь новых школ и детских садов

Сохранение культурного наследия ^{1/2}

Бережное отношение к истории тех мест, где ведется современная застройка, — один из основополагающих принципов философии Группы «Эталон».

Комплекс Алексеевской водоподъемной станции в Москве, построенный в 1892 году под руководством архитектора М. К. Геппенера в рамках еще более крупного проекта обновления Мытищинского водопровода, является частью культурного и исторического достояния столицы. Уже в конце XIX столетия Мытищинский водопровод представлял собой один из московских технических шедевров и снабжал водой сотни тысяч жителей Москвы, имея пропускную способность до 1,5 миллиона ведер воды в сутки.

Сейчас на месте Алексеевской водоподъемной станции Группа «Эталон» строит жилой комплекс, который будет столь же инновационным и опережающим свое время; наряду с этим мы проводим реставрационные работы, чтобы сохранить московское архитектурное наследие. Компания сохранила исторические корпуса, которые после реставрации будут использованы для развития инфраструктуры жилого комплекса, а также восстановила единственный в Москве легендарный фонтан Уоллеса, который и дал название жилому комплексу. На закрытой территории комплекса расположена вековая аллея из почти 150 лип — образец паркового искусства начала XX столетия. В 2021 году на территории исторического ансамбля зданий Алексеевской водоподъемной станции XIX века были проведены работы по реконструкции кирпичной ограды с коваными воротами.



Сохранение культурного наследия 2/2

За 35 лет работы Компания установила и реконструировала ряд мемориальных объектов, посвященных памяти о Великой Отечественной войне. Группа «Эталон» каждый год поздравляет ветеранов, вместе с местными жителями ухаживает за памятниками и проводит памятные мероприятия.

В январе в преддверии Дня снятия блокады Группа «Эталон» приняла участие в нескольких мероприятиях. В Уткиной Заводи сотрудники Группы «Эталон» вместе с учащимися школы № 690 возложили цветы к мемориалу героическим защитникам Ленинграда, расположенному рядом с ЖК «Ласточкино гнездо». Этот мемориал был установлен Компанией в 2013 году, с тех пор учащиеся школы и сотрудники Группы ежегодно принимают участие в памятных акциях и ухаживают за ним.

В этот же день сотрудники приняли участие в организации мероприятий для ветеранов, тружеников тыла и жителей блокадного Ленинграда. Ввиду сложившейся эпидемиологической ситуации традиционное поздравление ветеранов в отделении Российского Красного Креста было перенесено, подарки и цветы ветеранам вручались лично в руки.



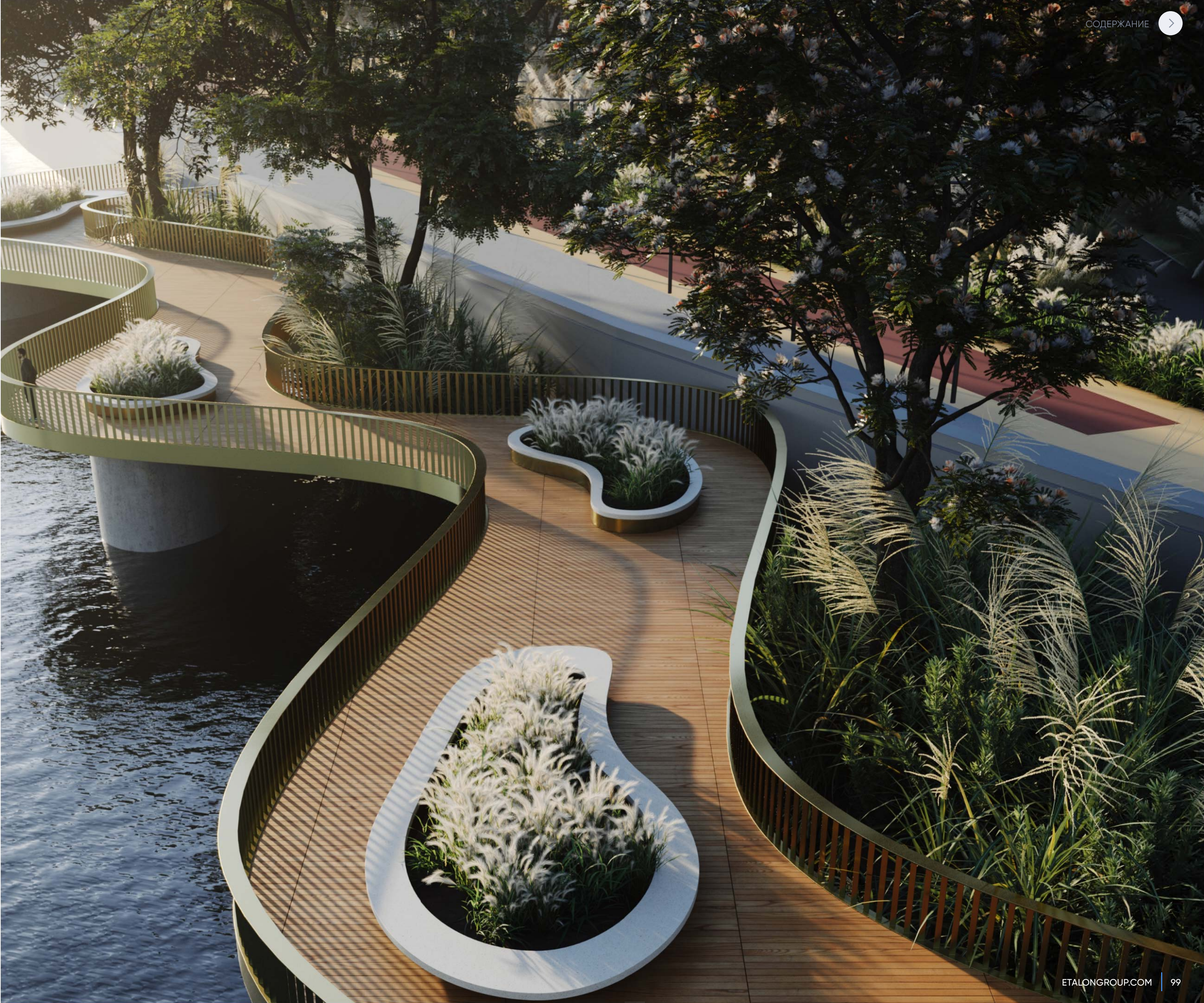
Развитие местных сообществ ^{1/2}

Создание комфортной жилой среды

Проектируя новые жилые комплексы, Группа «Эталон» ориентируется на потребности будущих жителей и передовые решения в области городского планирования: создание развитой инфраструктуры и обеспечение шаговой доступности ее ключевых объектов; экологичность; соединение жилых и коммерческих функций в рамках новых проектов. Компания стремится создавать не просто жилье, а комфортную экосистему для жизни, работы и досуга.

Один из подходов, меняющих представление о городской среде, — реализация проектов по принципу «пятнадцатиминутной доступности» всех важных для жителей объектов внутри квартала застройки. Например, в основе проекта «ЗИЛ-Юг», который возводится Группой «Эталон» на юге Москвы, лежит уникальная концепция комплексного развития территории: разнообразие типов жилья и архитектурных решений, отлично спланированная социальная и транспортная инфраструктура в пешей доступности из любой точки квартала, визуальная проницаемость территории, разделение пешеходных и транспортных маршрутов, а также обилие благоустроенных зеленых зон для отдыха и прогулок обеспечат комфорт для будущих жителей.

Кроме того, Группа «Эталон» применяет новые «умные» решения, которые упрощают управление сервисами и повышают их эффективность для жителей и для эксплуатирующей компании. Так, в рамках ЖК «Серебряный фонтан» в Москве Компания реализует пилотный проект «цифровых кварталов», объединяющий инженерно-техническую инфраструктуру жилых корпусов с бизнес-процессами застройщика и обслуживающей компании.





Ежегодно Группа «Эталон» проводит на своих готовых объектах мероприятия, посвященные празднованию Нового года, Дня знаний, Дня космонавтики, Дня Победы и Масленицы, а также организует спортивные мероприятия.

Развитие местных сообществ 2/2

Мероприятия и инициативы для развития сообществ

В 2021 году в связи с продолжающейся пандемией ряд мероприятий прошли в онлайн-формате, например, дистанционный мастер-класс по росписи рождественских пряников к Новому году. В привычном формате состоялись масштабные праздники Масленицы с угощением и разнообразными развлечениями в московских ЖК Группы «Эталон». Совместно с администрацией города Красногорска организован городской праздник ко Дню космонавтики в ЖК «Изумрудные холмы». Также при содействии Группы праздники прошли в Санкт-петербургских школах № 690 и 525, которые построила Компания; на 1 сентября Группа «Эталон» провела праздничные мероприятия в ряде школ Москвы, Московской области и Санкт-Петербурга.

Совместно с «Московской усадьбой Деда Мороза» под Новый год Группа «Эталон» организовала конкурсы для жителей, в рамках которых разыгрывались билеты в «Усадьбу Деда Мороза». В Санкт-Петербурге в ряде жилых комплексов проведены турниры по шахматам.

Весной и летом Компания традиционно проводит работы по озеленению и благоустройству территорий, прилегающих к жилым комплексам. В ЖК «Нормандия» совместно с Департаментом природопользования и охраны окружающей среды города Москвы в мае 2021 года был проведен субботник, в ходе которого были высажены растения на территории комплекса.

	2019	2020	2021
ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ			
Количество мероприятий/программ	2	17	19
Объем инвестиций в развитие местных сообществ, тыс. руб.	871	3 821	2 500

2,5 млн руб.

инвестиции Компании
в развитие местных
сообществ в 2021 году

Благотворительная деятельность

В 2021 году Компания поддержала благотворительный фонд «Ветер перемен» и организовала новогодний праздник для воспитанников психоневрологического дома ребенка № 6, расположенного в Санкт-Петербурге. Также Компания оказывала помощь благотворительному фонду «Система».

Группа «Эталон» приняла участие в благотворительном арт-проекте «Скафандр», который проводится фондом «ЮНИТИ». Это проект по арт-терапии, в рамках которого онкологические пациенты рисуют свои мечты на ткани, из которой затем шьют защитный чехол для скафандра и отправляют его на МКС, а экипаж космической станции записывает обращение к участникам проекта, поддерживая в детях волю к выздоровлению. При поддержке Компании этот проект был осуществлен со скафандром «Победа», который успел вернуться ко Дню космонавтики. Скафандр пробыл в космосе 136 дней, а после возвращения на Землю его экспонируют в музее космонавтики в школе № 18 города Красногорска, входящей в состав ЖК «Изумрудные холмы».

	2019	2020	2021
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ			
Количество благотворительных мероприятий/программ	17	14	28
Объем оказанной благотворительной помощи, тыс. руб.	42 495	46 301	53 900

53,9 млн руб.

расходы Группы «Эталон»
на благотворительность
в 2021 году

Ежегодно Группа «Эталон» оказывает благотворительную помощь различным объектам социальной инфраструктуры, финансирует спортивно-оздоровительные мероприятия, оказывает поддержку благотворительным фондам.

ЭТАЛОН



ИННОВАЦИИ

Разработка и внедрение новых технологий входит в перечень ключевых стратегических инициатив Группы «Эталон». Цифровая архитектура процессов и новые промышленные технологии домостроения помогают не только повысить качество и привлекательность продукта Группы «Эталон», но также сохранить доступность жилья для потребителей в рамках действующих программ господдержки и одновременно получать максимальную отдачу от использования земельного банка.

Главная цель Компании на текущем этапе развития — дальнейшее расширение бизнеса за счет роста его эффективности, а также гибкости и скорости строительства благодаря стандартизации продукта, развитию цифровой платформы управления бизнесом и освоению новых технологий префабрицированного домостроения в рамках работы собственного R&D-подразделения Группы «Эталон».

Подробно ключевые цели и задачи Компании до 2024 года описаны в разделе «Стратегия» (включая развитие технологической платформы в целом и технологий префабрикации). В качестве дополнения ниже более детально рассмотрены отдельные проекты, связанные с разработкой цифровой платформы и соответствующих цифровых технологий.

BIM-технологии: цифровая модель здания на этапе проектирования и эксплуатации, разработка единой системы управления проектами CONTRUST

В основе технологии информационного моделирования зданий и сооружений (BIM) лежит создание трехмерного цифрового прототипа здания. Технология позволяет создавать чертежи и отчеты, проводить анализ проекта, моделировать график производства работ, формировать электронный паспорт объекта, что создает прекрасные возможности для принятия оптимальных технических решений. BIM охватывает все этапы жизненного цикла сооружения: планирование, проектирование и анализ, составление рабочей документации, строительство, эксплуатацию, техническое обслуживание и реконструкцию.

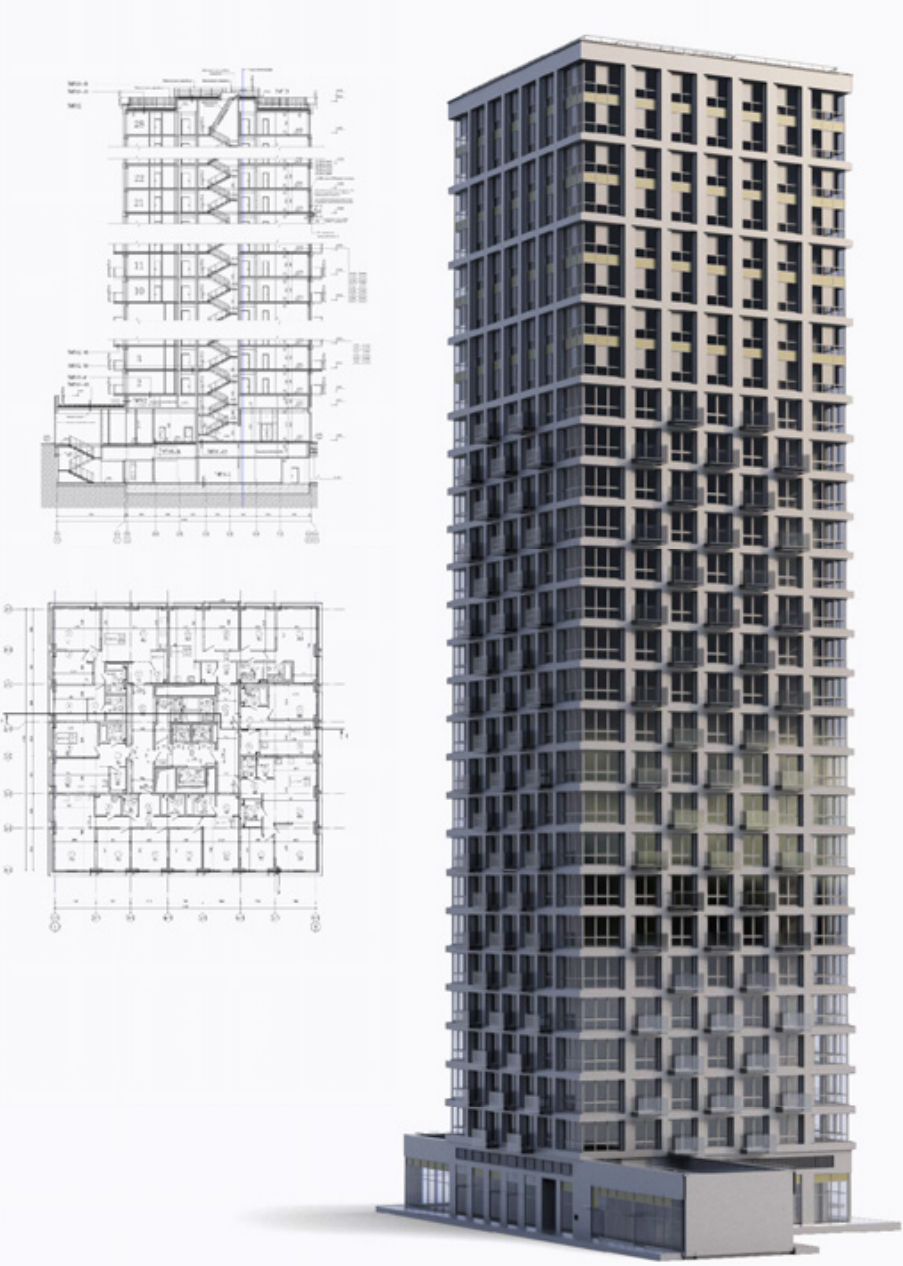
Лидер отрасли

Группа «Эталон» начала проектирование и строительство жилых комплексов с использованием технологии BIM одной из первых, еще в 2012 году. Большой опыт использования технологии и развитие собственного стандарта BIM позволили Компании выйти на новый уровень качества проектов. Сегодня Группа «Эталон» максимально использует этот инструмент на всех этапах жизненного цикла объектов в Санкт-Петербурге и Москве. Несколько проектов Компании, созданных с применением BIM-технологий, были включены в презентационный ролик мирового поставщика программного обеспечения для промышленного и гражданского строительства — компании Autodesk.

Применение BIM-технологий

Группа «Эталон» широко применяет BIM-технологии для проектирования своих жилых комплексов. Информационное моделирование основано на элементном проектировании, что позволяет автоматизировать максимальное число «ручных» процессов. При этом цифровая копия здания содержит большой объем данных:

- объемно-планировочные и конструктивные решения здания;
- единое информационное пространство для проектировщиков, строителей и эксплуатации;
- сводные данные об объемах применяемых материалов и ресурсах;
- пространственное представление проекта;
- проверка и контроль коллизий;
- подготовка модели для системы управления проектом в строительстве.



Группа «Эталон» с 2014 года ежегодно признается BIM-лидером по версии Autodesk Russia. Статус «BIM-лидер» получают архитектурно-строительные компании и эксперты, которые добились выдающихся результатов в работе с помощью технологии BIM и готовы делиться своими знаниями с другими участниками архитектурно-строительного сообщества. BIM-лидеры становятся членами созданного по инициативе Autodesk клуба BIM-лидеров, деятельность которого направлена на развитие практики применения BIM в России.

Широкая информативность и гибкость BIM-модели позволяет наладить эффективную совместную работу по проекту, сохранять и повторно использовать удачные решения, рассматривать вариативные стратегии строительства и использования ресурсов, сводя к минимуму риск ошибок, связанный с человеческим фактором. При этом применение цифровых моделей выходит за рамки проектирования: цифровые модели можно использовать также для контроля производственной безопасности, автоматизации процесса приема квартир покупателями, инвестиционного контроля и календарного планирования. В частности, Компания разработала и запатентовала уникальную систему мониторинга охраны труда и промышленной безопасности («Индекс безопасности»), применяемую на всех строительных площадках Группы «Эталон». Параметры безопасности определяются с помощью технологии информационного моделирования на основе положений российского законодательства по охране труда и методики оценки производственных рисков. Система «Индекс безопасности» постоянно совершенствуется: в 2021 году введена в промышленную эксплуатацию информационная система «Пожарная безопасность бытовых городков», разрабатывается методика прогнозирования вероятности несчастного случая на строительной площадке — «Индекс травматизма».

Подробнее об индексе безопасности см. в разделе «Охрана труда и безопасность» данного отчета.

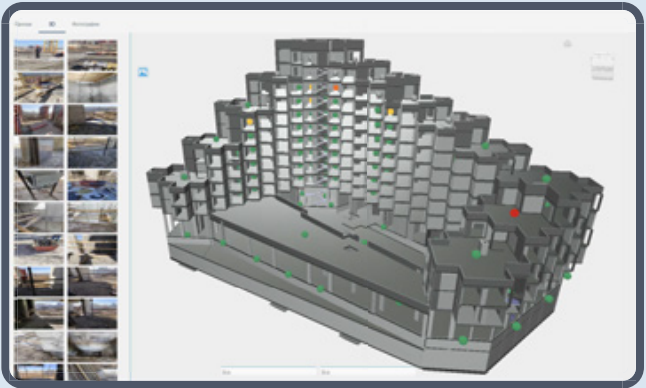
Контроль строительства с BIM

Контроль сроков строительства
План/факт анализ

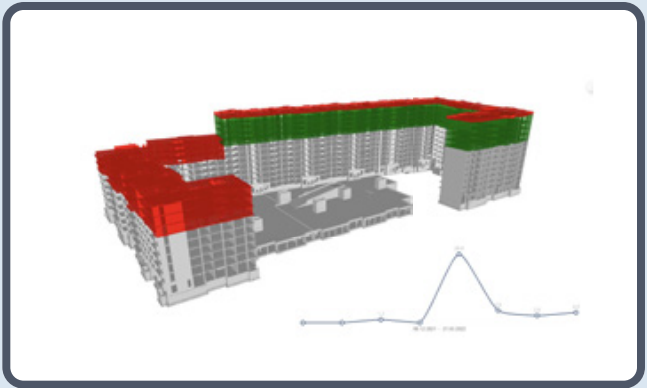
Контроль объемов выполнения
Динамика и эффективность

Контроль безопасности
строительства и охраны труда





BIM-модель мониторинга
уровня безопасности



Отчетные материалы

Компания продолжает ранее взятый курс — оставаться BIM-лидером РФ. В 2020 году мы первыми в России прошли государственную экспертизу проекта полностью в электронном виде, а также разработали свой инструмент для проектного документооборота с использованием технологии BIM в веб-формате (единая среда данных «Проекты Эталон») и систему классификации строительной информации.

В течение 2022 года планируется организация единой системы управления проектами под брендом CONTRUST. Система позволит с помощью цифровых инструментов в режиме реального времени управлять сроками, стоимостью и качеством реализуемых инвестиционно-строительных проектов. Компания разработала собственные информационные системы, с помощью которых заказчики могут ежедневно получать актуальную информацию о ходе работ и изменениях в проекте, оставлять комментарии и следить за ходом согласования документов.

Вклад в развитие BIM-технологий

01

Группа «Эталон», совместно с Департаментом градостроительной политики города Москвы, Московским фондом реновации жилой застройки, научно-проектным центром «Развитие города», АО «Внешстройимпорт» и НОТИМ, является членом рабочей группы, участвующей в реализации пилотного проекта по анализу использования BIM-технологий в строительстве. Группа «Эталон» выступает в данном проекте в качестве консультанта по организации бизнес-процессов при реализации инвестиционно-строительных проектов с применением BIM-технологий.

02

Компания совместно с городским комитетом по строительству Санкт-Петербурга разрабатывает проект по внедрению электронной исполнительной документации в сфере строительства, который позволит создавать, согласовывать и сохранять строительную документацию в веб-среде. Проект соответствует актуальным требованиям ГАСН в части подписания документов усиленной цифровой подписью и будет тесно связан с проектом «BIM-технадзор».

03

Группа «Эталон» сотрудничает с ведущими профильными вузами, такими как ИТМО, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, в области разработки программ обучения в сфере BIM-технологий, проводит экскурсии для англоязычных и русскоязычных студентов, лекции и семинары, участвует в научно-технических конференциях. В 2021 году Группа «Эталон» принимала участие в разработке курса повышения квалификации «Проектное управление в строительстве: от планирования до контроля с применением технологий информационного моделирования (BIM). Управление рисками», организованного Университетом Минстроя НИИСФ РААСН совместно с Институтом управления Правительства ЯНАО.

04

В 2021 году стартовал первый в России национальный конкурс среди обучающихся в вузах и средних специальных учебных заведениях «BIMSkills-2021». Инициатором и организатором конкурса является Группа «Эталон». Победители конкурса получают возможность проходить стажировку в ведущих строительных компаниях и учитываются в кадровом резерве Группы «Эталон».

Стандартизация, автоматизация проектирования и цифровое техническое задание

Разработка проектных решений и продуктовых стандартов входит в число важнейших процессов в девелопменте, поскольку они определяют себестоимость и потребительские качества продукта. Для управления проектированием и продуктом в Группе «Эталон» запущены три крупных взаимосвязанных проекта:

- 01

стандартизация продукта
- 02

автоматизация проектирования
- 03

цифровое техническое задание (ТЗ)

Автоматизация проектирования

Автоматизация проектирования позволяет стандартизировать и создать алгоритмы для большого количества данных и процессов в проектировании. Такой подход обеспечивает:

- разработку согласованных стандартов и методологий, которые оптимизируют взаимодействие между заказчиком и проектировщиком;
- автоматизацию непосредственных задач проектировщика, что повышает точность и скорость работы, а также объем информации в BIM-модели.

Сейчас Компания ведет разработку предметных прототипов различных блоков программы на базе согласованной методологии и технических параметров по каждому элементу (dataset). После проверки на пилотных проектах блоки будут локально использоваться для разработки отдельных разделов проектов. Параллельно с созданием предметных прототипов разрабатывается их бесшовная интеграция с КИС и ГИС.

Полностью завершить работу над проектом по автоматизации проектирования Компания планирует во 2-м квартале 2023 года.

Полномасштабное внедрение нового программного обеспечения позволит существенно повысить эффективность проектирования:

- моделировать большее количество сценариев для земельного участка;
- повысить точность и скорость оценки участка;
- ускорить разработку различных этапов проекта (от создания концепции до так называемой стадии П — «Проект», на которой принимаются ключевые архитектурно-градостроительные, экологические и технологические решения).

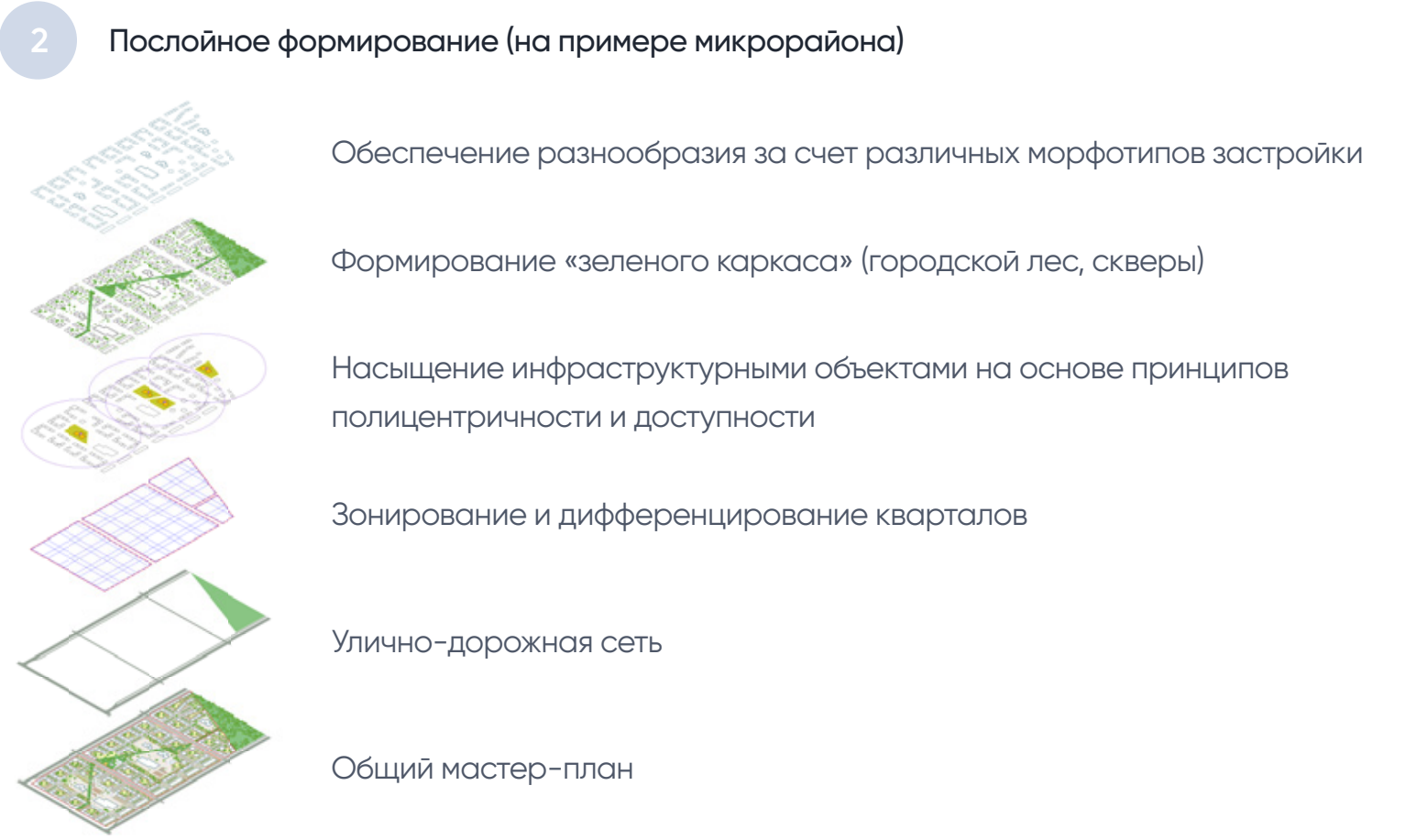
Стандартизация продукта

Задача по стандартизации продукта неразрывно связана с проектом автоматизации проектирования: на этапе создания прототипа программы автоматизации проектирования необходимо добавить в нее библиотеки стандартных продуктовых решений, которые станут основой для «сборки» и моделирования конкретных проектов.

В рамках проекта стандартизации планируется в 3-м квартале 2022 года завершить работу по стандартизации продукта классов «стандарт» и «комфорт». Несмотря на большой объем задач, связанных с типизацией продукта, реализация проекта позволит добиться высокого качества продукта при снижении его себестоимости. Отдельно следует отметить, что типовый продукт проходит двойную верификацию, сначала на этапе его создания, затем при применении в реальном проекте. Такой двухступенчатый подход позволяет тщательно прорабатывать все сценарии использования продукта и выбирать только самые удачные решения, тем самым повышая потребительскую привлекательность продукта и снижая риски, связанные с человеческим фактором.

Компания уже создала библиотеки решений для многоквартирных домов: библиотеки квартир, лестнично-лифтовых узлов, секций, семейств. В них вошли самые востребованные и эффективные планировки; при этом большое наполнение библиотек позволяет создавать из имеющихся вариантов конечный продукт с большим разнообразием решений, рассчитанный на клиентов с разным стилем жизни, составом семьи, предпочтениями и т. д. Например, существующие библиотеки содержат более 600 планировок квартир, 28 вариантов лестнично-лифтовых узлов и 9 вариантов секций. После завершения стандартизации многоквартирных домов Группа «Эталон» планирует сосредоточиться на стандартизации объектов инфраструктуры, социальных объектов, стандартизации в сегменте малоэтажного жилья, интеграции разработанных стандартных элементов с проектом модульного строительства.

Пример применения. Применение автоматизированного проектирования и стандартизации продукта на примере создания мастер-плана:



Формирование жилых групп происходит в несколько итеративных этапов на основе анализа вариативности, включающего не только типовые показатели эффективности, такие как коэффициент использования территории, но и средовые характеристики. Первоначально генерируется общий объем жилого объекта, который затем моделируется с учетом инсоляции и уникальных средовых преимуществ. Таким образом формируется уникальный морфотип и выстраиваются объемы секций. Финальный этап — формирование фасадов, для чего используется модульный подход по принципу сетки.

Цифровое ТЗ

Цифровое техническое задание — система, позволяющая объединить информацию из различных источников в единую структуру технических заданий.

При разработке задания для конкретного инвестиционно-строительного проекта за основу берутся решения из стандарта продукта, а далее ручным или автоматизированным путем формируются решения для конкретного проекта.

Кроме текстовой части, цифровое техническое задание включает библиотеку компонентов, на базе которых разрабатывается BIM-модель здания.



Конструктор технических заданий формирует требования к архитектурным и конструктивным решениям, а также инженерным системам здания:

ИНЖЕНЕРНЫЕ СИСТЕМЫ

КОНСТРУКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

АРХИТЕКТУРНЫЕ РЕШЕНИЯ

Интерфейс цифрового ТЗ

- Единая структура документа
- Детальные требования к разделам
- Назначение ответственных за раздел
- Версионность
- Шаблоны для работы

Для каждого раздела прорабатываются детальные требования для всех элементов:

Вентблоки

Двери

Стены

Полы

Фасады

Окна

Интерфейс цифрового ТЗ

УРОВНИ СИСТЕМЫ ЦИФРОВОГО ЗАДАНИЯ:



Внедрение стандартизированного продукта, автоматизация проектирования и цифровое техническое задание позволяют разработать единую автоматизированную цепочку, связывающую данные и процессы на всех этапах создания продукта, обеспечивая тем самым цифровизацию ключевых операций в цепочке девелопмента инвестиционно-строительных проектов.

Система цифрового здания

Помимо вышеперечисленных проектов, Компания совместно со стратегическими партнерами развивает направление, связанное с внедрением цифровых систем, чтобы предложить жителям многоквартирных домов больший комфорт и удобство, а также повысить эффективность обслуживания зданий.

Проекты

Компания в партнерстве с МТС развивает проекты, направленные на цифровизацию процессов строительства и эксплуатации жилых комплексов, внедрение новых технологий и продуктов.

В рамках сотрудничества партнеры разрабатывают программно-аппаратный комплекс «Цифровой квартал». Проект предполагает создание жилых кварталов, в которых реализован принцип минимизации влияния на окружающую среду и внедрены цифровые технологии, облегчающие повседневный быт жителей: бесконтактный проход от подъезда до квартиры, доступ автомобиля на территорию паркинга, не требующий специальных действий со стороны водителя, автоматическая передача показаний счетчиков, вызов грузового лифта через приложение, маркетплейс, управление системами «умный дом» и др.

В начале 2022 года элементы комплекса «Цифровой квартал» были внедрены на проектах «Серебряный фонтан», «ЗИЛ-Юг», «Nagatino i-Land» в Москве и в проекте на Черниговской улице в Санкт-Петербурге. Прорабатывается вопрос о внедрении системы на других проектах, в том числе и на региональных площадках.

В частности, пилотная реализация пакета «Цифровой квартал» на проекте «Серебряный фонтан» включает следующие возможности:

- вход на территорию и в ЖК при помощи мобильного телефона с применением технологий BLE, NFC
- IP-домофония: переадресация вызова на мобильный телефон и управление доступом через единое мобильное приложение
- изображение с камер видеонаблюдения можно просматривать в приложении
- сервис «свободная парковка» показывает свободные парковочные места на прилегающих к ЖК парковках
- автоматический вызов лифта на 1 этаж и подъем на запрограммированный этаж
- заказ пропуска для гостей, авто, такси через мобильное приложение
- данные по счетчикам электричества, ХВС, ГВС, тепла автоматически передаются в управляющую компанию
- подача любых заявок в управляющую компанию через единое мобильное приложение
- оплата в мобильном приложении

В рамках реализации единого подхода к цифровизации жилых комплексов (так называемого стандарта цифровизации Группы «Эталон») Компания разработала технический проект «Автоматизированная система управления зданием» стадии П (Проект).

Его цель — создание единой цифровой экосистемы жилого комплекса, объединяющей инженерно-техническую инфраструктуру объекта с информационными системами и бизнес-процессами застройщика и управляющей компании. Такая синергия обеспечивает централизованное и эффективное управление объектом в рамках интегрированных интерфейсов, таких как единое мобильное приложение для жителей или автоматизированные рабочие места для сотрудников служб эксплуатации. Технический проект «Автоматизированная система управления зданием» включает в себя:

- описание и требования к слаботочным и смежным инженерным системам для включения в техническое задание на проектирование
- требования и список поставщиков оборудования для обеспечения требуемого функционала
- описание сценариев взаимодействия слаботочных и смежных инженерных систем для предоставления цифровых сервисов собственникам
- описание объекта цифровизации, алгоритмы работы оборудования, структурно-функциональные схемы, а также схемы потоков данных
- описание и визуализацию дашбордов мобильного приложения и автоматизированных рабочих мест для сотрудников управляющей компании

Требования к описанной цифровой экосистеме учтены при проектировании первой и второй очередей проекта «ЗИЛ-Юг».

Вклад в развитие технологии для отрасли

- Группа «Эталон» совместно с Минстроем, Минпромторгом, операторами связи, ведущими разработчиками отечественного ПО и оборудования входит в состав рабочей группы Минцифры, которая разрабатывает стандарт «умного многоквартирного дома».
- Также Компания включена в состав рабочей группы Минстроя по запуску и реализации ведомственного проекта цифровизации городского хозяйства «Умный город».

Корпоративное поведение

Корпоративная культура и политика Компании отражают ее приверженность высоким этическим стандартам и принципам честной конкуренции, а также нетерпимость к нарушениям прав человека, коррупции или дискриминации.

Основополагающие ценности и принципы корпоративного поведения, способы и методы мониторинга правил корпоративной этики закреплены в «Кодексе корпоративной этики Группы “Эталон”», «Положении о проведении тендеров» и «Антикоррупционной политике», утвержденной в 2021 году.

В дополнение к указанным документам в Компании действует «Положение о единой горячей линии по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям». Положение определяет основные цели, задачи, принципы построения единой горячей линии, порядок организации ее работы и распределение задач и полномочий между структурными подразделениями Группы «Эталон» и дочерними организациями.

Соблюдение прав человека

Главный принцип Группы «Эталон» — развивать бизнес, неизменно руководствуясь действующим законодательством и высокими этическими стандартами. Следуя этому принципу, Компания строго соблюдает сама и тщательно следит за соблюдением своими партнерами основополагающих прав человека, закрепленных на российском и международном уровне:

в Конституции РФ, Трудовом кодексе РФ и иных нормах российского законодательства

во Всеобщей декларации прав человека

в принципах Глобального договора ООН

в Декларации Международной организации труда «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда»

в Руководящих принципах ООН по вопросам предпринимательской деятельности в аспекте прав человека

Эти права включают в себя право на жизнь, свободу, здоровье и безопасность, равные возможности и свободу от дискриминации любого рода, свободу труда и недопущение использования любых форм детского и принудительного труда, справедливые и благоприятные условия труда, равную оплату за труд равной ценности, социальное обеспечение и достаточный жизненный уровень, благоприятную окружающую среду, защиту семьи и материнства, отдых и досуг, образование и участие в культурной жизни.

Компания осознает важность вопросов, связанных с соблюдением основополагающих прав и свобод человека, как в отношении своих сотрудников, так и в отношении представителей заинтересованных сторон, на которых влияет деятельность Группы «Эталон». В связи с этим принципы соблюдения прав человека интегрированы в процессы Группы «Эталон» на протяжении всей цепочки создания добавленной стоимости.

Сотрудники и подрядчики в обязательном порядке знакомятся с основными политиками Группы «Эталон» в области корпоративной этики и противодействия коррупции, включающими положения о соблюдении прав человека. Кроме того, подрядчики и поставщики проходят проверку Дирекцией безопасности Компании для подтверждения их финансовой устойчивости, безупречной репутации и добросовестной практики ведения бизнеса.

Основные зоны влияния Группы «Эталон» в сфере соблюдения прав человека

Роль Компании	Вопросы соблюдения прав человека	Основная группа, на которую потенциально оказывается влияние	Предпринимаемые Компанией меры	Внутренние механизмы консультирования и информирования о нарушениях ¹
Работодатель	• Недопущение детского и принудительного труда • Обеспечение достойных условий труда • Противодействие дискриминации и притеснениям • Обеспечение баланса между работой и личной жизнью	Сотрудники	• Строгое соблюдение законодательных норм, включая Трудовой кодекс РФ • Достойный уровень оплаты труда, карьерные программы, программы повышения квалификации • Обеспечение равных условий для карьерного роста и повышения заработной платы, независимо от пола, возраста, религии, цвета кожи или иных факторов • Гибкий/индивидуальный график, социальные выплаты в связи с декретным отпуском и отпуском по уходу за ребенком, дополнительные выплаты от работодателя в связи с рождением ребенка или сложными жизненными обстоятельствами	• Обращение в профильные службы компании: HR, служба безопасности и т. д. • Единая горячая линия Группы «Эталон» (возможность анонимного обращения) • Обращение к уполномоченному по корпоративной этике
Застройщик и сервисная компания	• Безопасная экология • Социальное обеспечение и повышение жизненного уровня	Клиенты и местные сообщества	• Соблюдение природоохранного законодательства, включая экологическую экспертизу и меры ограничения воздействия на окружающую среду на всех этапах реализации проекта • Ресурсосберегающее оборудование, экологичные материалы и технологии • Взаимодействие с ведущими экспертами и местными жителями для оптимальной разработки проекта (пример — платформа Generation ZIL для открытого обсуждения проекта «ЗИЛ-Юг») • Строительство коммерческих и социальных объектов, включая школы и детские сады • Предоставление широкого ассортимента удобных высококачественных сервисов	• Единая горячая линия Группы «Эталон» (возможность анонимного обращения) • Обращение напрямую в сервисную компанию через call-центр
Подрядчик	• Промышленная безопасность • Безопасная окружающая среда	Партнеры и местные сообщества	• Соблюдение высоких стандартов охраны труда и экологической безопасности • Соблюдение и постоянный мониторинг устойчивости цепочки поставок (высокая экологическая, социальная, финансовая ответственность партнеров, соблюдение ими требований законодательства), в том числе за счет конкурсного отбора партнеров и формализованной системы проверок	• Единая горячая линия Группы «Эталон» (возможность анонимного обращения)

Компания разработала целый ряд внутренних политик и стандартов, отражающих основное понимание и базовые подходы Группы «Эталон» к воплощению этических и общественных ценностей, в том числе в отношении прав человека. Основные положения и нормы, о которых идет речь, а также механизмы их реализации перечислены ниже в соответствующих разделах данной главы (см. Кодекс корпоративной этики, Противодействие дискриминации, Противодействие коррупции, Ответственная цепочка поставок), а также в других главах отчета (см. Сотрудники, Охрана труда и безопасность, Охрана окружающей среды, Социальная ответственность).

В 2021 году в Группе «Эталон» не было выявлено ни одного случая нарушения прав человека.

Уважение и соблюдение прав человека — междисциплинарный вопрос, рассмотренный в других разделах данного отчета:

- Кодекс корпоративной этики, стр. 109
- Противодействие коррупции, стр. 110
- Ответственная цепочка поставок, стр. 112
- Сотрудники, стр. 87
- Охрана труда и безопасность, стр. 77
- Охрана окружающей среды, стр. 83
- Социальная ответственность, стр. 95

¹ Подробнее о каждом механизме см. в соответствующих тематических разделах отчета, в том числе далее в этой главе.

Кодекс корпоративной этики

Управление вопросами корпоративной этики

Вопросы, связанные с разъяснением и контролем соблюдения Кодекса корпоративной этики, находятся в ведении руководящего состава Группы «Эталон» и уполномоченного по корпоративной этике.

Консультирование и информирование о нарушениях

Сотрудники Группы «Эталон», которые нуждаются в консультации или хотят сообщить о нарушениях корпоративной этики, могут обратиться к своему непосредственному руководителю, а по ряду вопросов — напрямую к уполномоченному по корпоративной этике по официальным каналам связи (электронным письмом или посредством письменного обращения через канцелярию Компании). Компания гарантирует, что информация от сотрудника о фактах нарушения Кодекса не станет предметом огласки и не повлияет на его служебное положение. Уполномоченный на основании поступающих к нему обращений принимает решения для предотвращения нарушений корпоративной этики, устранения конфликта интересов или разъяснения порядка применения Кодекса. Для рассмотрения сложных ситуаций уполномоченный может инициировать созыв Комиссии по корпоративной этике.

В случае нарушения сотрудником правил внутреннего распорядка к нему применяются дисциплинарные меры воздействия 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.

Мониторинг

Группа «Эталон» проводит этическую аттестацию, целью которой является проверка выполнения сотрудниками ключевых требований и принципов Компании в области корпоративной этики. При прохождении аттестации сотрудники заполняют Декларацию по этике и конфликтам интересов, составленную в форме анкеты. Подобная проверка проводится, в частности, при приеме на работу и в случаях, когда конфликт интересов имел место в течение календарного года. Анкета позволяет выявить нарушения этических принципов и обстоятельства, требующие дальнейшего обсуждения и рассмотрения вышестоящим руководством Компании.

Противодействие дискриминации

Компания придерживается принципа недопустимости дискриминации по полу, возрасту, национальности, вероисповеданию или любому иному признаку. Основными регламентирующими документами в этой области, помимо норм российского законодательства, выступают внутренние политики Группы «Эталон», включая «Кодекс корпоративной этики» и «Положение о проведении тендеров».

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

В Группе «Эталон» недопустимы любые формы дискриминации по возрастному, расовому, этническому, половому признаку, а также по любым иным признакам.

Недопустимы никакие формы преследования, включая сексуальные домогательства и принуждение в устной, письменной, визуальной, физической или иной форме.

Группа «Эталон» обеспечивает комфортные условия и равные возможности для повышения квалификации сотрудников и реализации их потенциала.

В Группе «Эталон» приветствуются трудовые династии — профессиональная преемственность в семьях, но запрещен протекционизм на основе семейственности. Компания ограничивает случаи совместной работы родственников в прямом или опосредованном подчинении.

Компания обеспечивает защиту от любых форм дискриминации. При реализации кадровой политики, политики оплаты труда, политики социального обеспечения запрещены любые преференции по национальности, полу, возрасту и пр.

О случаях дискриминации можно сообщать уполномоченному по корпоративной этике по официальным каналам связи. Компания обеспечивает анонимность и отсутствие каких-либо негативных последствий для карьеры сотрудника, обратившегося к уполномоченному.

В 2021 году в Компании не было выявлено ни одного случая дискриминации.

Противодействие коррупции 1/2

Нормативная база

Основные принципы и нормы, которыми руководствуется Группа «Эталон» в области борьбы с коррупцией, изложены в действующих нормативных правовых актах Российской Федерации, включая Уголовный кодекс Российской Федерации, Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, Федеральный закон «О противодействии коррупции», а также во внутренних нормативных документах Группы «Эталон»: «Кодексе корпоративной этики» и «Антикоррупционной политике», утвержденной Советом директоров АО ГК «Эталон»¹ в 2021 году.

Перечисленные внутренние нормативные документы отражают приверженность Группы «Эталон» и ее руководства высоким этическим стандартам ведения открытого и честного бизнеса, наше стремление совершенствовать правила корпоративной культуры и следовать лучшим практикам корпоративного управления, поддерживая деловую репутацию Группы «Эталон» на должном уровне. Неукоснительное соблюдение принципов и требований «Кодекса корпоративной этики» и «Антикоррупционной политики» является обязательным для всех сотрудников Группы «Эталон», независимо от занимаемой должности, эти требования распространяются также на третьих лиц, действующих от имени или в интересах Компании, когда соответствующие обязанности закреплены в договорах с ними либо прямо предусмотрены законодательством.

Группа «Эталон» приветствует и поощряет соблюдение требований антикоррупционной политики контрагентами и иными третьими лицами, а также прилагает усилия для повышения уровня антикоррупционной культуры внутри Компании и в обществе в целом. В частности, Компания сотрудничает в области противодействия коррупции с государственными и регулирующими органами, а также с обществами и объединениями, партнерами и контрагентами.

Система управления вопросами, связанными с противодействием коррупции

Принципы управления

В Группе «Эталон» закреплён принцип нетерпимости к коррупции в любых ее формах и проявлениях (принцип «нулевой толерантности») при осуществлении повседневной деятельности и реализации стратегических проектов, в том числе в отношениях с партнерами, собственными дочерними и зависимыми компаниями, инвесторами, представителями органов власти и самоуправления и другими участниками.

В области противодействия коррупции Группа «Эталон» ставит перед собой цели:

- минимизировать риск вовлечения Группы «Эталон», членов Совета директоров, Президента и работников Группы «Эталон» в коррупционную деятельность, в том числе за счет:
 - разъяснения требований антикоррупционного законодательства и внутренних нормативных документов Компании в области противодействия коррупции;
 - установления обязательства по их соблюдению;
 - формирования адекватных процедур по предотвращению коррупционных действий;
- сформировать у акционеров Группы «Эталон», инвестиционного сообщества, контрагентов, членов органов управления, работников и иных лиц единообразное понимание политики неприятия Группой «Эталон» коррупции в любых формах и проявлениях.

В соответствии с внутренними нормативными документами члены Совета директоров, Президент, члены Правления и руководящие должностные лица Группы «Эталон» формируют этический стандарт непримиримого отношения к любым формам и проявлениям коррупции на всех уровнях, подавая пример своим поведением. Кроме того, Президент (CEO) Группы «Эталон» отвечает за организацию мероприятий, направленных на реализацию принципов и требований антикоррупционной политики, включая назначение лиц, ответственных за разработку антикоррупционных процедур, их внедрение и контроль.

Согласно «Антикоррупционной политике» коррупционными действиями считаются дача или получение взятки, посредничество в даче или получении взятки, злоупотребление служебным положением или полномочиями, коммерческий подкуп, вознаграждение за содействие, незаконное использование служебного положения для получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества, услуг, каких-либо прав для себя или для иных лиц либо незаконное предоставление выгоды какому-либо лицу.

Члены Совета директоров, члены комитетов при Совете директоров, все работники Группы «Эталон», независимо от занимаемой должности, несут персональную ответственность за соблюдение принципов и требований антикоррупционной политики, а также за действия или бездействие своих подчиненных, нарушающие эти принципы и требования.

Мониторинг и оценка рисков

Группа «Эталон» выявляет и периодически актуализирует отраслевые факторы коррупционного риска и потенциально уязвимые бизнес-процессы. Компания разрабатывает и внедряет адекватные процедуры по предотвращению коррупции, отвечающие выявленным рискам, контролирует соблюдение этих процедур и при необходимости совершенствует их.

Работа с контрагентами

Группа «Эталон» старается минимизировать риск деловых отношений с контрагентами, которые могут быть вовлечены в коррупционную деятельность, для чего проводит оценку толерантности контрагентов к взяточничеству, в том числе проверяя наличие у них собственных антикоррупционных процедур или политик, а также их готовность соблюдать требования антикоррупционной политики Группы «Эталон», включать в договоры антикоррупционные положения и оказывать взаимное содействие в обеспечении этичного ведения бизнеса и предотвращении коррупции.

Компания прилагает усилия для того, чтобы основополагающие антикоррупционные принципы и требования, заложенные во внутренних политиках Группы «Эталон», соблюдались в совместных предприятиях, обществах и объединениях, в которых участвует Компания, а также ее контрагентами. При участии в совместном предприятии Группа «Эталон» анализирует информацию о репутации потенциальных партнеров и участников, включая проверку посредников, партнеров, агентов, совместных предприятий и иных физических и юридических лиц для предотвращения или выявления нарушений и, в конечном итоге, минимизации и пресечения рисков вовлечения Группы «Эталон» в коррупционную деятельность. Также Компания информирует потенциальных партнеров о принципах и нормах Группы «Эталон» по противодействию коррупции и выступает за принятие аналогичных антикоррупционных политик в совместном предприятии, обществе или объединении.

Информирование контрагентов об антикоррупционной политике в 2021 году

Количество контрагентов, ознакомленных с антикоррупционной политикой и процедурами Компании	Московский регион	Санкт-Петербург	Другие регионы	Всего
Количество организаций-поставщиков	979	917	18	1 914
Количество организаций-подрядчиков	1 608	1 038	11	2 657

Все поставщики и подрядчики, с которыми работает Компания, ознакомлены с антикоррупционной политикой Группы «Эталон».

¹ Компания Группы, отвечающая за общее управление и стратегическое развитие, контроль исполнения и реализацию принятых стандартов в масштабе всей Группы «Эталон».

Противодействие коррупции 2/2

Участие в благотворительной деятельности и спонсорство

Группа «Эталон» не финансирует благотворительные и спонсорские проекты в целях получения коммерческих преимуществ в конкретных проектах Компании.

Общественно-политическая деятельность и взаимодействие с государственными служащими

Группа «Эталон» не участвует в деятельности политических и религиозных организаций и не финансирует их деятельность.

Компания не осуществляет вознаграждений за содействие в пользу органов власти, государственных служащих или иных лиц, а также воздерживается от покрытия любых расходов государственных служащих, их близких родственников или расходов, осуществляемых в их пользу для получения коммерческих выгод для проектов Группы «Эталон».

Группа «Эталон» сотрудничает в области противодействия коррупции с государственными и регулирующими органами, а также с компаниями и ассоциациями, партнерами и контрагентами.

Осуществление платежей

Группа «Эталон» не призывает своих представителей или иных лиц к совершению каких-либо действий, противоречащих антикоррупционной политике Компании или действующему антикоррупционному законодательству, а также не осуществляет платежи, если есть основания полагать, что эти платежи полностью или частично будут использованы в коррупционных целях.

Информирование и обучение

Компания открыто заявляет о неприятии коррупции, приветствует и поощряет соблюдение принципов и требований антикоррупционной политики всеми контрагентами, своими работниками и иными лицами, содействует повышению уровня антикоррупционной культуры путем информирования и обучения. Для формирования высокого уровня антикоррупционной культуры с новыми работниками проводится вводный тренинг, а для действующих работников – периодические информационные семинары в очной или дистанционной форме.

С 2020 года в Компании действует единая горячая линия по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям. Телефон и электронный адрес единой горячей линии находятся в открытом доступе на веб-сайтах Компании и ее проектов. Любой сотрудник, клиент, партнер или не связанный с Компанией человек, который располагает информацией о сотрудниках или контрагентах Группы «Эталон», замешанных в коррупционном поведении, нарушении правил деловой этики, политик и процедур Группы «Эталон», нарушении действующего законодательства, иных нарушениях или злоупотреблениях служебным положением, может отправить сообщение на электронную почту hotmail@etalongroup.com или позвонить по телефону 8-800-300-81-03, чтобы сообщить эту информацию. Обратившиеся на горячую линию могут рассчитывать на квалифицированную помощь, проведение проверки по указанной в сообщении информации, советы по разрешению сложных ситуаций, а также на обратную связь, в том числе через формы обратной связи на сайтах Группы «Эталон». При обработке информации обеспечивается конфиденциальность личности заявителя и переданных им сведений, а также анонимность заявителей, не желающих разглашать свои персональные данные. Не допускаются любые меры воздействия в отношении лица, предоставившего информацию.

В 2021 году на горячую линию Группы «Эталон» поступило и было урегулировано 5 обращений, касающихся злоупотреблений должностных лиц и претензий к качеству услуг. При этом не было выявлено ни одного случая коррупции.

В Компании действует единая горячая линия по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям. По результатам работы горячей линии за 2021 год не было выявлено ни одного случая коррупции.

Ответственность за соблюдение антикоррупционной политики

Согласно антикоррупционной политике Группы «Эталон», по каждому разумно обоснованному подозрению или установленному факту коррупции инициируется служебное расследование. Работники, признанные виновными в нарушении требований антикоррупционного законодательства или требований антикоррупционной политики Компании, могут быть привлечены к дисциплинарной ответственности, а также иным видам ответственности в соответствии с действующим законодательством.

Аудит, контроль и отчетность

В Группе «Эталон» на регулярной основе проводится внутренний и внешний аудит финансово-хозяйственной деятельности, контроль за полнотой и точностью отражения данных в бухгалтерском учете и соблюдением требований действующего законодательства и внутренних нормативных документов Компании, включая принципы антикоррупционной политики. В рамках процедур внутреннего контроля проводятся проверки реализации ключевых бизнес-процессов, включая выборочные проверки законности осуществляемых платежей, их экономической обоснованности, целесообразности расходов, в частности, в отношении их подтверждения первичными бухгалтерскими документами и соответствия антикоррупционным требованиям.

Руководство Группы «Эталон» ежегодно рассматривает отчеты менеджмента о результатах работы по обеспечению соблюдения Компанией и ее сотрудниками принципов и требований антикоррупционной политики и норм антикоррупционного законодательства.

Ответственная цепочка поставок

Группа «Эталон» выбирает подрядчиков и поставщиков на конкурсной основе и таким образом, чтобы закупочная деятельность Группы была направлена на обеспечение бесперебойных поставок высококачественных материалов, работ и услуг с учетом экономической и производственной эффективности.

Ключевыми принципами при проведении закупок в Группе «Эталон» являются:

- обеспечение честной конкуренции
- прозрачность процедуры закупки
- информационная доступность
- однозначность показателей оценки контрагентов
- равноправие и единый подход ко всем участникам закупок
- профессионализм и ответственность инициаторов закупок

Управление закупками

Управление вопросами, касающимися закупочной деятельности Группы «Эталон», осуществляет департамент тендеров и закупок управляющей компании АО ГК «Эталон». Департамент включает тендерные службы по регионам, а также отдел аналитики закупочной деятельности. В функции департамента входят разработка и утверждение методологии, а также инициирование и проведение закупочных процедур в Группе «Эталон». В структуре дочерних компаний Группы также функционируют закупочные подразделения. Дополнительно департамент тендеров и закупок АО ГК «Эталон» осуществляет методическую поддержку всех организаций и структурных подразделений Группы «Эталон».

Нормативная база и подход к закупочной деятельности

Группа «Эталон» осуществляет выбор поставщиков и подрядчиков на конкурсной основе. Главный принцип при проведении отбора — обеспечение честной конкурентной борьбы. В вопросах взаимодействия с контрагентами и закупок необходимых материалов Группа «Эталон» руководствуется действующими нормами российского законодательства.

Порядок проведения тендерных процедур также регламентируется «Положением о проведении тендеров в Группе "Эталон"», которое направлено на предотвращение нарушений антимонопольного законодательства и случаев недобросовестной конкуренции, а также контроль деятельности по выбору контрагентов — поставщиков материалов, работ и услуг:

1

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. Тендерный комитет также имеет право определять «второго» (запасного) победителя на случай, если компания, выигравшая тендер, отказывается от заключения договора.

2

Положение также содержит требования к компаниям, участвующим в процедурах закупок, по обеспечению должной осмотрительности.

3

Все кандидаты на участие в тендерных процедурах проходят стандартную проверку и в случае соответствия всем требованиям включаются в Реестр аккредитованных подрядчиков и поставщиков Группы «Эталон». Кроме того, Компания проводит ежеквартальный выборочный контроль контрагентов по ключевым критериям: качество, соблюдение сроков, техника безопасности, выполнение договорных обязательств, объем дебиторской задолженности в отношении Группы «Эталон».

4

Группа «Эталон» формирует досье на каждого контрагента, включенного в Реестр аккредитованных подрядчиков и поставщиков, где сохраняет историю взаимодействия с контрагентом, в том числе оценку его работы.

5

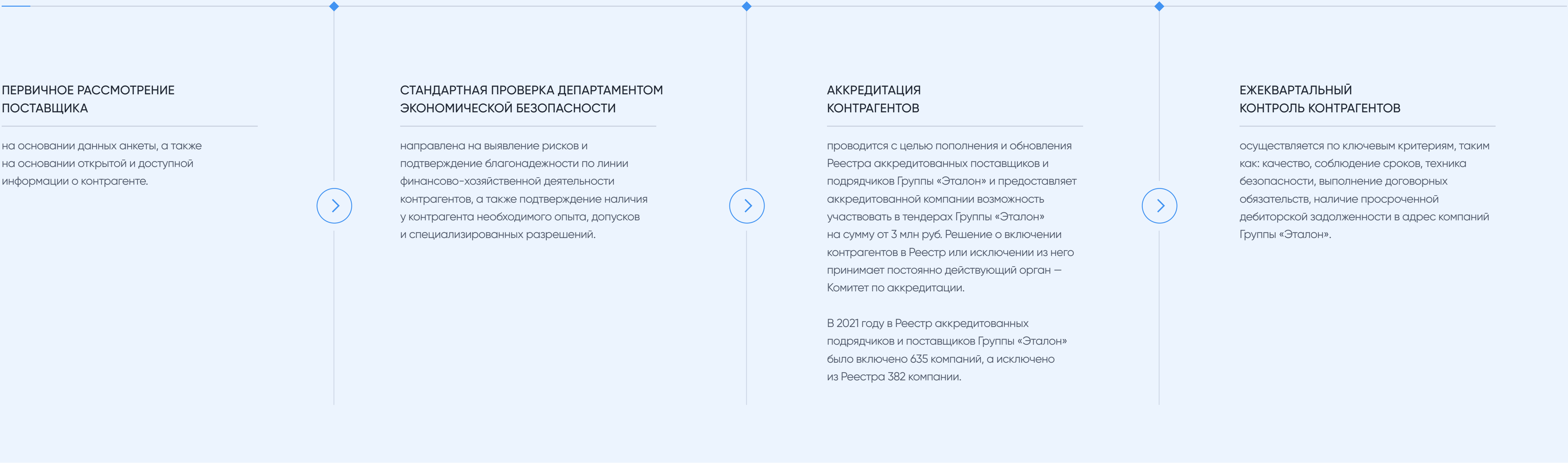
В 2021 году была утверждена и вступила в силу новая редакция «Положения о проведении тендеров», в которой закреплены дополнительные параметры и требования при проведении оценки контрагентов, процедура отбора и согласования Советом директоров стратегических партнеров Группы «Эталон», регламент централизованных поставок, а также возможность проведения закупочных процедур посредством электронных торговых площадок. Компании, не соответствующие установленным требованиям, не могут быть включены в Реестр аккредитованных поставщиков и подрядчиков Компании, соответственно, не имеют права участвовать в тендерах на выполнение работ и поставку материалов в течение следующих 12 месяцев.

6

С целью планирования закупок в Группе «Эталон» ежеквартально формируется план-график проведения тендеров. Размещение указанного план-графика в открытом доступе делает закупочные процедуры в Группе прозрачными и доступными для всех участников рынка.

Процедура проверки поставщиков и подрядчиков

Проверка и отбор контрагентов осуществляется в несколько этапов



Для осуществления конкурентных закупок Группа «Эталон» устанавливает дополнительные критерии оценки контрагентов с точки зрения их технических и функциональных возможностей, а также финансово-экономических требований.

Компании из Реестра аккредитованных поставщиков и подрядчиков при условии многолетних и взаимовыгодных партнерских отношений с Группой могут быть рассмотрены как кандидаты для включения в Реестр стратегических партнеров Группы. Решение о включении компании в Реестр стратегических партнеров или исключении из него принимает Совет директоров АО ГК «Эталон».

В списке потенциальных поставщиков Группы «Эталон» на 2021 год числилось более 5 тыс. контрагентов, 1,3 тыс. из которых включены в Реестр аккредитованных поставщиков и подрядчиков, имеющих право участвовать в тендерах Группы на сумму более 3 млн рублей.

Минимизация рисков в сфере устойчивого развития (ESG) в цепочке поставок

Группа «Эталон» уделяет особое внимание контролю над соблюдением поставщиками и подрядчиками установленных требований в области пожарной и промышленной безопасности, охраны труда, обращения с отходами и природными ресурсами и санитарно-эпидемиологического благополучия населения. К нарушителям Группа «Эталон» применяет штрафные санкции, предусмотренные действующими договорами.

Компания закупает материалы у экологически ответственных поставщиков. Оборудование и материалы, используемые на объектах Группы «Эталон», соответствуют гигиеническим и эргономическим требованиям, а также требованиям действующих СанПиН: продукция имеет сертификаты соответствия, санитарно-эпидемиологические заключения, паспорта качества, сертификаты пожарной безопасности и прочее.

Кроме того, в Группе «Эталон» разработан и внедрен стандарт безопасности строительных площадок, на основе которого в соответствии с определенной методикой оценивается уровень безопасности того или иного объекта, а также устанавливаются дополнительные требования в отношении безопасного производства работ и защиты окружающей среды.

Структура поставок

Все закупки Группы «Эталон» делятся на централизованные, осуществляемые департаментом тендеров и закупок, и локальные, осуществляемые тендерными подразделениями компаний Группы «Эталон». Закупочная деятельность в Группе выстроена таким образом, чтобы взаимодействие с контрагентами осуществлялось напрямую, минуя посредников.

В 2021 году был разработан и утвержден ряд локальных нормативных актов, направленных на централизацию закупок строительных материалов. В результате до 80% основных строительных материалов закупается централизованно через единый закупочно-логистический центр Группы.

Цепочка поставок

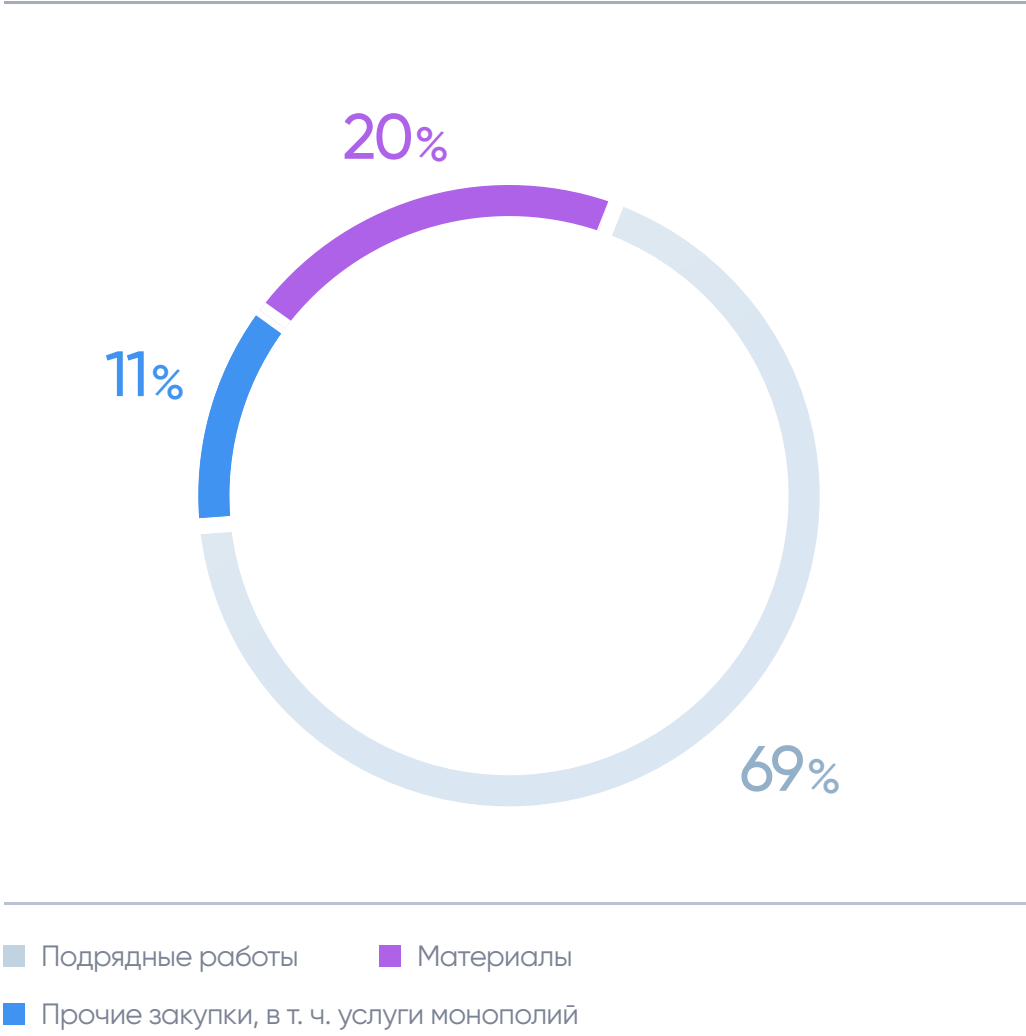
Поставщики	2019	2020	2021
Москва:			
Кол-во местных поставщиков	428	495	644
Кол-во прочих поставщиков	7	26	41
Санкт-Петербург:			
Кол-во местных поставщиков	577	537	637
Кол-во прочих поставщиков	46	67	56
Итого по Группе:			
Местных поставщиков	1 005	1 032	1 281
Прочих поставщиков	53	93	97
Объем закупок, млн руб.	29 548	31 836	38 204

Объем закупок

Закупки, млн руб.	2019	2020	2021
Объем закупок, млн руб.	29 548	31 836	38 204
в том числе объем закупок у субъектов малого и среднего бизнеса ¹ , млн руб.	22 404	25 955	31 146
Количество поставщиков — субъектов малого и среднего бизнеса	751	731	923

Объем закупок Группы «Эталон» в 2021 году вырос по сравнению с 2020 годом на 20%, в основном за счет развития централизованных закупок.

Структура закупок в 2021 году



На сегодняшний день доля прямых импортных поставок строительных материалов Группы «Эталон» варьируется в диапазоне 10–15%. К указанным материалам относятся фасадные облицовочные материалы, отопительные приборы, элементы и комплектующие для инженерных систем. При этом объем косвенных импортных поставок составляет 15–20%. К этой группе относятся сырьевые поставки на заводы, производящие материалы для объектов Группы «Эталон». Таким образом, зависимость Компании от импортных поставок, преимущественно европейских, остается невысокой.

Вместе с тем Группа «Эталон» активно реализует программу по импортозамещению и рассматривает аналоги, представленные на внутреннем российском рынке и рынках за пределами Европы. Для снижения логистических рисков проводится большая работа по выстраиванию новых логистических цепочек, гарантирующих своевременную поставку материалов.

Автоматизация закупочной деятельности

Автоматизация и цифровизация закупочной деятельности является одним из приоритетов Компании. В 2021 году с целью автоматизации централизованной закупки материалов департаментом тендеров и закупок совместно с IT-подразделениями Группы «Эталон» был внедрен программный продукт SYNTEKA, который позволил перевести в цифровую среду обработку заявок на закупку и поставку материалов во всех регионах присутствия.

Дополнительно заключены рамочные договоры с провайдерами электронных торговых площадок для последующего размещения заявок на закупку на этих электронных площадках.

Планы на 2022 год

В июне 2021 года было принято решение о трансформации закупочной деятельности путем развития автоматизации и цифровизации бизнес-процессов, связанных с закупками и тендерами. Была сформирована рабочая группа для разработки нового Регламента закупочной деятельности Группы «Эталон», который будет учитывать передовой опыт, а также переведет основной объем закупочных процедур Группы в цифровую экосистему, включая пилотное проведение закупок на электронных торговых площадках.

В рамках Регламента, который планируется согласовать и внедрить в 2022 году, разрабатываются стратегии категорийных закупок, которые позволят учитывать специфику проведения закупок различных номенклатурных групп.

В 2022 году продолжится работа по увеличению доли централизованных поставок строительных материалов через единый логистический центр для получения наилучших по цене и качеству предложений от поставщиков. Отдельное внимание будет уделено увеличению количества контрагентов-партнеров.

¹ Предприятия с численностью персонала до 100 человек.

Управление рисками

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

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

Политика управления рисками Группы «Эталон» направлена на поддержание уровня рисков в диапазоне от низкого до среднего и на обеспечение возможности 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.

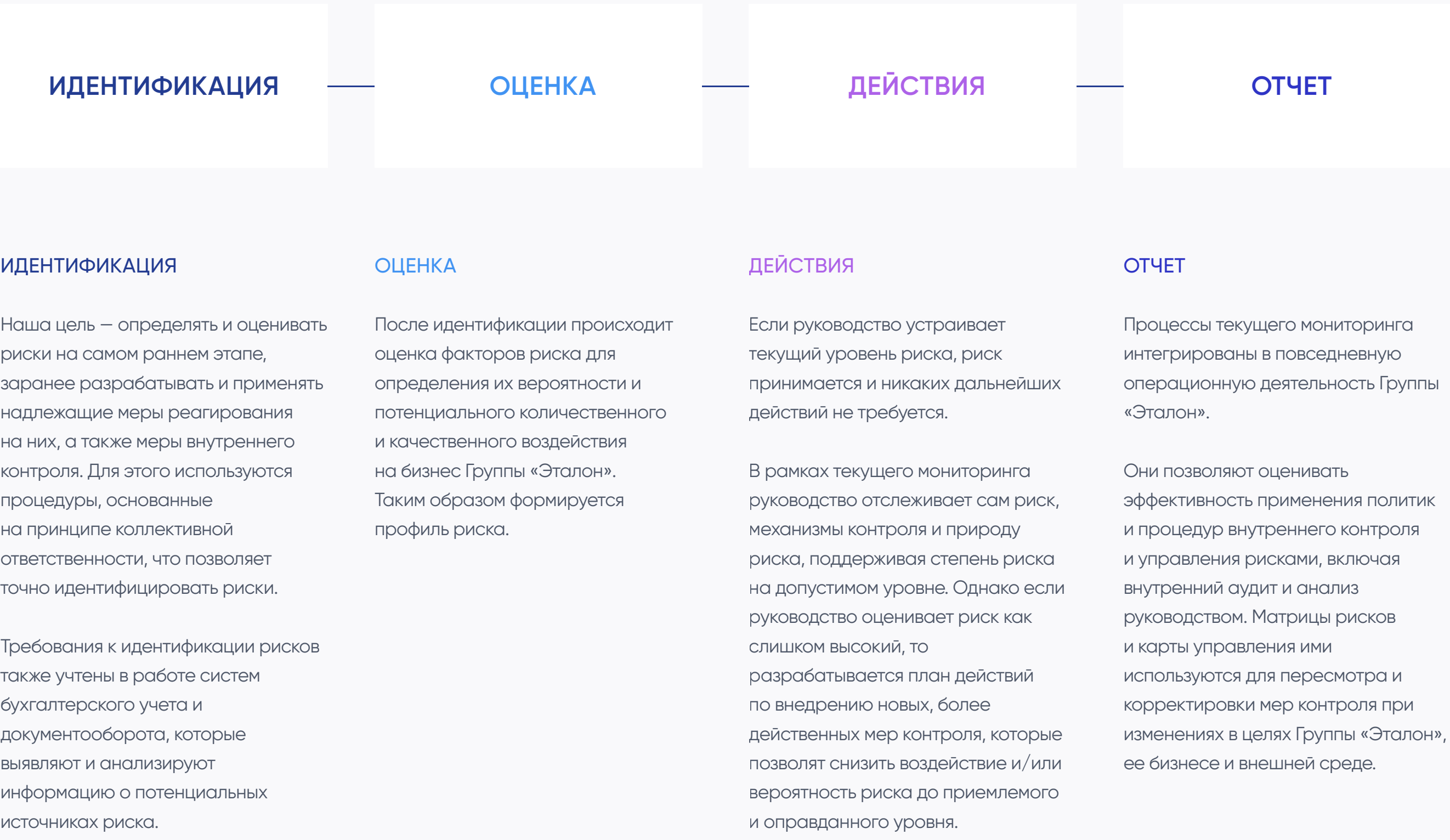
В Группе «Эталон» разработана надежная практика управления рисками, которую мы считаем важным фактором создания ценности для заинтересованных сторон Компании:

- системы и процессы управления рисками Группы «Эталон» направлены на минимизацию потенциальных угроз ее стратегическим целям;
- системы внутреннего контроля и управления рисками регулярно пересматриваются с учетом передового опыта.

Политика Группы «Эталон» по управлению рисками утверждается Советом директоров Компании и доводится руководителями до сведения сотрудников и заинтересованных сторон. Проактивная, сознающая риски организационная культура бизнеса имеет решающее значение для эффективного выявления и снижения рисков.

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

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



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 главная ответственность за управление рисками Группы «Эталон» лежит на Совете директоров, Комитет по аудиту играет ключевую роль в этом процессе. При содействии руководителя службы внутреннего аудита Комитет по аудиту осуществляет надзор и критический анализ оценки руководством основных рисков для стратегии Группы, уровня приемлемого риска, эффективности установленных мер контроля и проверки достоверности информации. Кроме того, он устанавливает политику и процедуры управления рисками Группы и контролирует соблюдение утвержденных политик.

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

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

Риски

Российский рынок недвижимости цикличен по своей природе и в целом зависит от состояния российской экономики, рост которой также имеет тенденцию к цикличности. Таким образом, бизнес Компании, финансовое состояние, результаты деятельности и стоимость различных типов недвижимости, с которыми связана деятельность Компании, могут быть подвержены негативному воздействию цикличности рынка недвижимости и российской экономики в целом.

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



● Степень влияния
● Вероятность

РИСКИ

■ Высокие
■ Умеренные
■ Низкие

В связи с текущей геополитической ситуацией и санкциями, введенными против России, после отчетного периода реализовался ряд рисков – в основном макроэкономических, а также операционных и финансовых. Исходя из реализовавшихся негативных сценариев и высокой вероятности ухудшения условий деятельности для всех предприятий, включая девелоперские компании, Группа «Эталон» разрабатывает дополнительные меры для предотвращения или сокращения негативных последствий, включая подходы к финансированию проектов, обновление цепочки поставок, усилия по снижению себестоимости продукта и пр.

Риск	Влияние на Компанию	Предотвращение / минимизация последствий		Вероятность / степень влияния
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ				
Негативные макроэкономические тенденции	Снижение покупательной способности российских граждан может негативно сказаться на спросе. С другой стороны, инфляция может негативно повлиять на Компанию и привести к увеличению стоимости земли, материалов и рабочей силы.	- Компания может самостоятельно регулировать объемы и темпы строительства в зависимости от фактического спроса на недвижимость в конкретном регионе. - В случае снижения спроса Компания может перенести запуск и строительство новых объектов, чтобы сбалансировать потенциальные затраты на строительство и ожидаемые поступления денежных средств от продаж.	Компания поддерживает объем земельного банка, достаточный для строительства и продаж на протяжении ближайших 10 лет без приобретения новых земельных участков. Недвижимость рассматривается как хороший инструмент для защиты от инфляционных рисков: уровень инфляции в феврале 2022 года составил 9,2%, в то время как ЦБ РФ увеличил ключевую ставку до 20%¹. Государственная программа семейной ипотеки продлена до конца 2023 года и предусматривает ставку до 6%, что также может вызвать стремление потенциальных покупателей, подпадающих под действие программы, поторопиться с приобретением недвижимости.	Высокая вероятность / умеренное влияние Риски реализовались
Региональные риски	Ухудшение экономической ситуации, затрагивающее всех участников на ключевых рынках, может также оказать негативное влияние на Компанию.	Основные регионы присутствия Компании — столичный Московский регион и Санкт-Петербург — наиболее развитые и экономически стабильные регионы 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. В то же время отрасль девелопмента является одной из ключевых, и, как правило, правительство оказывает ей поддержку в сложных макроэкономических условиях. В частности, в марте 2022 года правительство анонсировало ряд антикризисных мер для поддержки отрасли, включая развитие ипотечных программ, а также меры, затрагивающие земельные отношения и вопросы финансирования строительства.	Высокая вероятность / умеренное влияние Риски реализовались
Изменение потребительских предпочтений / тенденций рынка	Способность Компании эффективно управлять активами напрямую связана с текущим и прогнозируемым потребительским спросом. Неожиданное изменение потребительских предпочтений может оказать негативное влияние на деятельность Компании, в частности с учетом характерного для отрасли длинного производственного цикла.	- Технология кирпично-монолитного строительства позволяет возводить здания со свободной планировкой и дает определенную гибкость в разработке архитектурных концепций. Кроме того, благодаря этой технологии становится возможным регулировать объемы строительства. - Группа «Эталон» развивает альтернативные кирпично-монолитной технологии формы домостроения, включая современную технологию префабрикации, позволяющие существенно сократить издержки и/или сроки строительства, одновременно повысив качество выполнения строительных работ.	Компания постоянно отслеживает изменения спроса и адаптирует свой продукт в соответствии с потребительскими предпочтениями. Для этого Группа проводит исследования с привлечением сторонних специалистов, а также самостоятельно на основе отзывов клиентов на всех этапах сотрудничества, в том числе и после ввода проектов в эксплуатацию.	Средняя вероятность / умеренное влияние Повышение риска по сравнению с прошлым периодом

¹ На 22 марта 2022 года.



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

РИСКИ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Новые изменения в законодательстве	Отрасль, в которой работает Компания, строго регулируется; любое несоблюдение правил может негативно повлиять на операционные и финансовые показатели Компании. Неспособность своевременно получить разрешительную документацию может привести к задержкам в реализации проектов.	- Компания отслеживает любые изменения в законодательстве, которые могут повлиять на ее деятельность, с тем чтобы заранее принять меры и снизить связанные с изменениями риски. - Руководство Группы «Эталон» участвует в отраслевых комитетах, созданных для согласования различных мнений и разработки потенциальных поправок в законодательство с учетом изменений нормативной базы и требований к застройщикам.	Устойчивое финансовое положение, эффективное финансовое планирование, доступ к различным источникам финансирования и один из самых крупных портфелей реализованных проектов в отрасли позволяют Группе «Эталон» соответствовать изменяющимся требованиям отраслевого законодательства.	Средняя вероятность / умеренное влияние
------------------------------------	---	---	--	---

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ

Возможность приобретения земельных участков	Невозможность найти и приобрести землю по адекватной цене для реализации будущего проекта может негативно сказаться на бизнесе Компании и ее операционных и финансовых результатах.	- Компания поддерживает свой земельный банк на уровне, достаточном для обеспечения строительства и продаж в течение не менее чем четырех лет. Текущий портфель Компании объемом 6 млн кв. м реализуемой площади более чем в 13 раз превышает объем площадей, проданных в течение 2021 года. - Территориальные управления Компании осуществляют постоянный мониторинг рынка земельных участков и ведут базу данных объектов, параметры которых (расположение, планировка и разрешения, предлагаемые условия приобретения и т. д.) соответствуют маркетинговой стратегии Компании, необходимой рентабельности и финансовым ресурсам.	- Большая прозрачность процедур зонирования и опыт самостоятельного зонирования участков при реализации проектов «Галактика» и «ЗИЛ-Юг» позволили Компании пересмотреть подход к пополнению земельного банка в пользу покупки незонированных участков и самостоятельного зонирования. Преимущества такого подхода — большой выбор пятен под застройку, снижение стоимости земли. Кроме того, благодаря стратегии, направленной на достижение лидерства по сокращению издержек, Группа «Эталон» планирует существенно повысить свою конкурентоспособность в борьбе за новые земельные участки в Москве и Санкт-Петербурге, как зонированные, так и незонированные. - Выход на региональные рынки открывает возможности для пополнения портфеля новыми проектами в хороших локациях за пределами Москвы и Санкт-Петербурга, в крупных городах России с активным спросом на жилье класса Эталон.Старт (масс-маркет). При этом привлекательные условия входа в проект и низкая по сравнению со столичными регионами стоимость земли позволяет сохранять рентабельность на уровне, сопоставимом с другими проектами Компании.	Низкая вероятность / умеренное влияние
---	---	--	--	--

Риск	Влияние на Компанию	Предотвращение / минимизация последствий	Вероятность / степень влияния	
ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ				
Закупки строительных материалов	Изменение обменных курсов может спровоцировать увеличение стоимости импортируемых материалов; инфляция, с другой стороны, может привести к увеличению стоимости отечественных материалов. Любое нарушение сроков и объемов поставок может привести к задержкам в строительстве проектов, что, в свою очередь, может нанести ущерб репутации Компании перед лицом клиентов и привести к потере покупателей.	- Вертикально интегрированная бизнес-модель Группы позволяет поддерживать оптимальную загруженность Компании внутренними заказами. - Доля импортируемых строительных материалов и стоимость содержания импортируемого оборудования, используемого в строительстве, традиционно составляла около 15% от сырьевых поставок. В связи с этим изменение цены на импортируемые материалы/оборудование не окажет существенного влияния на стоимость строительства.	- Будучи одним из крупнейших застройщиков, Группа «Эталон» может выбрать наиболее надежных внешних поставщиков и снизить затраты на материалы за счет крупных закупок. - Для минимизации рисков, связанных с приостановкой поставок ряда материалов и механизмов, Компания активно реализует программу по импортозамещению и рассматривает аналоги, представленные на внутреннем рынке и на доступных зарубежных рынках.	Высокая вероятность / сильное влияние Повышение рисков
Субподрядчики	Невозможность найти квалифицированных субподрядчиков и заключить соглашения о субподряде на приемлемых условиях может привести к увеличению издержек. Кроме того, Компания полагается на внешних субподрядчиков для выполнения определенных видов работ по строительству и девелопменту и, следовательно, берет на себя дополнительные риски, связанные с субподрядчиками: неудовлетворительное качество работ, задержки, несчастные случаи и т. д.	- Компания использует тендерную процедуру для выявления и отбора лучших поставщиков, а также для создания конкурентной среды. - Компания постоянно контролирует и оценивает своих поставщиков по различным критериям. - Все субподрядчики подлежат обязательной ежегодной аккредитации для обеспечения их соответствия требованиям Группы «Эталон». - Компания вводит программы работы с постоянными субподрядчиками для дальнейшего контроля за расходами, качеством и своевременной реализацией проектов.	- Компания обязывает своих субподрядчиков предоставлять еженедельные отчеты о ходе работы, индексе безопасности и т. д. - Компания проводит комплексные проверки на производственных площадках заводов, поставляющих бетонные и растворные смеси; все поставщики тщательно проверяются по целому ряду параметров. - Благодаря вертикально интегрированной структуре Компания может минимизировать свою зависимость от субподрядчиков в сфере строительства и эксплуатации.	Низкая вероятность / слабое влияние
Несчастные случаи на строительных объектах	Группа «Эталон» работает в строительной отрасли, в которой несчастные случаи на производстве, затрагивающие жизнь и здоровье сотрудников, могут повлечь для Компании существенный финансовый и репутационный ущерб.	- Компания соблюдает соответствующие нормативные требования по охране здоровья и безопасности. - Все сотрудники посещают семинары по вопросам безопасности труда. - Все оборудование сертифицировано соответствующими органами и дополнительно проверяется Компанией.	- Компания одной из первых в России начала применять технологию BIM-моделирования для повышения производственной безопасности. - В 2021 году продолжается совершенствование инструмента мониторинга безопасности на базе BIM — индекса безопасности. Методика была усовершенствована: разработан индекс пожарной безопасности бытовых городков, методология расчета индекса безопасности учитывает критерии влияния человека (работника) на оценку риска.	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.	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 привлекает 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	Предотвращение / минимизация последствий		Вероятность / степень влияния
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ				
Затруднения с привлечением капитала	Строительство является капиталоемкой отраслью, и Компания должна всегда иметь доступ к капиталу для финансирования своих проектов.	- Источники финансирования Компании диверсифицированы и включают различные долговые инструменты и авансовые платежи от покупателей (по проектам, которые реализуются по старым правилам). - Влияние роста ключевой ставки ЦБ РФ на стоимость обслуживания корпоративного долга компании ограничено, так как большая часть долговых инструментов текущего кредитного портфеля предусматривает фиксированные процентные ставки. По ряду кредитных линий, процентные ставки которых привязаны к значению ключевой ставки, договорами предусмотрены диапазоны применяемых значений ключевой ставки с верхним значением существенно ниже актуального уровня. Обладая достаточным запасом ликвидности (поступления от завершенных проектов, поступления от SPO и размещения облигационного займа в 2021 году), Компания имеет возможность отложить привлечение нового корпоративного долга до тех пор, пока ставки не снизятся.	Компания успешно применяет новые схемы проектного финансирования с использованием счетов эскроу. По состоянию на конец 2021 года покрытие на счетах эскроу позволяет Компании получать проектное финансирование по льготной ставке – от 0,01% до 3,5%. Эффективные ставки по проектному долгу находились в диапазоне 0,01%–11,5%. С учетом роста ключевой ставки ЦБ РФ в марте 2022 года, Компания ожидает роста базовых ставок по новому проектному финансированию при сохранении специальных ставок на уровне, близком к уровню конца 2021 года. Поэтому оптимальной стратегией для Компании станет обеспечение баланса между графиком строительства объекта и поступлениями от продаж на счет эскроу, с тем чтобы обеспечить стабильно высокий уровень покрытия выбранного долга остатками денежных средств.	Средняя вероятность / значительное влияние Повышение рисков
Риск ликвидности	Неспособность Компании выполнить свои финансовые обязательства может привести к нарушениям в операционной деятельности, нанести ущерб ее репутации, вызвать рост ставок кредитования в краткосрочной перспективе и банкротство в долгосрочной перспективе.	Компания придерживается консервативной финансовой политики и стремится сохранять низкий уровень долговой нагрузки, при показателе «чистый корпоративный долг/EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA)»	существенно ниже целевого уровня в 2х. На 31 декабря 2021 года соотношение чистого корпоративного долга к показателю EBITDA до распределения стоимости активов (PPA) составляло 0,1х.	Средняя вероятность / значительное влияние Повышение рисков
Кредитный риск, связанный с клиентами	Компания может понести финансовые убытки, если клиенты не выполнят свои договорные обязательства по финансовым инструментам, используемым для покупки недвижимости.	Дебиторская задолженность клиентов обеспечена стоимостью квартир по договорам.		Средняя вероятность / слабое влияние Повышение рисков
Риск изменения валютного курса	Рост курса иностранных валют по отношению к рублю может привести к увеличению нагрузки для тех компаний, которые выпускают долговые инструменты в иностранной валюте. Кроме того, это может привести к росту цен на импортируемые строительные материалы.	У Компании нет долговых инструментов в иностранной валюте. Текущая структура долга Компании включает в себя облигации, номинированные в рублях, выпущенные ее дочерними компаниями «Эталон-ЛенСпецСМУ» и «Эталон-Финанс» (бывшая «Лидер-Инвест»).	Импортные товары составляют лишь небольшую часть расходов Компании.	Высокая вероятность / слабое влияние Риск реализовался
Процентные ставки	Увеличение ставок по ипотечным кредитам может ограничить способность клиентов финансировать покупку новых квартир, что снизит объем продаж. С другой стороны, увеличение ставок по непогашенным долговым обязательствам Компании приведет к непредвиденному росту расходов.	- Если процентные ставки по ипотечным кредитам увеличиваются или предложение ипотечных кредитов уменьшается, Компания может предложить своим клиентам дополнительные варианты платежей в рассрочку. - Программы субсидированной семейной ипотеки, действующие до конца 2023 года, поддержат ипотечные продажи в условиях ставок по ипотечным продуктам выше 10%.	Чтобы избежать высоких процентных платежей, Компания может погасить некоторые кредиты до наступления срока погашения; она может пересмотреть условия займов или прибегнуть к альтернативным источникам финансирования.	Высокая вероятность / слабое влияние Риск реализовался

Риски, связанные с корпоративной и социальной ответственностью

Риски и возможности, связанные с экологией, социальной ответственностью и корпоративным управлением (ESG), могут различным образом повлиять на способность Компании выполнять свои финансовые обязательства. По сравнению с другими отраслями компании, работающие в сфере девелопмента недвижимости, подвержены умеренным экологическим и социальным рискам. С другой стороны, определенные социальные и экологические факторы в большей степени отражаются именно на девелоперах. В числе таких факторов – обеспеченность квалифицированным персоналом, безопасность сотрудников, а также выбросы парниковых газов, землепользование и потребление воды¹.

Ряд рисков, связанных с ESG, более подробно освещен выше в общем списке рисков Компании. Здесь представлена группировка ESG-рисков в целом и направления минимизации их воздействия на Компанию.

¹ Источник: Отраслевой отчет в области ESG – сектор производства строительных материалов, проектирования и строительства (от 3 июня 2019 года).
² Риски, связанные с масштабными рыночными, технологическими, правовыми и иными изменениями, вызванными переходом к низкоуглеродной экономике.

Риск	Природа риска и его потенциальное влияние на Компанию	Предотвращение / минимизация последствий	Комментарии	
КЛИМАТИЧЕСКИЕ РИСКИ				
Физические риски	Изменения климатических условий (включая экстремальные природные явления, рост средних температур и пр.) могут привести к ряду последствий, среди которых: – несоблюдение сроков строительства и рост строительных затрат; – приостановка работ из-за экстремальных условий (например, невозможность эксплуатации кранов из-за сильного ветра); – ущерб возведенным конструкциям; – затопление площадок; – снижение производительности труда из-за влияния погодных условий на состояние здоровья персонала или перерывов в работе.	Минимизация рисков: • тщательная оценка рисков и их возможного воздействия перед реализацией проекта; • разработка комплекса мер по предотвращению или минимизации неблагоприятного воздействия на экологию; • поддержание высокой безопасности площадок и меры по защите конструкций и инфраструктуры, в том числе ремонтные работы (дороги, земляные работы) и дополнительный мониторинг площадок; • выбор качественных материалов с высокой устойчивостью к перепадам температуры, влажности и пр., а также эффективных инженерных систем; • тщательная подготовка участка под строительство с учетом возможных экологических рисков, включая соблюдение водоохранных зон, укрепление грунта и т. д.	Возможности: • удлинение комфортного сезона для производства строительных работ из-за потепления; • более качественные и экологичные материалы и инженерные решения как фактор повышения привлекательности продукта.	
Риски переходного периода ²	Дополнительные финансовые затраты в связи с адаптацией к климатическим изменениям, росту конкуренции по ESG–критериям, изменением спроса в сторону более экологичных решений. Изменение технологий и регулирования в сторону ужесточения экологических требований (в том числе с целью сокращения углеродного следа), усложнение инженерных систем.	Минимизация рисков: • централизованная автоматизированная система тендеров и закупок помогает обеспечивать высокое качество приобретаемых материалов при сохранении их оптимальной стоимости; • Компания развивает новые промышленные технологии домостроения, более экологичные по сравнению с традиционной технологией монолитного строительства, готовит площадку для запуска собственного производства префабрицированных элементов; • собственное подразделение R&D и ряд проектов по автоматизации производственной цепочки будут способствовать повышению технологичности производства, снижению себестоимости при высоком качестве и экологической безопасности продукта Группы «Эталон».	Возможности: • повышение качества продукта и, следовательно, конкурентных преимуществ Компании; • снижение себестоимости строительства и повышение рентабельности за счет применения новых технологий; • рост устойчивости операций за счет повышенного внимания к качеству продукции и безопасности производства.	

Риск	Природа риска и его потенциальное влияние на Компанию	Предотвращение / минимизация последствий		Комментарии
СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ				
Управление человеческим капиталом	Необходимость удерживать ключевых сотрудников и привлекать новые кадры вне зависимости от ситуации на рынке. Неспособность удержать ключевых сотрудников или поддерживать высокий уровень профессионализма команды может повлечь негативные последствия для бизнеса.	Минимизация рисков: - обеспечение комфортных условий труда, достойной оплаты, системы денежного и неденежного премирования, мер социальной поддержки сотрудников; - сотрудничество с учебными заведениями, организация практики и обучения на базе Группы «Эталон» для привлечения лучших выпускников и создания кадрового потенциала.	Возможности: - повышение привлекательности Компании для соискателей; - создание, за счет сотрудничества с вузами в области образовательных программ, кадрового резерва с необходимыми для Компании знаниями и навыками.	Подробнее о кадровых рисках – выше в обзоре основных рисков (Операционные риски); о мероприятиях и возможностях в области HR – в разделе «Сотрудники» данного отчета.
Риски, связанные с производственной безопасностью	Несчастные случаи на производстве могут повлечь существенный финансовый и репутационный ущерб для Компании.	Минимизация рисков: строгое соблюдение законодательных требований в отношении безопасности, внутренний протокол проверки оборудования, многоступенчатый мониторинг безопасности на всех объектах с применением разработок на основе BIM-технологий, планомерное совершенствование методики расчета и мониторинга индекса безопасности с включением дополнительных составляющих (например, индекс пожарной безопасности, влияние человеческого фактора); единое цифровое пространство для мониторинга строительного процесса позволяет оперативно определять зоны риска производственного травматизма и принимать упреждающие меры; обширные возможности аналитики показателей безопасности являются основой для планомерного совершенствования системы охраны труда и безопасности.	Возможности: - рост производительности труда; - повышение привлекательности Компании как работодателя; - возможность оказывать услуги сторонним компаниям в области внедрения стандартов промышленной безопасности на основе собственных разработок Группы «Эталон».	Подробнее о риске см. выше в обзоре основных рисков «Несчастные случаи на строительных объектах»; о мероприятиях и достижениях в области охраны труда см. в разделе «Охрана труда и безопасность» данного отчета.
Воздействие на местные сообщества	Риски создания высокой нагрузки на локальную инфраструктуру за счет дополнительной жилой застройки, необходимость тщательного выбора участков с учетом санитарно-защитных зон, благоприятных экологических условий для будущих жильцов, транспортной нагрузки и т. д.	Минимизация рисков: - развитие местных сообществ за счет создания социальной инфраструктуры, восстановления исторических памятников, поддержки культурных и спортивных мероприятий, благотворительности; - строительство крупных жилых комплексов предполагает создание коммерческой инфраструктуры, что способствует появлению новых рабочих мест и экономическому развитию региона; - высокие стандарты формирования жилой среды повышают комфорт жителей и создают определенный уровень требований к качеству жилья в целом, тем самым задавая планку для отрасли.	Возможности: - повышение узнаваемости бренда; - рост конкурентных преимуществ комплексных проектов Компании, включающих инфраструктурные объекты и современные общественные пространства, в том числе для покупателей с детьми и представителей нового поколения.	

Риск	Природа риска и его потенциальное влияние на Компанию	Предотвращение / минимизация последствий	Комментарии
------	---	--	-------------

СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

Риски, связанные с изменением потребительских предпочтений под влиянием экологических соображений, соображений здоровья, соблюдения прав человека и неприкосновенности частной жизни	Риски несоответствия проектов в продаже текущим потребительским предпочтениям; возможный рост себестоимости строительства в связи с повышенными экологическими, технологическими и иными требованиями к стандартам жилья.	Минимизация рисков: - изучение предпочтений клиентов через широкую сеть продаж (внутренние данные) и проведение исследований позволяет Компании постоянно совершенствовать продукт в соответствии с новыми стандартами и актуальными запросами клиентов; - применение новых технологий, которые разрабатываются Компанией, позволит снизить себестоимость строительства при сохранении высоких потребительских качеств продукта.	Возможности: повышение качества и технологичности продукта может способствовать росту продаж.	
--	---	---	--	--

РИСКИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Риски, связанные с несоблюдением договорных обязательств	Сложность, присущая проектам, подвергает компании рискам условных обязательств, а судебные риски растут вместе с трудностями сохранения уровня рентабельности и соблюдения сроков строительства. К таким рискам относятся расторжение договоров или задержки платежей со стороны клиентов, изменения в проектах и факторы, связанные с субподрядчиками.	Минимизация рисков: - формализация тендерных процедур для выбора поставщиков и подрядчиков; - совершенствование структуры управления и бизнес-процессов, а также другие меры, подробнее перечисленные в разделе «Операционные риски».	Возможности: - автоматизация процесса закупок и централизованный подход к выбору поставщиков позволяет установить единые высокие стандарты в отношении компаний-партнеров, а также снизить накладные расходы; - оптимизация структуры управления и бизнес-процессов также способствует повышению эффективности бизнеса.	
Риски, связанные со случаями коррупции и неконкурентного поведения	Нарушение этических норм может привести к расследованиям со стороны государственных органов, а крупные штрафы, затраты на урегулирование и репутационный ущерб могут повлиять на финансовые результаты.	Минимизация рисков: - строгое соблюдение правовых норм, разработка и соблюдение внутренних политик, контроль за соблюдением правил и процедур по противодействию коррупции, мошенничеству и нарушениям корпоративной этики; - повышение прозрачности и доступности раскрываемой Компанией информации, совершенствование функциональных структур, а также стандартов и практик в области раскрытия информации.	Возможности: рост корпоративной культуры и повышение стандартов корпоративного управления в соответствии с передовым опытом, что может способствовать росту инвестиционной привлекательности Компании.	Подробнее о мероприятиях и достижениях в области корпоративной этики и раскрытия информации см. в разделах «Корпоративное поведение» и «Взаимодействие с акционерами» данного отчета.

GRI: Стандарты и показатели

Стандарт GRI		Раздел отчета / комментарий		Раскрытие показателя
ОБЩИЕ ВОПРОСЫ				
ПРОФИЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ				
102-1	Название организации	ETALON GROUP PLC		Полностью раскрыт
102-2	Главные бренды, продукты и/или услуги	О Группе «Эталон», стр. 5 Портфель проектов, стр. 35		Полностью раскрыт
102-3	Расположение головного офиса	Материнская компания ETALON GROUP PLC (Кипр), основная операционная компания АО «Группа “Эталон”» (Санкт-Петербург)		Полностью раскрыт
102-4	Число стран, в которых организация осуществляет свою деятельность, и названия стран, в которых осуществляется основная деятельность или которые особенно значимы с точки зрения вопросов устойчивого развития, охватываемых отчетом	По состоянию на февраль 2022 года Группа «Эталон» осуществляет свою деятельность в следующих регионах России: Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Омск, Екатеринбург, Тюмень, Новосибирск.		Полностью раскрыт
102-5	Характер собственности и организационно-правовая форма	Взаимодействие с акционерами, стр. 142		Полностью раскрыт
102-6	Рынки, на которых работает организация (включая географическую разбивку, обслуживаемые сектора и категории потребителей и бенефициаров)	О Группе «Эталон», стр. 5 Портфель проектов, стр. 35	Клиенты, стр. 94	Полностью раскрыт
102-7	Масштаб организации	О Группе «Эталон», стр. 5 Сотрудники, стр. 87	Операционные результаты, стр. 57 Финансовые результаты, стр. 65	Полностью раскрыт
102-8	Информация о сотрудниках	Сотрудники, стр. 87		Полностью раскрыт
102-9	Цепочка поставок	Корпоративное поведение — Ответственная цепочка поставок, стр. 112		Полностью раскрыт

Стандарт GRI	Раздел отчета / комментарий		Раскрытие показателя
СТРАТЕГИЯ			
102-14	Заявление представителя высшего руководства организации о значении устойчивого развития для Компании и ее стратегии в указанной области	Обращение Председателя Совета директоров, стр. 14	Полностью раскрыт
102-15	Описание основных факторов влияния, рисков и возможностей	Управление рисками, стр. 115	Частично раскрыт
ЭТИКА И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ			
102-16	Описание ценностей, принципов, стандартов и норм поведения организации	Корпоративное поведение, стр. 107	Полностью раскрыт
102-17	Внутренние и внешние механизмы для решения вопросов этического и правового поведения, а также для сообщения о нарушениях законодательных и этических норм	Корпоративное поведение, стр. 107	Полностью раскрыт
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ			
102-18	Структура управления; комитеты, отвечающие за экономические, экологические и социальные вопросы	Корпоративное управление, стр. 133	Полностью раскрыт
102-20	Должностные лица руководящего уровня, отвечающие за экономические, экологические и социальные вопросы	Устойчивое развитие – Вступление, стр. 69	Полностью раскрыт
102-22	Состав высшего руководящего органа и комитетов	Корпоративное управление, стр. 133	Полностью раскрыт
102-23	Сведения о Председателе Совета директоров: исполнительные полномочия	Корпоративное управление, стр. 133	Полностью раскрыт
102-26	Роль высшего органа управления и высшего руководства в разработке, утверждении и обновлении целей, ценностей, миссии, стратегии и политик организации в области экономики, экологии и социальных вопросов	Корпоративное управление, стр. 133	Полностью раскрыт
102-35	Политика вознаграждения членов главного руководящего органа и представителей высшего руководства	Корпоративное управление, стр. 133	Частично раскрыт

Стандарт GRI	Раздел отчета / комментарий	Раскрытие показателя
--------------	-----------------------------	----------------------

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

102-40	Группы стейкхолдеров, с которыми взаимодействует организация	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, стр. 73	Полностью раскрыт
102-43	Подход организации к взаимодействию с заинтересованными сторонами по типу и группе стейкхолдеров	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, стр. 73	Полностью раскрыт
102-44	Ключевые темы и проблемы, обсуждаемые с заинтересованными сторонами	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, стр. 73	Полностью раскрыт

ОТЧЕТНОСТЬ

102-45	Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность организации	Финансовая отчетность, стр. 151	Полностью раскрыт
102-46	Охват рассматриваемых тем	Устойчивое развитие — Вступление, стр. 69	Полностью раскрыт
102-47	Перечень существенных тем	Устойчивое развитие — Вступление, стр. 69	Полностью раскрыт
102-50	Отчетный период	Об отчете, стр. 4 Устойчивое развитие — Вступление, стр. 69	Полностью раскрыт
102-51	Дата последнего отчета	Годовой отчет за 2020 год	Полностью раскрыт
102-52	Цикл отчетности (годовой, двухгодичный и т. п.)	Годовой	Полностью раскрыт
102-53	Контактное лицо, к которому можно обратиться с вопросами относительно данного отчета	Взаимодействие с акционерами, стр. 142	Полностью раскрыт
102-55	Указатель стандартов GRI	Устойчивое развитие — Стандарты GRI, стр. 124	Полностью раскрыт
102-56	Независимое заверение (аудит)	Об отчете, стр. 4 Устойчивое развитие — Вступление, стр. 69	Полностью раскрыт

Стандарт GRI	Раздел отчета / комментарий	Раскрытие показателя
--------------	-----------------------------	----------------------

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СУЩЕСТВЕННЫМИ ВОПРОСАМИ

103-1	Список всех существенных тем и их описание	Устойчивое развитие, стр. 70	Полностью раскрыт
103-2	Подход к управлению существенными вопросами и его составляющие	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, стр. 73 Охрана окружающей среды, стр. 83 Сотрудники, стр. 87	Социальная ответственность, стр. 95 Корпоративное поведение, стр. 107 Полностью раскрыт

ЗАКУПОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

204-1	Доля местных поставщиков	Корпоративное поведение — Ответственная цепочка поставок, стр. 112	Полностью раскрыт
-------	--------------------------	--	-------------------

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

205-1	Оценка деятельности на предмет рисков, связанных с коррупцией	Корпоративное поведение — Противодействие коррупции, стр. 110	Частично раскрыт
205-2	Информирование и обучение политикам и процедурам в области противодействия коррупции	Корпоративное поведение — Противодействие коррупции, стр. 110	Полностью раскрыт
205-3	Подтвержденные случаи коррупции и предпринятые действия	Корпоративное поведение — Противодействие коррупции, стр. 110	Полностью раскрыт

Стандарт GRI	Раздел отчета / комментарий	Раскрытие показателя
--------------	-----------------------------	----------------------

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

301-1	Использование материалов	Охрана окружающей среды, стр. 83	Полностью раскрыт
302-1	Потребление энергии	Охрана окружающей среды, стр. 83	Частично раскрыт
303-1	Использование воды как общего ресурса	Охрана окружающей среды, стр. 83	Частично раскрыт
303-3	Забор воды	Охрана окружающей среды, стр. 83	Частично раскрыт
303-4	Сброс воды	Охрана окружающей среды, стр. 83	Частично раскрыт
305-7	Выбросы в атмосферу	Охрана окружающей среды, стр. 83	Частично раскрыт
306-2	Отходы по типу и способу обращения	Охрана окружающей среды, стр. 83	Частично раскрыт
306-3	Объем отходов	Охрана окружающей среды, стр. 83	Полностью раскрыт
306-4	Отходы, направленные на переработку	Охрана окружающей среды, стр. 83	Частично раскрыт

СОЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

ЗАНЯТОСТЬ

401-1	Найм сотрудников и текучесть кадров	Сотрудники, стр. 87	Полностью раскрыт
401-2	Преимущества, предоставляемые штатным сотрудникам	Сотрудники, стр. 87	Полностью раскрыт
401-3	Отпуск по уходу за ребенком	Сотрудники, стр. 87	Частично раскрыт

Стандарт GRI	Раздел отчета / комментарий	Раскрытие показателя
--------------	-----------------------------	----------------------

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ С РУКОВОДСТВОМ

402-1	Минимальные сроки уведомления о существенных операционных изменениях	Сотрудники, стр. 87	Полностью раскрыт
-------	--	---------------------	-------------------

ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ

403-1	Система охраны труда	Охрана труда и безопасность, стр. 77	Полностью раскрыт
403-2	Идентификация опасности, оценка риска и расследование несчастных случаев	Охрана труда и безопасность, стр. 77	Полностью раскрыт
403-4	Участие работников в вопросах охраны труда, консультирование и взаимодействие по вопросам охраны труда и техники безопасности	Охрана труда и безопасность, стр. 77	Частично раскрыт
403-5	Обучение в области охраны труда и техники безопасности	Охрана труда и безопасность, стр. 77	Полностью раскрыт
403-8	Работники, включенные в контур системы управления охраной труда и промышленной безопасностью	Охрана труда и безопасность, стр. 77	Полностью раскрыт
403-9	Производственный травматизм	Охрана труда и безопасность, стр. 77	Частично раскрыт

ОБУЧЕНИЕ

404-1	Средняя длительность обучения (количество часов на человека)	Сотрудники, стр. 87	Частично раскрыт
404-2	Программы повышения квалификации	Сотрудники, стр. 87	Частично раскрыт

РАЗНООБРАЗИЕ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

405-1	Разнообразие сотрудников, в том числе на руководящих должностях	Сотрудники, стр. 87	Полностью раскрыт
-------	---	---------------------	-------------------

Стандарт GRI		Раздел отчета / комментарий	Раскрытие показателя
ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ			
406-1	Случаи дискриминации и предпринятые организацией меры	Корпоративное поведение — Противодействие дискриминации, стр. 109	Полностью раскрыт
ДЕТСКИЙ ТРУД			
408-1	Риски, связанные с возможными случаями использования детского труда в деятельности Компании и в цепочке поставок	Корпоративное поведение — Соблюдение прав человека, стр. 107	Полностью раскрыт
ПРИНУДИТЕЛЬНЫЙ ТРУД			
409-1	Риски, связанные с возможными случаями принудительного труда в деятельности Компании и в цепочке поставок	Корпоративное поведение — Соблюдение прав человека, стр. 107	Частично раскрыт
ПРАВА ЧЕЛОВЕКА			
412-1	Операции, которые подвергались проверкам или оценке с точки зрения соблюдения прав человека	Корпоративное поведение — Соблюдение прав человека, стр. 107	Полностью раскрыт
МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА			
413-1	Взаимодействие с местным сообществом, оценки воздействия и программы развития	Социальная ответственность, стр. 95	Полностью раскрыт

SASB: Стандарты и показатели

Стандарт SASB		Раздел отчета / комментарий
ЗАСТРОЙЩИКИ ЖИЛЬЯ ¹		
ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЕ И ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ		
IF-HB-160a.1.	Редевелопмент участков	Портфель проектов, стр. 35
IF-HB-160a.4.	Учет экологической составляющей при выборе участков, проектировании, девелопменте и строительстве	Охрана окружающей среды, стр. 83
ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ		
IF-HB-320a.1.	Уровень травматизма (TRIR)	Охрана труда и безопасность, стр. 77
ПРОЕКТИРОВАНИЕ С УЧЕТОМ РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЯ		
IF-HB-410a.3	Количество сданных в эксплуатацию домов, сертифицированных в соответствии со стандартами «зеленого» строительства	Охрана окружающей среды, стр. 83
ВОЗДЕЙСТВИЕ НОВЫХ ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСОВ НА МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА		
IF-HB-410b.2.	Точечное строительство	Портфель проектов, стр. 35
IF-HB-410b.3.	Комплексные проекты (кластеры, многофункциональная застройка, проекты комплексного освоения территории)	Портфель проектов, стр. 35

¹ SASB Home Builders.

² SASB Real Estate.

Помимо раскрытия информации в соответствии со стандартами GRI, при подготовке настоящего отчета Компания также руководствовалась отдельными стандартами SASB, перечисленными ниже.

Стандарт SASB		Раздел отчета / комментарий
НЕДВИЖИМОСТЬ ²		
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭНЕРГОРЕСУРСОВ		
IF-RE-130a.2	Потребление энергии	Охрана окружающей среды, стр. 83
IF-RE-130a.4	Классы энергопотребления зданий в рамках портфеля проектов	Охрана окружающей среды, стр. 83
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОДЫ		
IF-RE-140a.1	Забор воды (в расчете на кв. м общей площади зданий в портфеле Компании)	Забор воды — Раздел: Охрана окружающей среды, стр. 83 0,15 куб. м / кв. м NSA в 2021 году 0,45 куб. м / кв. м NSA в 2020 году
IF-RE-140a.2	Забор воды	Охрана окружающей среды, стр. 83
МОНИТОРИНГ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РАЗВИТИЕ УСТОЙЧИВОЙ СРЕДЫ ВО ВРЕМЯ ЭКСПЛУАТАЦИИ НЕДВИЖИМОСТИ		
IF-RE-410a.2	Потребление электричества и воды, измеряемое счетчиками	Охрана окружающей среды, стр. 83

Корпоративное управление

134 ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

134 СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

140 КОМИТЕТЫ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Корпоративное управление

Группа «Эталон» уделяет приоритетное внимание деловой этике в отношениях с акционерами, инвесторами, органами власти, деловыми партнерами и сотрудниками. В своей практике Компания руководствуется общепризнанными принципами устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности. В Группе «Эталон» действует Кодекс этики, в котором сформулированы и закреплены базовые принципы коллективного и индивидуального поведения, которые Группа «Эталон» и ее сотрудники обязаны соблюдать в повседневной работе и при реализации проектов в любой из сфер присутствия Группы «Эталон».

Управление Компанией на разных уровнях осуществляется Общим собранием акционеров, а также Советом директоров и созданными в его составе комитетами, которые действуют в соответствии с учредительными документами Компании, решениями, принятыми на общих собраниях акционеров, и действующим законодательством.

В системе корпоративного управления Группы «Эталон» сочетаются элементы руководства и сотрудничества, что обеспечивает прочную основу для эффективной организации процесса принятия решений. Компания по-прежнему стремится поддерживать высокие стандарты корпоративного управления, которые базируются на следующих принципах:

01

равное отношение
ко всем акционерам
и неукоснительная защита
их законных интересов
и прав

02

своевременное раскрытие
достоверной информации
о деятельности Компании

03

квалифицированный
и надежный учет прав
собственности на акции

04

открытый диалог
с представителями всех
заинтересованных сторон,
признание их прав
и законных интересов

05

подотчетность Совета
директоров акционерам,
а исполнительных органов —
Общему собранию
акционеров и Совету
директоров

Общее собрание акционеров

В 2021 году состоялось два общих собрания акционеров. На внеочередном общем собрании акционеров, состоявшемся 22 марта 2021 года, было принято решение увеличить объявленный акционерный капитал Компании с 34 747,899 фунта стерлингов до 39 172,2686 фунта стерлингов путем выпуска 88 487 391 новых обыкновенных акций номинальной стоимостью 0,00005 фунта стерлингов каждая. Кворум собрания составил 77,91%.

1 декабря 2021 года состоялось годовое общее собрание акционеров, в котором приняли участие владельцы 73,96% голосующих акций. В ходе собрания были рассмотрены и приняты необходимым большинством голосов следующие решения:

1

Рассмотреть и утвердить консолидированную финансовую отчетность Компании и индивидуальную финансовую отчетность Etalon Group PLC за 12 месяцев, завершившихся 31 декабря 2020 года, вместе с отчетами директоров и аудитора к вышеперечисленной отчетности, а также ратифицировать действия, предпринятые Секретарем для представления финансовой отчетности Регистратору компаний Республики Кипр.

2

Утвердить выплату финальных дивидендов за 2020 год в размере 9,39 рублей на акцию из распределяемой прибыли Компании в соответствии с рекомендацией Совета директоров. Дивиденды должны быть выплачены в соответствии с рекомендацией Совета директоров. Дивиденды должны быть выплачены 16 декабря 2021 года акционерам по состоянию на 10 декабря 2021 года. Выплата будет производиться в долларах США по курсу Центрального банка Российской Федерации, установленному за 3 рабочих дня до даты выплаты.

3

Назначить DELOITTE LIMITED аудитором Компании с обязательством исполнять аудиторские обязанности с момента завершения настоящего собрания до следующего годового общего собрания акционеров, на котором будет представлена отчетность Компании.

4

Уполномочить директоров устанавливать вознаграждение аудитора.

Сведения о составе акционеров раскрыты на сайте Компании и доступны по ссылке <https://www.etalongroup.com/ru/investoram/informacija-o-cennykh-bumagakh/struktura-vladienija/>

Совет директоров

11 ДИРЕКТОРОВ

По состоянию на 31 декабря 2021 года Совет директоров состоял из 11 членов, включая двух исполнительных директоров и девять директоров без исполнительных полномочий, из которых шестеро — независимых.

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 финансовыми и человеческими ресурсами Компании, анализ эффективности управления и определение степени готовности Компании к различным рискам. Совет директоров своим примером способствует внедрению высокой корпоративной культуры управления.

Важное место в деятельности Совета директоров занимают его консультативные функции: Совет директоров дополняет усилия 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 вознаграждениям и назначениям проверяет наличие у кандидатов навыков, опыта и компетенций, необходимых для успешной работы Компании.

В составе Совета директоров присутствуют независимые директора и директора без исполнительных полномочий. 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 важную 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.

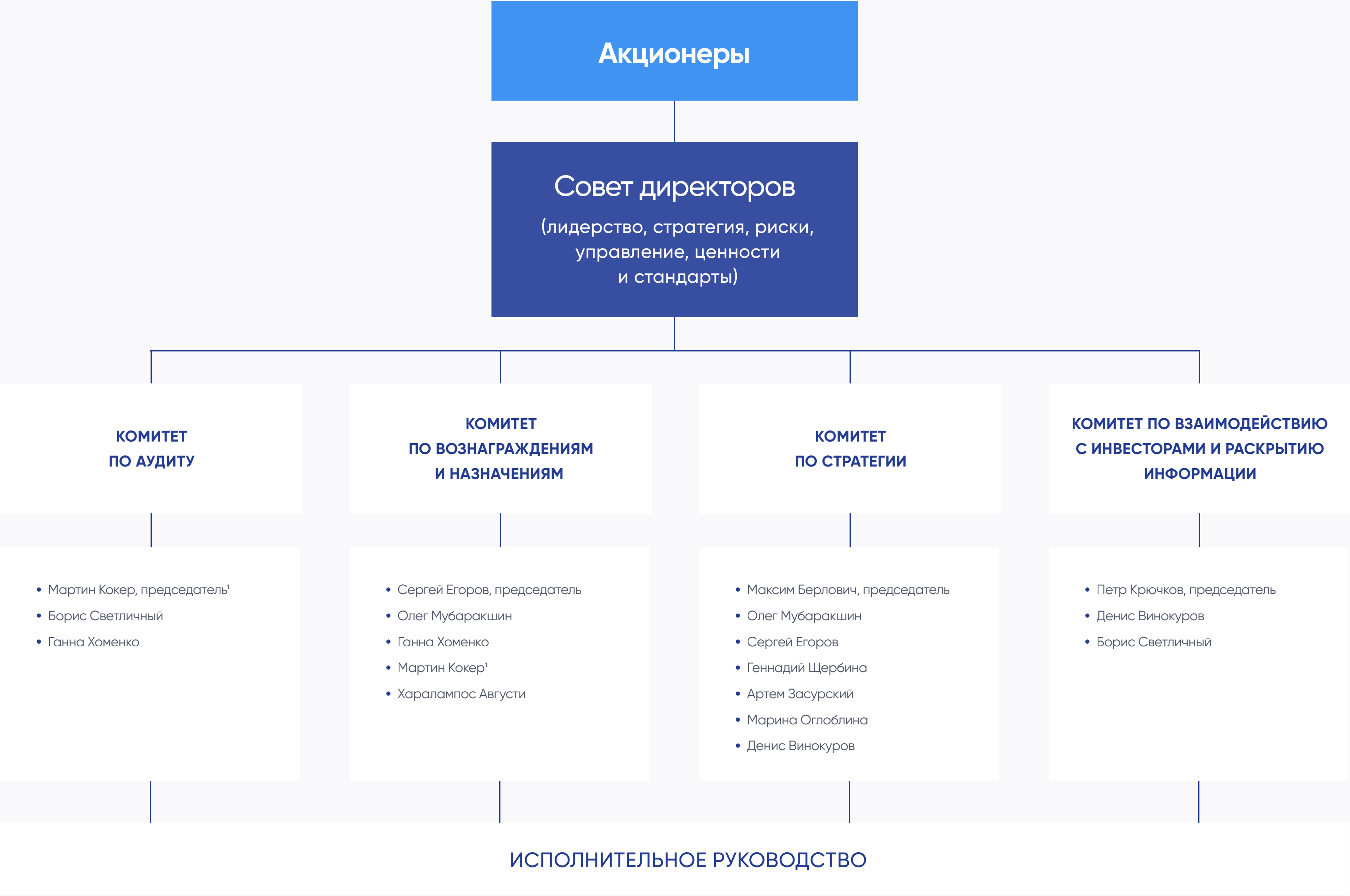
Наличие в Совете директоров Компании директоров без исполнительных полномочий обеспечивает ему необходимую непредвзятость и формирует прочную основу для эффективной системы корпоративного управления. Директора без исполнительных полномочий отвечают за конструктивный критический анализ стратегий, предлагаемых исполнительными директорами, и тщательную оценку эффективности команды менеджмента в достижении поставленных целей и задач. Они также играют важную роль в работе Совета директоров Компании и его комитетов. Директора без исполнительных полномочий в текущем составе Совета директоров обладают высокой квалификацией, достаточным опытом, знаниями и независимостью суждений для эффективного выполнения ими своих функций.

Для определения степени эффективности работы Совета директоров и комитетов Совета директоров, соответствия их работы потребностям развития Группы, а также для выявления областей, в которых деятельность Совета директоров и комитетов Совета директоров может быть улучшена, Совет директоров ежегодно проводит самооценку эффективности работы Совета директоров и комитетов Совета директоров.

В 2021 году в составе Совета директоров произошли некоторые изменения. В Совет директоров вошли Геннадий Щербина, занимавший до этого должность главного исполнительного директора, а также Александр Волошин в качестве независимого директора без исполнительных полномочий.

Структура корпоративного управления

Структура Совета директоров и его комитетов по состоянию на 31 декабря 2021 года представлена ниже:



¹ По состоянию на 11 марта 2022 года, после окончания отчетного периода, Мартин Кокер вышел из состава Совета директоров и его комитетов.

После отчетной даты, в апреле 2022 года, Совет директоров назначил Виталия Пыльцова новым независимым директором и председателем Комитета по аудиту.

Совет директоров¹ 1/2



СЕРГЕЙ ЕГОРОВ

Председатель Совета директоров, директор без исполнительных полномочий

Сергей Егоров родился в 1982 году. В 2004 году он окончил Кыргызский национальный университет по специальности «Финансы и кредит». С 2012 года занимал должность директора по специальным проектам АФК «Система». В настоящий момент является управляющим партнером в АФК «Система».

Сергей также входит в Совет директоров компаний из портфеля АФК «Система». До прихода в АФК «Система» Сергей был вице-президентом компании «Интеллект Телеком» и накопил большой опыт на занимаемых ранее должностях в компаниях «Сбербанк Капитал», United Capital Partners и Ernst & Young.



ГЕННАДИЙ ЩЕРБИНА

Главный исполнительный директор

Геннадий Щербина родился в 1955 году. Геннадий имеет более 18 лет опыта работы в сфере строительства, начав свою карьеру в этой отрасли в 2003 году. Он занимал должность руководителя Санкт-Петербургского территориального управления Группы «Эталон» с 2007 года. Геннадий имеет степень кандидата экономических наук, окончил Военно-Морскую академию им. маршала Советского Союза А. А. Гречко и Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.



МАКСИМ БЕРЛОВИЧ

Исполнительный директор

Максим Берлович родился в 1987 году. Максим окончил Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого в 2009 году по специальности «Мировая экономика», а также получил степень магистра делового администрирования (MBA) в бизнес-школе Vlerick Business School в 2013 году.

До прихода в Группу «Эталон» в 2014 году Максим занимал пост заместителя генерального директора в одном из крупнейших генподрядчиков России, специализирующемся на строительстве объектов электроэнергетики. С 2017 по 2019 год был генеральным директором производственного блока, объединяющего все производственные, строительные и сервисные активы Группы «Эталон». В 2019 году Максим возглавил Московское региональное управление Группы «Эталон», а с 2021 года является членом правления и вице-президентом по Московскому региону.



ОЛЕГ МУБАРАКШИН

Директор без исполнительных полномочий

Олег Мубаракшин родился в 1968 году. В 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция», в 2002 году — Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «Финансы и кредит». С 2013 по 2022 год работал в АФК «Система» в качестве старшего вице-президента — руководителя Комплекса по правовым вопросам. До 2013 года возглавлял правовой департамент в EastOne Group, до этого работал более 10 лет в группе InBev, где занимал должность вице-президента по правовым вопросам по странам Западной Европы.



ДЕНИС ВИНОКУРОВ

Директор без исполнительных полномочий

Денис Винокуров родился в 1969 году. В 1993 году с отличием окончил Московский государственный институт международных отношений, получив образование в области юриспруденции. Получил степень магистра права в Центрально-Европейском университете и Нью-Йоркском университете, а также степень магистра делового администрирования (MBA) в школе бизнеса Штерна (Stern Business School).

Денис занимал руководящие должности в области инвестиций в VI Holding Development, «Российском фонде прямых инвестиций» и East Capital. В начале карьеры был корпоративным юристом в юридической фирме White & Case.



АЛЕКСАНДР ВОЛОШИН

Независимый директор без исполнительных полномочий

Александр Волошин родился в 1956 году. В 1978 году окончил Московский институт инженеров транспорта, а затем Всесоюзную академию внешней торговли. Александр имеет более чем 30-летний опыт работы в сфере экономики, инвестиций и управления активами. Возглавлял ряд инвестиционных фондов и брокерских компаний, в 1997–1998 гг. входил в состав Биржевого совета Московской фондовой биржи. Позднее занимал руководящие позиции в администрации Президента России: помощник (1997–1998 гг.) и заместитель (1998–1999 гг.) руководителя администрации Президента, глава администрации Президента (1999–2003 гг.). Был председателем совета директоров компаний РАО «ЕЭС России», ГК «Норильский никель», АО «Уралкалий», АО «Первая грузовая компания». Сейчас Александр является партнером и совладельцем венчурного фонда Genome Ventures.

¹ На 5 апреля 2022 года.

Совет директоров¹ 2/2



БОРИС СВЕТЛИЧНЫЙ

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Борис Светличный родился в 1961 году. Получил образование в области бухгалтерского учета в Массачусетском университете в 1985 году и степень магистра делового администрирования (MBA) в Университете Карнеги–Меллон в 1992 году.

Борис Светличный обладает более чем 31-летним опытом работы в сфере международных финансов и управления. Занимал должности высокого уровня в финансовых подразделениях компаний Orange Business Services в России, в компаниях «ВымпелКом» и Golden Telecom. С марта 2014 по август 2016 года Борис Светличный являлся финансовым директором Группы «Эталон».

¹ На 5 апреля 2022 года.



МАРИНА ОГЛОБЛИНА

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Марина Ogloblina родилась в 1957 году. Окончила Московский финансовый университет в 1980 году, получив образование в области финансов. 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. Позже была назначена министром и руководителем Департамента экономической политики и развития, а также возглавила Главное контрольное управление города.

Марина начала свою карьеру в Российском отделении Госбанка СССР, после чего была назначена на должность старшего контролера-ревизора по двум районам Москвы в Контрольно-ревизионном управлении МФ РСФСР. Она также занимала должность профессора и заведующей кафедрой общественных финансов, бухгалтерского учета и аудита Московского государственного университета управления.



ГАННА ХОМЕНКО

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Ганна Хоменко родилась в 1977 году. Она получила образование в области права и международной политики, окончив в 1999 году Университет г. Кия, а также прошла курс юридической практики в Юридическом колледже (College of Law) в Честере, Великобритания. В настоящее время 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 Interpipe. Ранее Ганна занимала руководящие должности, в том числе по юридическим вопросам.



ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Харалампос Августин родился в 1982 году. Окончил Университет Демокрита во Фракии в 2007 году по специальности «Юриспруденция» и получил степень магистра права в Университете Нортумбрии в Ньюкасле в 2010 году. Он является основателем и управляющим директором компании Ch. Avgousti & Partners LLC (Адвокаты и юридические консультанты). Ранее Харалампос работал в нескольких юридических фирмах, включая E&G Economides LLC–Totalserve Group и Nasos A. Kyriakides & Partners. Харалампос Августин состоит в совете директоров Телекоммуникационного управления Кипра и в Консультационном совете Лимассола, где представляет Central Cooperative Bank. До 2016 года он был членом Совета директоров Periferiaki Cooperative Credit Society Nicosia Limited.



ВИТАЛИЙ ПЫЛЬЦОВ

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Виталий Пыльцов обладает 30-летним опытом работы в области финансов, аудита и управления, в том числе опытом разработки стратегии в российских и международных компаниях. Более 20 лет Виталий проработал в российских и зарубежных офисах компании Ernst & Young на различных должностях, включая позицию управляющего по операционной деятельности (COO) по СНГ и партнера по аудиту. С 2013 по 2015 год занимал должность директора по операционной деятельности в РФПИ и должность Co–COO Российско-китайского инвестиционного фонда (РКИФ) — компании, созданной РФПИ и China Investment Corporation. Виталий является независимым директором и главой Аудиторского комитета ПАО «Группа Ренессанс Страхование».

Виталий Пыльцов с отличием окончил факультет международных экономических отношений Московского финансового института (в настоящее время — Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации) с частичным обучением в Университете им. Гумбольдта, Берлин.

Состав Совета директоров с указанием имени, возраста, года назначения на должность и текущей должности

Имя, фамилия	Возраст	Должность	Год назначения
Сергей Егоров	39	Председатель Совета директоров, директор без исполнительных полномочий	2019
Геннадий Щербина	67	Главный исполнительный директор	2021
Олег Мубаракшин	54	Директор без исполнительных полномочий	2019
Максим Берлович	35	Исполнительный директор	2018
Марина Оглоблина	65	Независимый директор без исполнительных полномочий	2019
Ганна Хоменко	44	Независимый директор без исполнительных полномочий	2019
Мартин Кокер ¹	63	Независимый директор без исполнительных полномочий	2010
Борис Светличный	61	Независимый директор без исполнительных полномочий	2013
Денис Винокуров	53	Директор без исполнительных полномочий	2018
Харалампос Августин	40	Независимый директор без исполнительных полномочий	2016
Александр Волошин	66	Независимый директор без исполнительных полномочий	2021

Присутствие на собраниях совета директоров

Имя, фамилия	Присутствие на очных заседаниях Совета директоров (всего 8 собраний в 2021 году)	Присутствие на заочных заседаниях совета директоров (письменные решения) (всего 18 заседаний в 2021 году)
Сергей Егоров	8	18
Геннадий Щербина (с 30 апреля 2021 года)	5	13
Олег Мубаракшин	7	18
Максим Берлович	8	18
Марина Оглоблина	8	18
Ганна Хоменко	8	18
Мартин Кокер ¹	8	18
Борис Светличный	8	18
Денис Винокуров	8	18
Харалампос Августин	8	18
Александр Волошин (с 30 апреля 2021 года)	4	13

В 2021 Совет директоров провел 8 очных заседаний и дополнительно 18 заочных заседаний. В то время, когда передвижение было ограничено из-за пандемии COVID-19, некоторые заседания Совета директоров проходили онлайн.

8

очных заседаний в 2021 году

18

заочных заседаний в 2021 году

¹ По состоянию на 11 марта 2022 года, после окончания отчетного периода, Мартин Кокер вышел из состава Совета директоров и его комитетов. В апреле 2022 года Совет директоров назначил Виталия Пыльцова (54 года) новым независимым директором и Председателем Комитета по аудиту.

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 и других ключевых членов высшего руководства;
- рассмотрение на основании рекомендации Комитета по аудиту эффективности систем внутреннего контроля и управления рисками;
- утверждение политик и процедур Компании в области корпоративного управления.

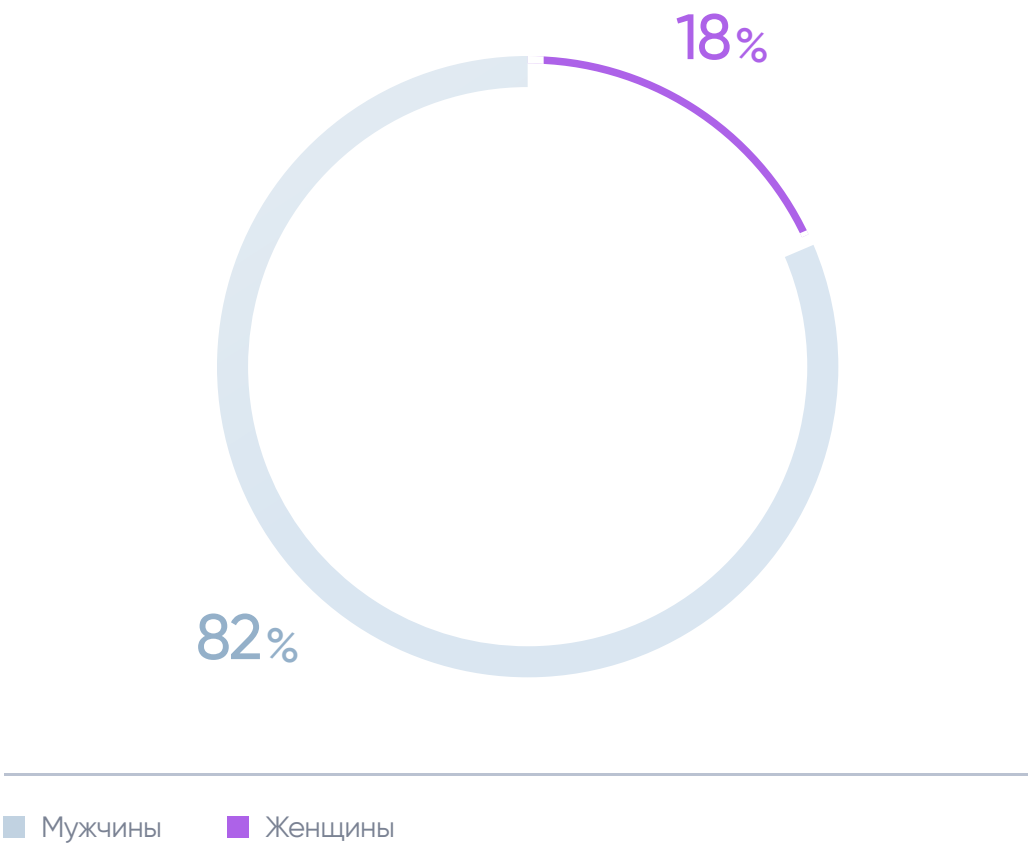
ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА

В течение 2021 года Совет директоров рассматривал широкий круг вопросов, в том числе:

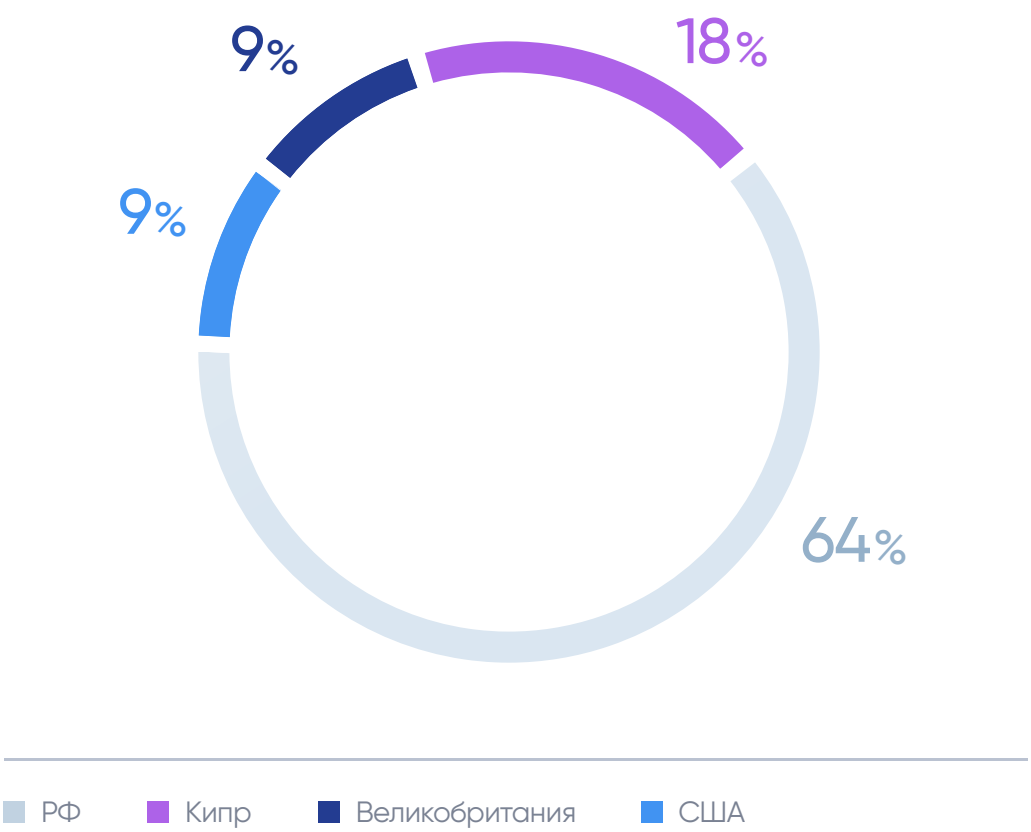
- бизнес-стратегия;
- бюджеты и долгосрочные планы Компании;
- дивидендная политика и политика в области устойчивого развития;
- оценка будущих денежных потоков, финансовых договоренностей и привлечения капитала;
- развитие корпоративного управления Компании;
- результаты деятельности отдельных подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты;
- финансовая отчетность и раскрытие информации о Компании;
- рассмотрение отчетов комитетов Совета директоров;
- обратная связь от акционеров и отчеты брокеров и аналитиков;
- управление рисками и контроль рисков;
- действия по преодолению последствий пандемии COVID-19.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

Структура Совета директоров по полу¹



Гражданство членов Совета директоров¹



¹ На 31 декабря 2021 года.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Принципы, основы, условия и процедуры выплат вознаграждения членам Совета директоров закреплены в Политике по вознаграждениям и компенсациям, выплачиваемым членам Совета директоров, одобренной Советом директоров 17 июля 2020 года. Согласно этой политике, вознаграждение за участие в работе Совета директоров выплачивается только независимым членам Совета директоров и состоит из следующих элементов (все суммы указаны до налогообложения):

- | | | | |
|---|--|---|---|
| 1 | Основное вознаграждение за участие в работе Совета директоров — € 56 190 | 2 | Дополнительное вознаграждение за участие в работе одного из комитетов Совета директоров — € 9 365 |
| 3 | Дополнительное вознаграждение за руководство одним из комитетов Совета директоров — € 18 730 | 4 | Возмещение расходов |

Вознаграждение выплачивается в денежной форме ежеквартально равными долями в конце соответствующего квартала, но не позднее 10 рабочих дней с момента окончания квартала.

Комитеты Совета директоров

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

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

Комитет по аудиту

Состав Комитета по аудиту по состоянию на 31 декабря 2021 года:

Мартин Кокер¹

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА И НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР
БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Борис Светличный

НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Ганна Хоменко

НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Обязанности:

- Контроль достоверности финансовой отчетности Компании и Группы, подготовленной в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности («Финансовая отчетность»).
- Пересмотр системы внутреннего контроля и управления рисками Группы.
- Мониторинг и анализ эффективности системы внутреннего аудита Группы («Внутренний аудит»).
- Разработка рекомендаций Совету директоров для утверждения акционерами на общем собрании в отношении назначения внешнего аудитора и утверждения вознаграждения и условий найма внешнего аудитора.
- Проверка и контроль независимости и объективности внешнего аудитора, а также эффективности процесса аудита с учетом соответствующих профессиональных и нормативных требований.
- Разработка и внедрение политики привлечения внешнего аудитора для оказания неаудиторских услуг, принимая во внимание соответствующие этические рекомендации в отношении предоставления неаудиторских услуг внешней аудиторской фирмой.

В 2021 году Комитет по аудиту провел ряд заседаний, на которых были рассмотрены следующие ключевые вопросы:

- Финансовые результаты на конец года вместе с соответствующим отчетом внешнего аудитора.
- Промежуточные результаты за полугодие вместе с соответствующим отчетом внешнего аудитора.
- Вопросы, поднятые внешним аудитором в рамках аудиторского процесса, требующие внимания руководства, и действия, предпринятые руководством для решения этих вопросов.
- Проверка эффективности и независимости внешнего аудитора.
- Рекомендации Совету директоров о повторном назначении внешнего аудитора и размере вознаграждения за аудиторские услуги.
- Утверждение любых неаудиторских услуг, предлагаемых для оказания внешним аудитором в течение года.
- Получение отчетов от Службы внутреннего аудита о результатах выполнения заданий и рассмотрение корректирующих действий, предпринятых руководством в отношении любых возникающих вопросов.
- Анализ учетной политики, принятой Группой, и утверждение любых изменений в этой политике по рекомендации руководства или внешнего аудитора.

Внешний аудит

Комитет по аудиту удовлетворен работой компании Deloitte и рекомендует Совету директоров продление контракта с компанией Deloitte в качестве внешнего аудитора. Комитет по аудиту рассмотрел и одобрил неаудиторские услуги, оказанные Группе компанией Deloitte, и подтвердил, что оказание таких услуг не повлияло на независимость аудитора. Комитет по аудиту регулярно встречается с внешним аудитором без присутствия руководства Группы.

Внутренний аудит

Служба внутреннего аудита Группы обеспечивает независимый объективный контроль и консультативный надзор за операционной деятельностью и системами внутреннего контроля, а также помогает бизнесу в достижении поставленных целей за счет системного, взвешенного подхода к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и управления. Комитет по аудиту регулярно встречается с руководителем Службы внутреннего аудита без присутствия руководства.

Системы внутреннего контроля и управления рисками

Комитет по аудиту и Совет директоров в целом продолжают обеспечивать внедрение эффективных систем управления рисками для выявления и оценки основных 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, в системе управления рисками выявляются риски, которые при неправильном управлении могут существенно повлиять на способность Группы достичь своих целей или привести к существенному искажению финансовых результатов Группы.

Комитет по аудиту периодически пересматривает политику и системы управления рисками для обеспечения их обоснованности, актуальности и полноты с учетом любых изменений рыночных условий и деятельности Группы. При этом также отслеживается эффективность управления выявленными рисками. Комитет по аудиту отвечает за надзор над тем, как руководство контролирует соблюдение политик и процедур управления рисками Группы, 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 обеспечивать их поддержку и корректировку.

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.

¹ По состоянию на 11 марта 2022 года, после окончания отчетного периода, Мартин Кокер вышел из состава Совета директоров и его комитетов. В апреле 2022 года Совет директоров назначил Виталия Пыльцова новым независимым директором и председателем Комитета по аудиту.

Комитет по вознаграждениям и назначениям

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям по состоянию на 31 декабря 2021 года:

Сергей Егоров
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Олег Мубаракшин
ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Ганна Хоменко
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Мартин Кокер¹
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Харалампос Августи
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Сфера ответственности
Комитет представляет Совету директоров рекомендации по вознаграждению высшего руководства и других сотрудников руководящего уровня, 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 внесению каких-либо изменений.

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

В 2021 году Комитет провел ряд заседаний, на которых рассматривались изменения в составе Совета директоров и его комитетов.

Комитет по стратегии

Состав Комитета по стратегии по состоянию на 31 декабря 2021 года и на дату публикации настоящего отчета:

Максим Берлович
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ КОМИТЕТА, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Олег Мубаракшин
ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Сергей Егоров
ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Геннадий Щербина
ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

Денис Винокуров
ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Марина Оглоблина
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Артем Засурский
ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО СТРАТЕГИИ ПАО АФК «СИСТЕМА»

Сфера ответственности
Положение о Комитете 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 предоставляет рекомендации и профессиональный опыт, позволяющие всесторонне проанализировать сценарии стратегического развития перед их вынесением на рассмотрение и утверждение Советом директоров.

В 2021 году было проведено несколько заседаний Комитета по стратегии, на которых рассматривались следующие ключевые вопросы: стратегия Группы «Эталон», выкуп собственных акций, изменение текущей дивидендной политики, обзор приоритетов и стратегических направлений развития Группы «Эталон», дальнейшее повышение эффективности операционной деятельности и определение новых возможностей развития.

Комитет по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации

Состав Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации на 31 декабря 2021 года и на дату публикации настоящего отчета:

Петр Крючков
ЧЛЕН ПРАВЛЕНИЯ – ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО КОРПОРАТИВНЫМ ИНВЕСТИЦИЯМ И СТРАТЕГИИ АО ГК «ЭТАЛОН»

Денис Винокуров
ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Борис Светличный
НЕЗАВИСИМЫЙ ДИРЕКТОР БЕЗ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ

Сфера ответственности
В сферу ответственности Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации входит улучшение коммуникации между институциональными инвесторами, акционерами и другими заинтересованными сторонами, необходимость которой возникает из-за публичного статуса Компании и определяется основными принципами раскрытия информации. Комитет регулярно анализирует Политику раскрытия информации Группы «Эталон» и представляет Совету директоров рекомендации касательно любых изменений.

В 2021 году было проведено несколько заседаний Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации, на которых рассматривались вопросы раскрытия инсайдерской информации, актуализации подхода Компании к инсайдерским сделкам и сделкам лиц, исполняющих руководящие функции.

Главный исполнительный директор

Пост главного исполнительного директора Группы «Эталон» занимает Геннадий Щербина, ключевыми обязанностями которого являются:

- А** осуществление стратегических и бизнес-решений, утвержденных Советом директоров;
- Б** управление операционной деятельностью;
- В** представление интересов Группы «Эталон» в переговорах по любым сделкам, совершаемым компаниями Группы.

¹ По состоянию на 11 марта 2022 года, после окончания отчетного периода, Мартин Кокер вышел из состава Совета директоров и его комитетов.



Взаимодействие с акционерами

143		ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ
144		СТОИМОСТЬ АКЦИЙ И ДОХОДЫ АКЦИОНЕРОВ
145		СТРУКТУРА ВЛАДЕНИЯ
146		ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА
147		РАБОТА С ИНВЕСТОРАМИ
149		АНАЛИТИЧЕСКОЕ ПОКРЫТИЕ
150		КАЛЕНДАРЬ ИНВЕСТОРА

Взаимодействие с акционерами

Группа «Эталон» в качестве публичного эмитента свыше 10 лет успешно взаимодействует с рынками капитала.

С апреля 2011 года глобальные депозитарные расписки Группы «Эталон» торгуются на Лондонской фондовой бирже. Для расширения базы инвесторов Компания в 2020 году успешно прошла процедуру листинга глобальных депозитарных расписок на Московской бирже. Бумаги Группы «Эталон» включены в котировальный список Первого уровня и с марта 2020 года входят в базу расчета индекса акций широкого рынка Московской биржи.

ЛОНДОНСКАЯ БИРЖА

(НА 04.02.2022)

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

429,5 ^{млн долл. США}	83,2 ^{млн долл. США}
рыночная капитализация	объем торгов за 2021 год

СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ГДР	1,12 ^{долл. США}
	цена закрытия

1,83 ^{долл. США}	1,06 ^{долл. США}
52-недельная максимальная цена	52-недельная минимальная цена

МОСКОВСКАЯ БИРЖА

(НА 04.02.2022)

Код	ETLN:ME
Полное наименование	Глобальные депозитарные расписки на обыкновенные акции ЭТАЛОН ГРУП ПИЭЛСИ
Краткое наименование	ETLN-гдр
Тип ценных бумаг	Депозитарные расписки на акции иностранного эмитента
Уровень листинга	Первый уровень
Номер ISIN	US29760G1031

32,97 ^{млрд руб.}	10,75 ^{млрд руб.}
рыночная капитализация	объем торгов за 2021 год

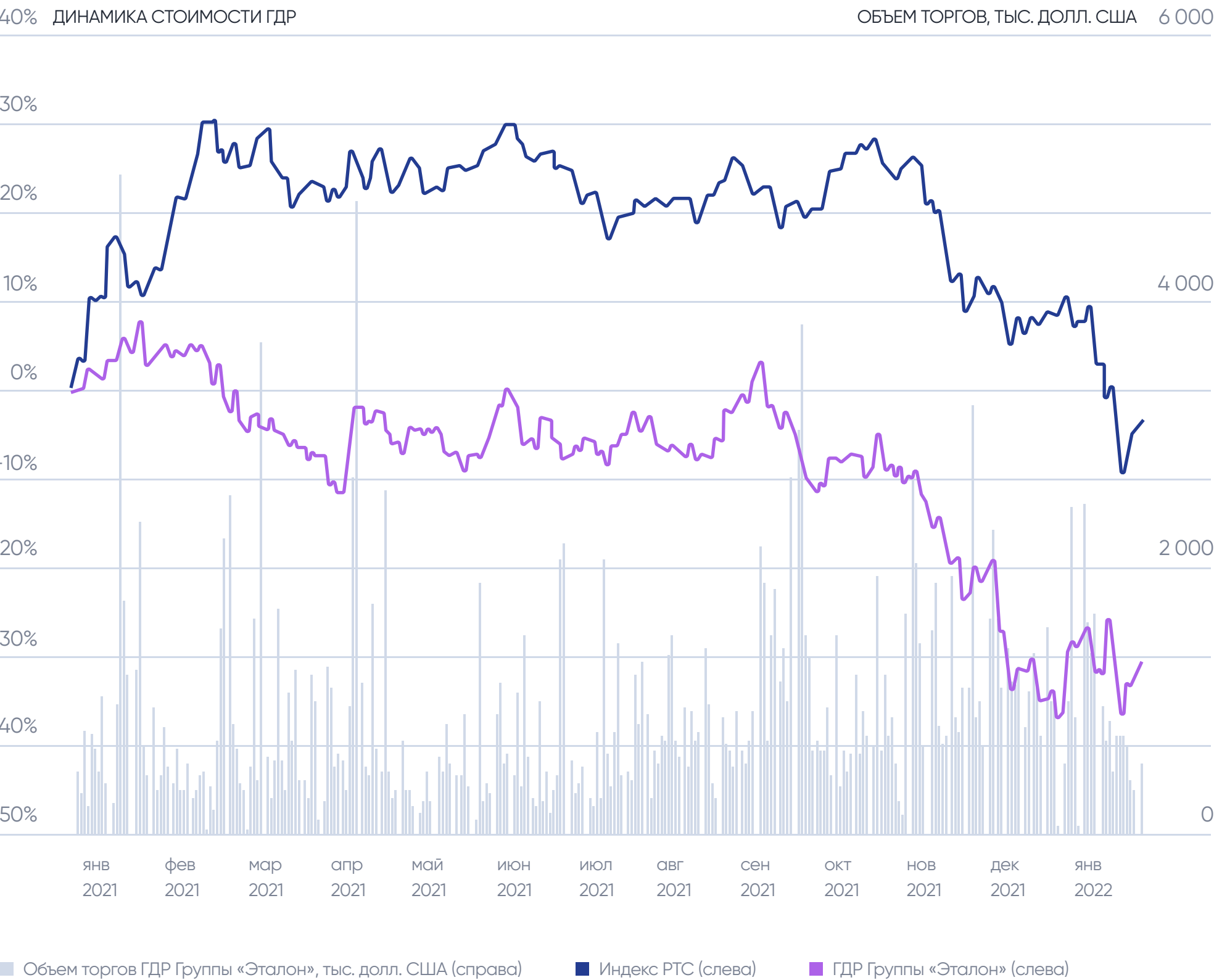
СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ГДР	86,0 ^{руб.}
	цена закрытия

136,76 ^{руб.}	80,06 ^{руб.}
52-недельная максимальная цена	52-недельная минимальная цена

Стоимость акций и доходы акционеров

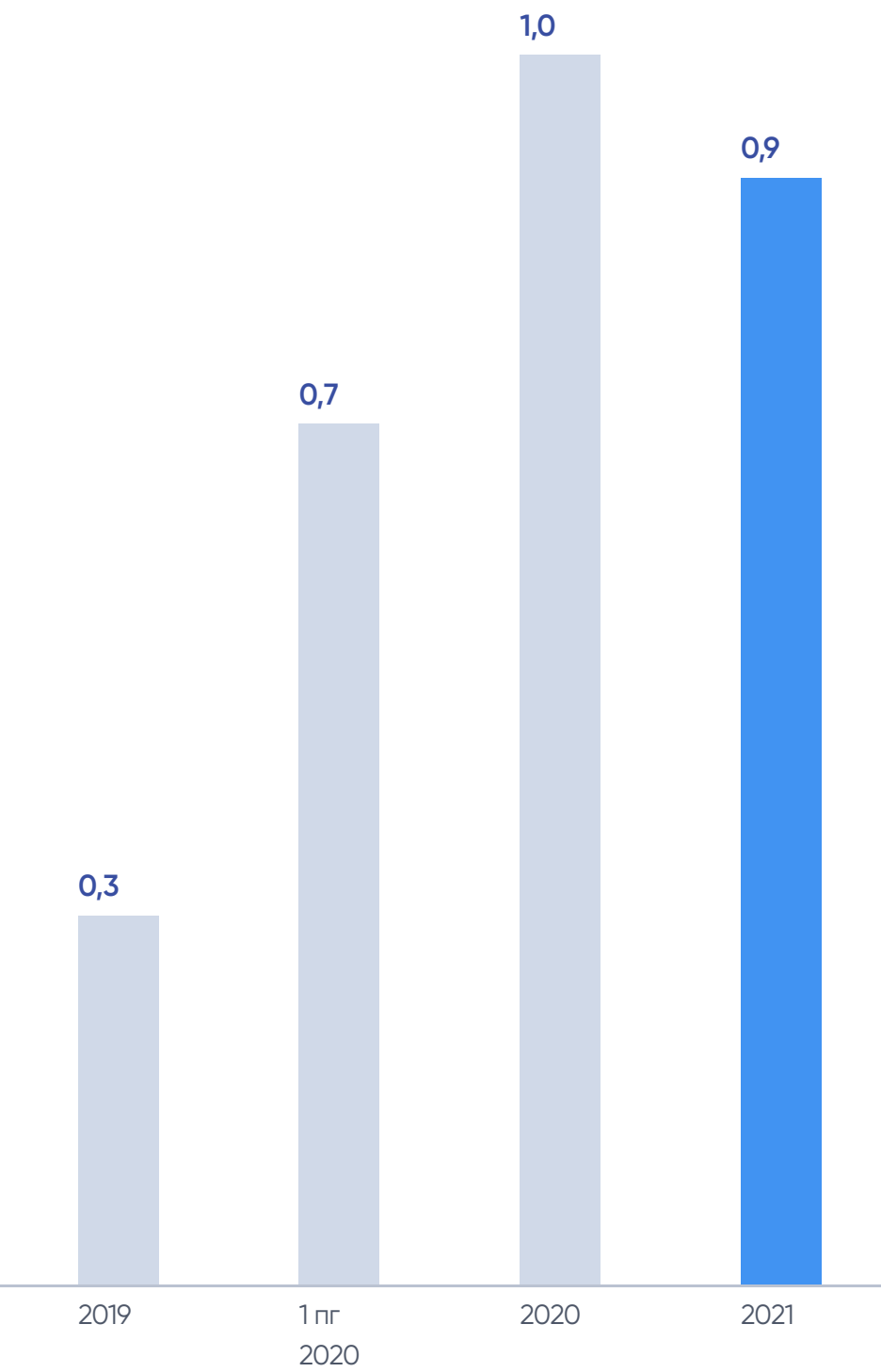
Котировки ГДР Группы «Эталон» в 2021 году

Динамика ГДР Группы «Эталон» в 2021 году оказалась под влиянием ряда внешних и внутренних факторов, включая ужесточение денежно-кредитной политики и изменение условий государственных ипотечных программ, охлаждение рынка, а также изменения в дивидендной политике Компании и сокращение предложения ее недвижимости.



Среднедневной объем торгов, млн долл. США¹

В 2020 году, после листинга на Московской бирже, средний объем торгов за день (ADTV) для ГДР Группы «Эталон» увеличился с 300 до 990 тыс. долларов США. В 2021 году ликвидность ГДР Компании сохранилась на уровне предыдущего года.



¹ Источник: Bloomberg.

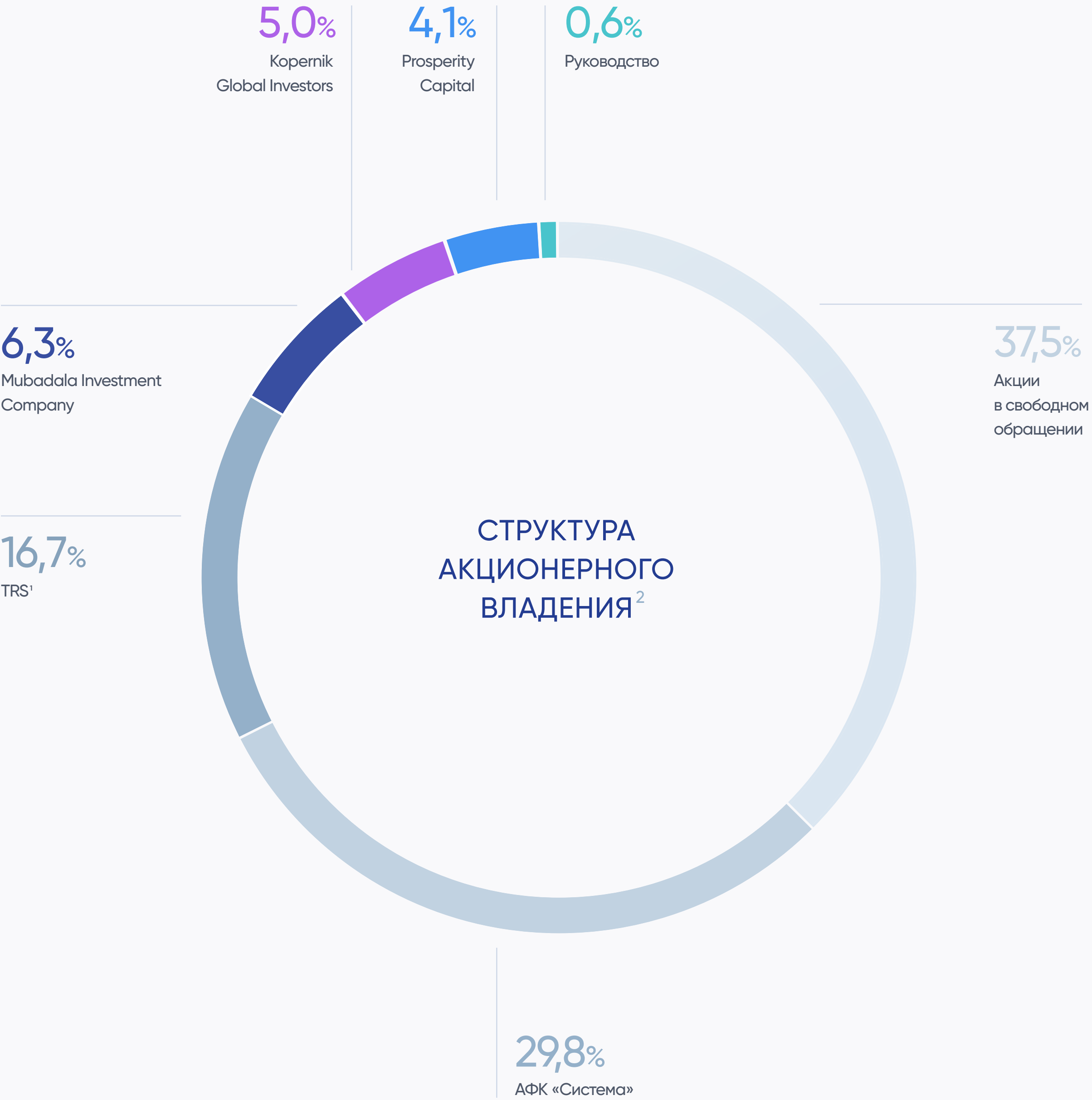
Структура владения

На конец 2020 года в обращении находились 294 957 971 обыкновенная акция и 20 000 погашаемых привилегированных акций без права голоса или права на получение дивидендов.

В марте 2021 года общее собрание акционеров Группы «Эталон» одобрило увеличение объявленного уставного капитала Компании путем дополнительного выпуска 88 487 391 обыкновенной акции номинальной стоимостью 0,00005 фунтов стерлингов каждая, что составило 30% от общего количества выпущенных обыкновенных акций Компании. В мае 2021 года обыкновенные акции нового выпуска были предложены существующим акционерам в количестве, пропорциональном их долям в уставном капитале Группы «Эталон». В результате среди правомочных держателей ГДР в совокупности было размещено 23 339 732 вновь выпущенные обыкновенные акции и 281 975 ГДР. В рамках последующего рыночного размещения ценных бумаг инвесторами были приобретены 64 865 684 ГДР. Совокупные поступления от размещения превысили 150 млн долларов США.

Таким образом, на конец 2021 года количество акций Группы «Эталон» в обращении составило 383 445 362 обыкновенные акции и 20 000 погашаемых привилегированных акций без права голоса или права на получение дивидендов.

Доля акций в свободном обращении на конец 2021 года составила 37,5%. На текущий момент АФК «Система» по-прежнему остается мажоритарным акционером Компании. В мае 2021 года в капитал Группы «Эталон» вошел фонд Mubadala Investment Company: он приобрел 24,1 млн глобальных депозитарных расписок Компании. Суверенный фонд Mubadala осуществляет долгосрочные инвестиции в российскую экономику. Портфель под управлением фонда оценивается в 243 млрд долл. США, инвестиционная программа в России и странах СНГ — в 6 млрд долл. США.



¹ Соглашение о беспоставочном свопе в отношении ГДР Группы «Эталон» между ПАО АФК «Система» и «Альфа-Банк».

² На 31 декабря 2021 года.

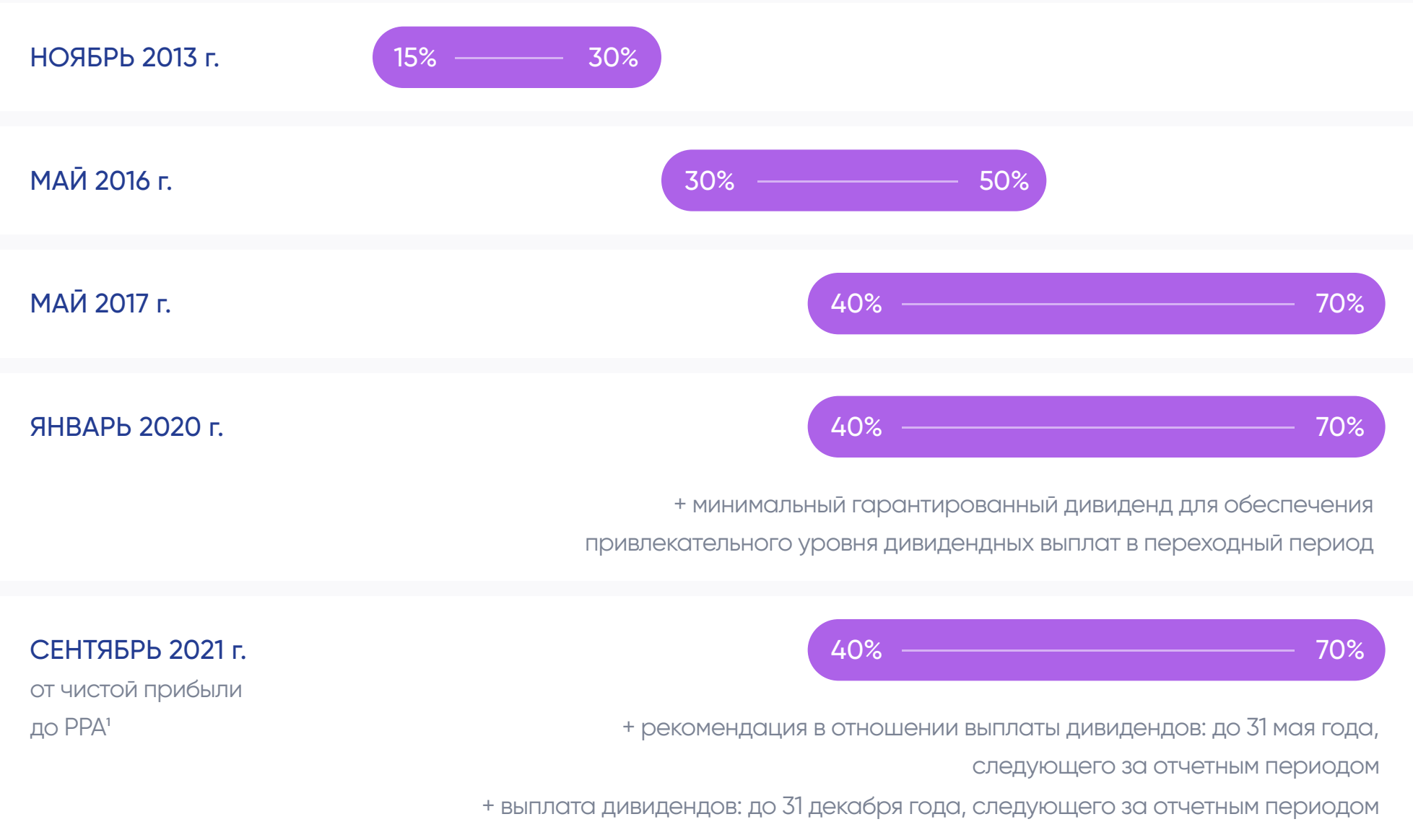
Дивидендная политика

Базовым принципом нашего бизнеса является создание стоимости для акционеров и инвесторов, в том числе за счет распределения существенной доли прибыли в форме дивидендов. С 2013 года Группа «Эталон» целенаправленно повышает целевой уровень дивидендных выплат с 15–30% до 40–70% от чистой прибыли по МСФО, утвержденных в мае 2017 года.

В январе 2020 года Группа «Эталон» установила минимальный уровень ежегодных выплат в качестве временной меры, направленной на сокращение негативных последствий для акционеров от снижавшейся рентабельности бизнеса и специфики учета сделки по приобретению компании «Лидер-Инвест» в 2019 году. Однако, несмотря на опасения, к 2021 году Группа «Эталон» вышла на новый этап своего развития: в первом полугодии 2021 года Компания продемонстрировала рекордную рентабельность среди публично торгуемых российских девелоперов и увеличила свой земельный банк почти на 2 млн кв. метров.

Перспективы дальнейшего серьезного расширения портфеля в Санкт-Петербурге, Москве и новых регионах, а также начало разработки стандартизированного продукта и проектов по развитию новых технологий домостроения формируют основу для долгосрочного роста бизнеса. Причем реализация новой стратегии открывает возможности для кратного увеличения прибыли Группы «Эталон» уже в ближайшие годы. В связи с этим в 2021 году Совет директоров принял решение вернуться к расчету дивидендов в процентном отношении от чистой прибыли, чтобы обеспечить пропорциональное увеличение дивидендных выплат по мере роста бизнеса. Для повышения предсказуемости выплат была скорректирована база распределения, которой теперь является очищенная от эффекта РРА чистая прибыль, а также установлены фиксированные даты рекомендации и выплат дивидендов.

Уровень дивидендных выплат (доля от чистой прибыли)



Дивидендные выплаты



¹ РРА – распределение стоимости приобретения активов.

Работа с инвесторами

В отчетном году мы продолжили развивать наши практики взаимодействия с инвесторами.

В рамках регуляторных раскрытий в течение года мы публиковали следующую информацию:

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

Следуя лучшим практикам взаимодействия с инвесторами и раскрытия дополнительной информации, мы также публиковали:

- новости о важных этапах реализации проектов, включая приобретение, получение разрешительной документации, выход в продажу, ввод в эксплуатацию;
- наглядную информацию о статусе реализации проектов;
- результаты оценки портфеля проектов.

Работа с институциональными инвесторами

В течение 2021 года руководство и представители IR-команды Группы «Эталон» использовали все доступные возможности для поддержания контактов с инвестиционным сообществом: общались с инвесторами в формате переписки, принимали участие в онлайн конференциях, а также провели более 90 звонков с инвесторами и аналитиками.

С целью совершенствования IR и корпоративных практик Группа «Эталон», совместно с командой BNY Mellon's Global Investor Relations Advisory и поставщиком данных о состоянии рынка IHS Markit, второй год подряд проводит исследование мнений инвесторов и аналитиков для оценки восприятия широким инвестиционным сообществом стратегии Компании, ее команды менеджмента, коммуникационной политики и инициатив, направленных на повышение инвестиционной привлекательности Компании. Последнее исследование восприятия Компании инвесторами было проведено во второй половине 2021 года. Опираясь на результаты исследования, команда Группы «Эталон» вносит изменения в свою стратегию и IR-программу, а также определяет сферы и направления для совершенствования.

За 2021 год и начало 2022 года произошли следующие изменения:

Расширение состава Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации

В рамках дальнейшего совершенствования практик в области взаимоотношений с инвесторами Совет директоров принял решение о включении в состав Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации действующего независимого члена Совета директоров Бориса Светличного. С учетом расширения состава Комитет представлен следующими директорами:



Петр Крючков
председатель Комитета,
вице-президент по корпоративным
инвестициям и стратегии



Денис Винокуров
директор без исполнительных
полномочий



Борис Светличный
независимый директор без
исполнительных полномочий

Совершенствование ESG-практик

По предложению Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации Совет директоров включил в компетенцию Комитета вопросы ESG. Расширение полномочий Комитета будет способствовать систематизации и совершенствованию практик Компании в области ESG, продвижению ответственного подхода к социальным и экологическим вопросам и повышению качества корпоративного управления.

Совершенствование раскрытия информации

Опираясь на обратную связь от инвестиционного сообщества, Компания изменила подход к раскрытию информации о финансовых и операционных результатах. Теперь Группа «Эталон» проводит двуязычные конференц-звонки по квартальным результатам с возможностью выбора языка. Первый конференц-звонок в новом формате прошел в январе 2022 года и был посвящен результатам 12 месяцев 2021 года.

Новые корпоративные политики

В 2021 году Совет директоров утвердил «Положение об инсайдерской информации Etalon Group PLC» и новую редакцию «Кодекса обращения ценных бумаг Etalon Group PLC», учитывающую нормы вышеназванного «Положения об инсайдерской информации».

Кроме того, Компания утвердила «Политику Etalon Group PLC в области ESG». Политика определяет принципы, приоритеты и основные направления деятельности Группы «Эталон» в области устойчивого развития, а также цели и дальнейшие шаги Компании для совершенствования практики ESG, в том числе в области нефинансовой отчетности.

Перечисленные политики доступны на сайте Компании в разделе [«Корпоративное управление»](#).

Работа с инвесторами

Работа с розничными инвесторами

Ввиду роста розничных инвестиций на фондовых рынках Группа «Эталон», помимо взаимодействия с институциональными инвесторами, уделяет большое внимание работе с частными инвесторами.

Русскоязычный сайт

Компания поддерживает работу [IR-вебсайта](#) в двух версиях, англо- и русскоязычной, чтобы обеспечить равный, быстрый и удобный доступ к информации для всех групп инвесторов.

Работа с запросами

Мы работаем с запросами частных инвесторов через официальные каналы взаимодействия: форму обратной связи на веб-сайте Компании и электронную почту IR.

Взаимодействие с розничными инвесторами в социальных сетях

Группа «Эталон» публикует важную информацию в социальных сетях. С 2018 года Компания ведет собственный аккаунт на платформе Twitter для информирования широкого круга инвесторов о важных событиях и изменениях в Компании.

В 2022 году Компания запустила свой аккаунт на [«Тинькофф пульс»](#) — социальной платформе для инвесторов.

Компания также рассматривает возможности расширения взаимодействия с розничными инвесторами и на других популярных платформах.

Участие в мероприятиях для ритейл-сообщества

В 2021 году Компания приняла участие в двух конференциях для частных инвесторов «Школа инвестора» от ВТБ. В начале 2022 года Компания уже приняла участие в конференции от «АТОН» и в дальнейшем планирует расширять свое участие в мероприятиях для ритейла.

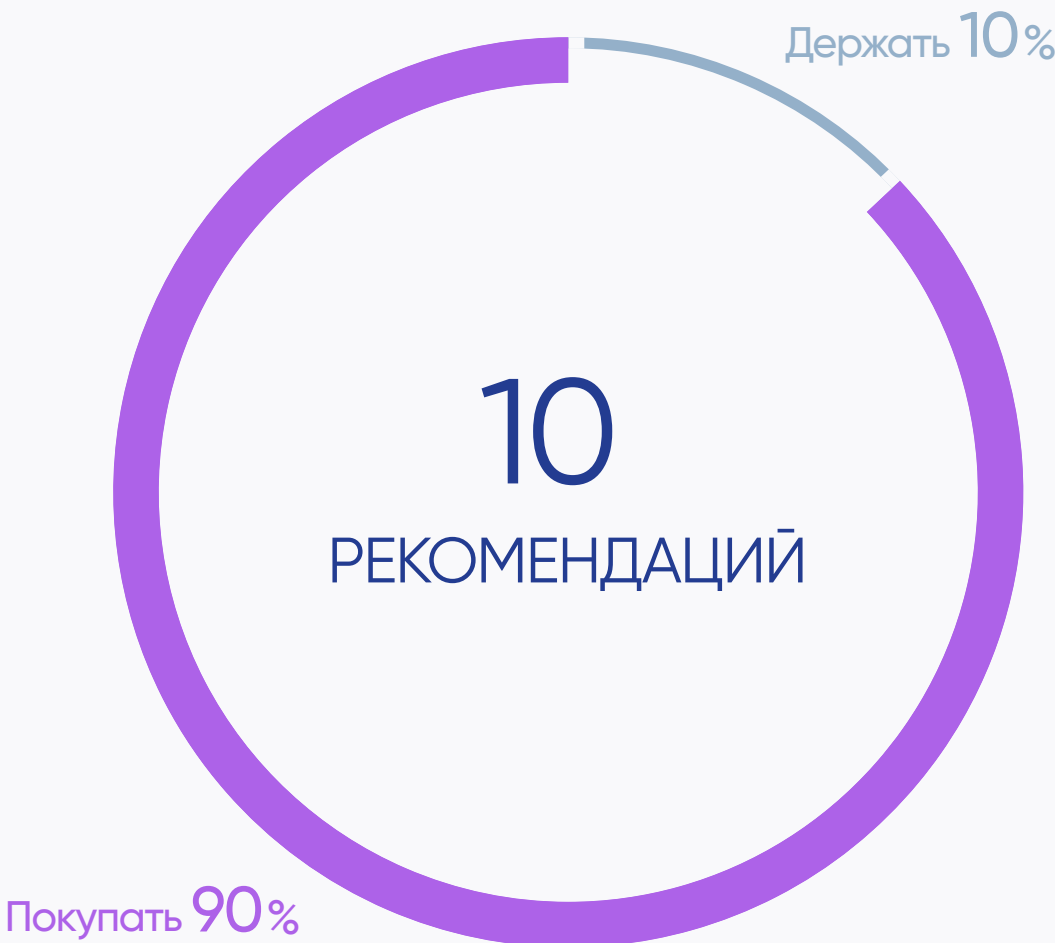
Аналитическое покрытие

Деятельность Группы «Эталон» освещают аналитики 10 международных и российских брокерских фирм, готовящие обзоры по российским компаниям сектора девелопмента жилой недвижимости. Регулярные встречи, звонки и взаимодействие с аналитиками в формате электронной переписки помогают обеспечить полное и точное освещение деятельности Компании, основанное на комплексном понимании стратегии, производственных показателей, активов Компании и работы команды менеджмента.

В 2021 году, несмотря на уход Андрея Павлова-Русинова из Goldman Sachs и временную приостановку покрытия Компании экспертами этого банка, общее количество аналитиков, освещающих деятельность Компании, увеличилось за счет начала покрытия аналитиками SberCIB и «Синара». Сейчас отчеты и аналитические заметки о деятельности Группы «Эталон» готовят следующие брокеры: J.P. Morgan, «ВТБ Капитал», «Ренессанс Капитал», БКС, Sberbank CIB, «Газпромбанк», Атон, Sova Capital, Wood & Co и «Синара».

Аналитическое покрытие и рекомендации аналитиков¹

Банк	Аналитик	Дата	Рекомендация
J.P. Morgan	Алексей Филиппов	24.01.2022	держать
ВТБ Капитал	Мария Колбина	07.02.2022	покупать
БКС	Елена Царева	02.02.2022	покупать
Sberbank CIB	Георгий Иванин	19.10.2021	покупать
Renaissance Capital	Артем Ямщиков	21.07.2021	покупать
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	15.10.2020	покупать
Атон	Михаил Ганелин	20.01.2021	покупать
Sova Capital	Леонид Синютин	16.07.2020	покупать
Wood & Co	Якуб Кейтамл	10.09.2020	покупать
Синара ИБ	Анастасия Егазарян	16.08.2021	покупать



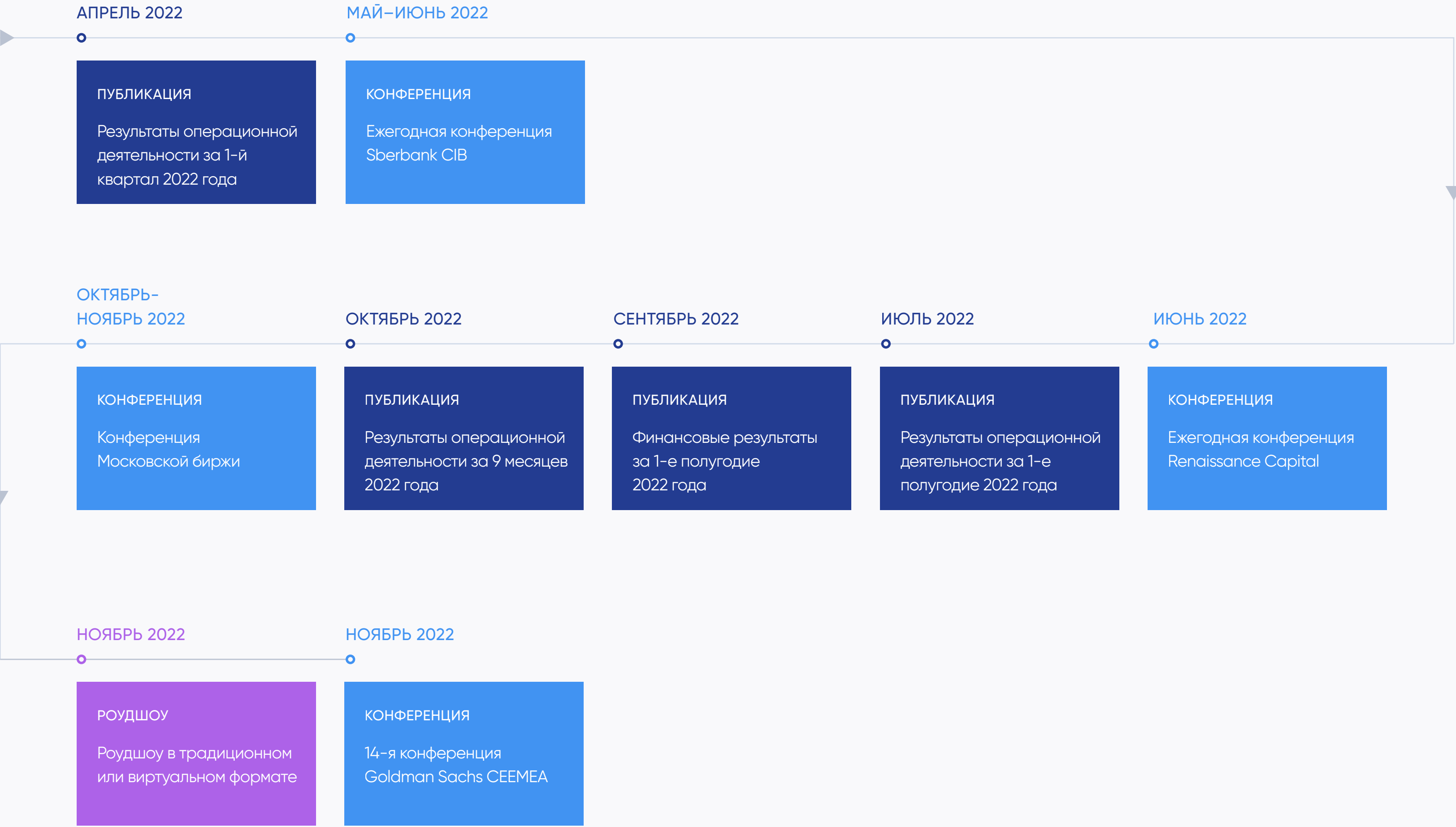
2,29 долл. США	93%
средняя целевая цена	потенциал роста ²

¹ На 10 февраля 2022 года.

² Потенциал роста стоимости ГДР рассчитан относительно цены закрытия торгов 1 февраля 2022 года — 1,19 долл. США за ГДР.

Календарь инвестора

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



Контакты

IR-КОМАНДА ГРУППЫ «ЭТАЛОН»:

- Петр Крючков**
вице-президент по корпоративным инвестициям и стратегии
petr.kryuchkov@etalongroup.com
- Захар Иванов**
начальник отдела взаимодействия с инвесторами и устойчивого развития
zakhar.ivanov@etalongroup.com
- Александр Угрюмов**
начальник отдела рынков капитала
alexandr.ugryumov@etalongroup.com

IR-КОНТАКТЫ:

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

Банк-депозитарий ГДР:

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

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»:

Etalon Group PLC 2–4 Capital Centre
Arch. Makariou III Avenue
Никосия | Кипр
Тел.: +44 (0)20 8123 1328
Факс: +44 (0)20 8123 1328



Финансовая отчетность

Консолидированный отчет о прибылях и убытках и прочем совокупном доходе за год, завершившийся 31 декабря 2021 года

млн руб.	Примечание	2021	2020
Выручка от продажи объектов недвижимости, учитываемых по исторической стоимости		53 384	51 801
Выручка от продажи объектов недвижимости, приобретённых в результате сделки по объединению бизнеса и признанных по справедливой стоимости при первоначальном признании		21 885	18 675
Прочая выручка		11 869	8 179
Выручка	6	87 138	78 655
Себестоимость реализации объектов недвижимости, учитываемых по исторической стоимости		(31 676)	(33 744)
Себестоимость реализации объектов недвижимости, приобретённых в результате сделки по объединению бизнеса и признанных по справедливой стоимости при первоначальном признании		(17 904)	(15 605)
Прочая себестоимость		(9 776)	(7 391)
Себестоимость	7	(59 356)	(56 740)
Валовая прибыль от продажи объектов недвижимости, учитываемых по исторической стоимости		21 708	18 057
Валовая прибыль от продажи объектов недвижимости, приобретённых в результате сделки по объединению бизнеса и признанных по справедливой стоимости при первоначальном признании		3 981	3 070
Прочая валовая прибыль		2 093	788

млн руб.	Примечание	2021	2020
Валовая прибыль		27 782	21 915
Общехозяйственные и административные расходы	8	(5 784)	(5 235)
Коммерческие расходы		(4 639)	(4 560)
Изменение ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности	27 (b)(ii)	(169)	(329)
Прочие расходы, нетто	9	(3 944)	(1 573)
РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		13 246	10 218
Процентные финансовые доходы	12	2 392	1 887
Финансовые доходы — прочие	12	136	141
Финансовые расходы	12	(9 909)	(7 524)
ЧИСТЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ		(7 381)	(5 496)
Доля в убытках объектов инвестиций, учитываемых по методу долевого участия		(16)	—
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ		5 849	4 722
Расход по налогу на прибыль	13	(2 842)	(2 686)
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД		3 007	2 036
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД		3 007	2 036

млн руб.	Примечание	2021	2020
Прибыль, относимая на:			
Акционеров материнской компании		3 007	2 036
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД		3 007	2 036
Общий совокупный доход, относимый на:			
Акционеров материнской компании		3 007	2 036
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД		3 007	2 036
Прибыль на акцию			
Базовая и разводненная прибыль на акцию (руб.)	23	8,59	6,90

Полная версия консолидированной финансовой отчетности на английском языке размещена на веб-сайте Группы «Эталон» по адресу: www.etalongroup.com.

Консолидированный отчет о финансовом положении

по состоянию на 31 декабря 2021 года

млн руб.	Примечание	31 декабря 2021	31 декабря 2020
АКТИВЫ			
Внеоборотные активы			
Основные средства	14	4 050	3 508
Инвестиционная недвижимость	15	416	691
Долгосрочные финансовые вложения	16	1 489	424
Торговая и прочая дебиторская задолженность	19	3 345	4 253
Отложенные налоговые активы	17	7 347	6 692
ИТОГО ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		16 647	15 568
Оборотные активы			
Запасы в стадии строительства	18	95 431	102 179
Запасы – готовая продукция	18	13 023	11 291
Прочие запасы	18	1 699	1 975
Авансы выданные	19	10 857	8 137
Затраты на получение контрактов		892	840
Активы по договорам с покупателями	19	25 332	7 138

млн руб.	Примечание	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Торговая дебиторская задолженность	19	6 308	6 358
Прочая дебиторская задолженность	19	6 243	5 557
Активы по текущему налогу на прибыль		953	1 434
Краткосрочные финансовые вложения	20	126	212
Денежные средства и их эквиваленты	21	44 587	25 830
ИТОГО ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		205 451	170 951
ВСЕГО АКТИВЫ		222 098	186 519
КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Капитал			
Акционерный капитал	22	2	2
Эмиссионный доход	22	26 367	15 486
Резерв по выкупленным собственным акциям	22	(1)	(1)
Нераспределенная прибыль		34 992	35 586
ВСЕГО КАПИТАЛ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ		61 360	51 073
ИТОГО КАПИТАЛ		61 360	51 073

млн руб.	Примечание	31 декабря 2021	31 декабря 2020
Долгосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	67 132	34 636
Торговая и прочая кредиторская задолженность	26	31 230	26 734
Резервы	25	117	129
Отложенные налоговые обязательства	17	7 428	7 930
ИТОГО ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		105 907	69 429
Краткосрочные обязательства			
Кредиты и займы	24	16 306	15 869
Торговая и прочая кредиторская задолженность	26	23 692	21 216
Обязательства по договорам с покупателями	26	14 157	28 351
Обязательства по текущему налогу на прибыль		158	183
Резервы	25	518	398
ИТОГО КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		54 831	66 017
ИТОГО КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		222 098	186 519

Консолидированный отчет об изменениях в капитале

за год, завершившийся 31 декабря 2021 года

млн руб.	Собственный капитал, принадлежащий акционерам Компании					ВСЕГО КАПИТАЛА
	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Резерв по выкупленным собственным акциям	Нераспределенная прибыль	ВСЕГО	
Остаток на 1 января 2020	2	15 486	(1)	37 089	52 576	52 576
Общий совокупный доход за год						
Прибыль за год	—	—	—	2 036	2 036	2 036
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	—	—	—	2 036	2 036	2 036
Операции с собственниками Компании						
Дивиденды	—	—	—	(3 539)	(3 539)	(3 539)
ВСЕГО ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ	—	—	—	(3 539)	(3 539)	(3 539)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2020	2	15 486	(1)	35 586	51 073	51 073

млн руб.	Собственный капитал, принадлежащий акционерам Компании					ВСЕГО КАПИТАЛА
	Акционерный капитал	Эмиссионный доход	Резерв по выкупленным собственным акциям	Нераспределенная прибыль	ВСЕГО	
Остаток на 1 января 2021	2	15 486	(1)	35 586	51 073	51 073
Общий совокупный доход за год						
Прибыль за год	—	—	—	3 007	3 007	3 007
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	—	—	—	3 007	3 007	3 007
Операции с собственниками Компании						
Изменения долей владения						
Дополнительная эмиссия	—	11 120	—	—	11 120	11 120
Операционные расходы, напрямую относящиеся к дополнительной эмиссии	—	(239)	—	-	(239)	(239)
Дивиденды	—	—	—	(3 601)	(3 601)	(3 601)
ВСЕГО ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ	—	10 881	—	(3 601)	7 280	7 280
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2021	2	26 367	(1)	34 992	61 360	61 360

Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, завершившийся 31 декабря 2021 года

млн руб.	Примечание	2021	2020
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:			
Прибыль за период		3 007	2 036
КОРРЕКТИРОВКИ:			
Амортизация	13, 14	521	481
Прибыль от выбытия основных средств	9	(162)	(51)
Прибыль от реализации инвестиционной недвижимости	9	(279)	(103)
Убыток от реализации запасов в стадии строительства	9	205	200
Изменение резерва под обесценение запасов	18	2 054	676
Изменение ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности, авансов выданных	27 (b)(ii)	327	418
Доля в убытках объектов инвестиций, учитываемых по методу долевого участия		16	—
Убыток от выбытия дочерней компании	9	7	—
Значительный компонент финансирования в контрактах с покупателями, отраженный в выручке		(3 003)	(1 210)
Будущая экономия на процентах по заключенным договорам проектного финансирования с использованием счетов эскроу		(1 197)	(448)
Чистые финансовые расходы	12	7 381	5 496
Расход по налогу на прибыль	13	2 842	2 686

млн руб.	Примечание	2021	2020
Операционная прибыль до изменения в оборотном капитале и резервах			
Изменение запасов		3 211	(15 619)
Изменение дебиторской задолженности		(2 386)	2 642
Изменение кредиторской задолженности		5 937	24 390
Изменение резервов	25	108	(278)
Изменение активов по договорам с покупателями	19	(18 194)	(4 675)
Изменение обязательств по договорам с покупателями	26	(14 194)	(8 088)
Потоки денежных средств от операционной деятельности		(13 799)	8 553
Налог на прибыль уплаченный		(3 543)	(4 647)
Проценты уплаченные		(4 461)	(4 803)
Чистый поток денежных средств, использованных в операционной деятельности		(21 803)	(897)

Полная версия консолидированной финансовой отчетности на английском языке размещена на веб-сайте Группы «Эталон» по адресу: www.etalongroup.com.

Консолидированный отчет о движении денежных средств

за год, завершившийся 31 декабря 2021 года

млн руб.	Примечание	2021	2020
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:			
Поступления от продажи основных средств		266	265
Поступления от продажи инвестиционной недвижимости		474	440
Проценты полученные		1 763	1 103
Приобретение основных средств		(560)	(396)
Займы выданные		(823)	(216)
Возврат займов выданных		7	2
Поступления от выбытия дочерних компаний за вычетом выбытия денежных средств		32	—
Приобретение ассоциированной организации		(389)	—
Приобретение прочих инвестиций	16, 20	(4)	(139)
Выбытие прочих инвестиций	16, 20	149	105
Чистый поток денежных средств от инвестиционной деятельности		915	1 164

млн руб.	Примечание	2021	2020
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:			
Привлечение заемных средств	24	49 071	8 691
Погашение заемных средств	24	(14 635)	(10 108)
Арендные платежи, исключая проценты	24	(1 775)	(645)
Поступления от дополнительной эмиссии, нетто		10 881	—
Выплаченные дивиденды		(3 613)	(3 527)
Чистый поток денежных средств (использованных в) финансовой деятельности		39 929	(5 589)
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов		19 041	(5 322)
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода		25 830	31 128
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		(284)	24
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	21	44 587	25 830

Дополнительные показатели эффективности

158 ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ЗА 2021 ГОД

Дополнительные показатели эффективности, использованные в Годовом отчете за 2021 год

Мы включили в Годовой отчет показатели эффективности финансовой и операционной деятельности, которые не признаются международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Мы включили эти показатель в отчет по причинам, описанным ниже; однако эти показатели не должны использоваться вместо исторических финансовых результатов Группы, основанных на МСФО, или рассматриваться в качестве альтернативы им.

Финансовые показатели 1/2

Валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA) Валовая прибыль до вычета расходов от распределения стоимости приобретения «Лидер-Инвест» (PPA), включенных в себестоимость продаж.	EBITDA Валовая прибыль минус общехозяйственные и административные расходы, минус коммерческие расходы, плюс амортизация.	EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) Валовая прибыль до вычета износа и амортизации за вычетом общехозяйственных, административных и коммерческих расходов плюс расходы от распределения стоимости приобретения «Лидер-Инвест», включенные в себестоимость продаж.	Мы считаем, что включение валовой прибыли до распределения стоимости приобретения активов (PPA), EBITDA, EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA), а также валовой рентабельности до распределения стоимости приобретения активов (PPA), рентабельности по EBITDA и по EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) необходимо, потому что они (i) улучшают понимание инвесторами нашего финансового состояния, (ii) используются нами в качестве важных дополнительных показателей для оценки финансовой деятельности Компании, включая нашу способность финансировать дискретные расходы, такие как капитальные затраты и другие инвестиции, а также наши возможности по обслуживанию и наращиванию долговых обязательств, и (iii) EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) — это показатель, включенный в определенные финансовые коэффициенты наших кредитных инструментов.
Валовая рентабельность до распределения стоимости приобретения активов (PPA) Валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA), как определено выше, разделенная на выручку.	Рентабельность по EBITDA EBITDA, как определено выше, деленная на выручку.		
Чистый корпоративный долг Кредиты и займы за вычетом денежных средств и их эквивалентов, банковских депозитов со сроками более 3 месяцев и обеспеченного проектного финансирования.	Чистый корпоративный долг к EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) отношение, рассчитанное путем деления чистого корпоративного долга на EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) (методика расчета каждого показателя определена выше).	Мы используем эти показатели как основные для оценки влияния общего размера наших чистых заимствований на нашу деятельность, а также для оценки нашей способности обслуживать долг и поддерживать ликвидность и платежеспособность нашего бизнеса.	

Дополнительные показатели эффективности, использованные в Годовом отчете за 2021 год

Финансовые показатели 2/2

Операционный денежный поток, скорректированный с учетом денежных поступлений на счета эскроу Сумма чистых денежных средств (использованных в) / от операционной деятельности, уплаченных процентов и денежных поступлений на эскроу-счета.	Свободный денежный поток Прибыль за год с поправкой на амортизацию, обесценение, проценты, налогообложение, изменение оборотного и изменение инвестированного капитала.	Свободный денежный поток, скорректированный с учетом поступления денежных средств на счета эскроу Сумма свободного денежного потока, как определено выше, и поступления средств на счета-эскроу.	Мы используем эти показатели, поскольку считаем, что эти показатели важны для лучшего понимания результатов деятельности Компании по генерации денежных потоков в период перехода на проектное финансирование с использованием эскроу-счетов.
---	--	---	--

Операционные показатели

Новые продажи (шт.) Количество договоров купли-продажи, заключенных с покупателями (независимо от того, были ли контракты впоследствии расторгнуты).	Новые продажи (кв. м) Чистая продаваемая площадь квартир, коммерческих помещений и парковочных мест, в отношении которых были заключены договоры купли-продажи с покупателями (независимо от того, были ли договоры впоследствии расторгнуты).	Новые продажи (руб.) Денежная стоимость договоров купли-продажи квартир, коммерческих помещений и парковочных мест, которые были заключены с покупателями (независимо от того, были ли договоры впоследствии расторгнуты).	Мы используем эти операционные показатели в качестве основных для оценки операционной деятельности Компании. Это наиболее часто используемые показатели в нашей отрасли. Они также часто используются аналитиками по ценным бумагам, инвесторами и другими заинтересованными сторонами.
Денежные поступления (руб.) Фактическая сумма денег, полученная Компанией по заключенным договорам в течение отчетного периода, в том числе поступления на счета эскроу.	Ввод в эксплуатацию (кв. м) Общая чистая продаваемая площадь введенного в эксплуатацию проекта. Включает в себя жилье, встроенные коммерческие помещения, а также парковочные места и социальную инфраструктуру.		