



ИННОВАЦИИ ДЛЯ
СОВРЕМЕННОГО ГОРОДА



СОДЕРЖАНИЕ

01 ВВЕДЕНИЕ	2	06 ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	116
Об отчете	4		
Наши компетенции	6	07 УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ	124
Целевые регионы и сегменты	7	Вступление	126
География присутствия	8	Существенные темы отчета	128
Как мы создаем стоимость	10	Управление вопросами	
Структура управления	11	устойчивого развития	129
Бизнес-модель	12	Цели и достижения в области	
Инвестиционная привлекательность	14	устойчивого развития в 2020 году	130
Основные события 2020 года	16	Ключевые показатели в 2020 году	132
Обращение Председателя	20	Взаимодействие с заинтересованными	
Совета директоров	22	сторонами	134
Обращение исполнительного директора	22	Охрана труда и безопасность	138
		Охрана окружающей среды	146
02 ОБЗОР И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА	24	Сотрудники	154
Новый этап конкуренции	26	Клиенты	164
Факторы рынка и их влияние		Социальная ответственность	168
на основные компоненты бизнеса	29	Инновации	174
Предложение и доступность		Корпоративное поведение	180
земельных участков	35	Управление рисками	184
Себестоимость строительства	38	Стандарты GRI	194
03 СТРАТЕГИЯ	42	08 КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	198
Обзор стратегии	44	Совет директоров	201
Стратегия до 2024 года предусматривает		Комитеты Совета директоров	208
пересмотр всей цепочки создания стоимости	46		
Пути достижения стратегических целей	48	09 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ	212
Наши амбиции в перспективе		Стоимость акций и доходы акционеров	215
стратегического планирования	60	Структура владения	216
Финансовые цели	61	Дивидендная политика	217
		Взаимодействие с акционерами	218
04 ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ	62	Аналитическое покрытие	220
Текущий портфель проектов	66	Календарь инвестора на 2021 год	221
Пополнение портфеля проектов	68		
Проекты комплексного развития территории	72	10 ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ	222
Проекты бизнес-класса	84		
Проекты комфорт-класса	94		
05 ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	100		
Операционные результаты	102		
Еще более привлекательный			
портфель проектов	112		
Региональные продажи	114		

ВВЕДЕНИЕ

- 04 Об отчете
- 06 Наши компетенции
- 07 Целевые регионы и сегменты
- 08 География присутствия
- 10 Как мы создаем стоимость
- 11 Структура управления
- 12 Бизнес-модель
- 14 Инвестиционная привлекательность
- 16 Основные события 2020 года
- 20 Обращение Председателя Совета директоров
- 22 Обращение исполнительного директора



ОБ ОТЧЕТЕ

ОТЧЕТНЫЙ ПЕРИОД

Годовой отчет содержит информацию о деятельности Группы «Эталон» за 12 месяцев 2020 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 2021 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.

В этом году 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 со стандартом 102–55 (GRI 102: Общие сведения, 2016), этот отчет включает Индекс GRI в качестве основного средства навигации для пользователей отчета. Мы также следуем принципам Глобального договора ООН, хотя пока только делаем первые шаги на пути, целью которого является членство в организации.

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ

В соответствии с указанными выше стандартами отчетности, в этом отчете рассматриваются все существенные вопросы, связанные с экономическим, экологическим и социальным воздействием Группы «Эталон», которые могут

повлиять на оценки и решения заинтересованных сторон. Мы определили круг существенных вопросов и установили их приоритетность на основе значимости и наличия измеримых данных.

ПРОГНОЗНЫЕ ЗАЯВЛЕНИЯ

Некоторые заявления в этом отчете носят прогнозный характер, и фактические результаты могут существенно отличаться. В дополнение к факторам, о которых явно говорится в отчете, другие факторы могут иметь существенное влияние на фактические результаты. 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.

ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ ПУБЛИЧНЫХ ДЕВЕЛОПЕРОВ В РОССИИ

Группа «Эталон», основанная в 1987 году, сегодня является одной из крупнейших корпораций в сфере девелопмента и строительства в России. Компания фокусируется на жилой недвижимости для среднего класса в Москве, Московской области и Санкт-Петербурге. Вертикальная интеграция Компании обеспечивает контроль над затратами, качеством и сроками, а также достижение лидирующих показателей рентабельности.

Активы Группы «Эталон» включают 20 проектов на стадии проектирования и строительства, непроданную недвижимость в завершенных комплексах и коммерческую недвижимость с чистой реализуемой площадью 2,8 млн кв. м, а также производственный блок.

>30 ЛЕТ
НА РЫНКЕ

ТОП 10 В ТОП-10 КРУПНЕЙШИХ
ДЕВЕЛОПЕРОВ
РОССИИ
по объему ввода¹

7,5 МЛН КВ. М
ВВЕДЕНО
В ЭКСПЛУАТАЦИЮ
ЗА ВСЮ ИСТОРИЮ
КОМПАНИИ

204 МЛРД
РУБЛЕЙ
СТОИМОСТЬ АКТИВОВ²

4,6 ТЫС.
СОТРУДНИКОВ

20 ПРОЕКТОВ
В СТАДИИ
ПРОЕКТИРОВАНИЯ
И СТРОИТЕЛЬСТВА

¹ Рейтинг EP3 по итогам 2020 года.

² Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020 года.

НАШИ КОМПЕТЕНЦИИ

1

ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Группа «Эталон» осуществляет проектирование жилых комплексов, привлекая как собственное проектное бюро, так и ведущие архитектурные агентства с мировым опытом.

2

СТРОИТЕЛЬСТВО

Мы обладаем большим опытом строительства жилой недвижимости, от точечной застройки до проектов комплексного освоения территории, а также выступаем надежным партнером в области промышленного строительства.

3

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Мы управляем проектами любой сложности, включая крупномасштабные проекты девелопмента целых жилых районов.

4

ЭКСПЛУАТАЦИЯ НЕДВИЖИМОСТИ

Под управлением Группы «Эталон» 6 млн кв. м недвижимости и 27,4 тысячи парковочных мест.

5

ПРОДАЖИ

Наша сеть продаж охватывает Москву, Санкт-Петербург и 59 городов в других регионах России, мы сотрудничаем с агентствами недвижимости по всей стране.

6

УСЛУГИ B2B

Мы постоянно развиваем свои компетенции и внедряем инновации — это позволяет нам оказывать услуги в области генподряда, строительного контроля и экспертизы, геодезии, разработки документации, BIM-технологий, а также делиться экспертным опытом с другими компаниями.

ЦЕЛЕВЫЕ РЕГИОНЫ И СЕГМЕНТЫ

Наш портфель представлен качественными проектами в среднем и частично в верхнем ценовом сегменте в Санкт-Петербурге и Московском регионе.

Названные регионы и сегменты обладают важным преимуществом — устойчивостью к макроэкономическим изменениям, высоким потенциалом роста и привлекательным уровнем рентабельности, что приобрело особую значимость в период пандемии и связанных с ней ограничений, повлиявших на бизнес и активность покупателей. Благодаря стабильному восстановлению спроса после снятия связанных с COVID-19 ограничений в двух российских столицах Группа «Эталон» смогла по итогам года уверенно превзойти прогнозные показатели

и продемонстрировать сильные результаты. В совокупности с возросшими требованиями покупателей в наших ключевых регионах к качеству жилой среды это формирует отличную базу для расширения масштабов бизнеса, а также для внедрения новых технологий и современных подходов к девелопменту, что, в свою очередь, позволяет создавать ценность для покупателей и инвесторов за счет роста эффективности затрат и потребительских качеств нашего продукта.



СЕГМЕНТЫ
ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

НАША ГЕОГРАФИЯ

Региональная сеть продаж охватывает 59 городов и содействует устойчивому росту продаж Группы «Эталон»

8

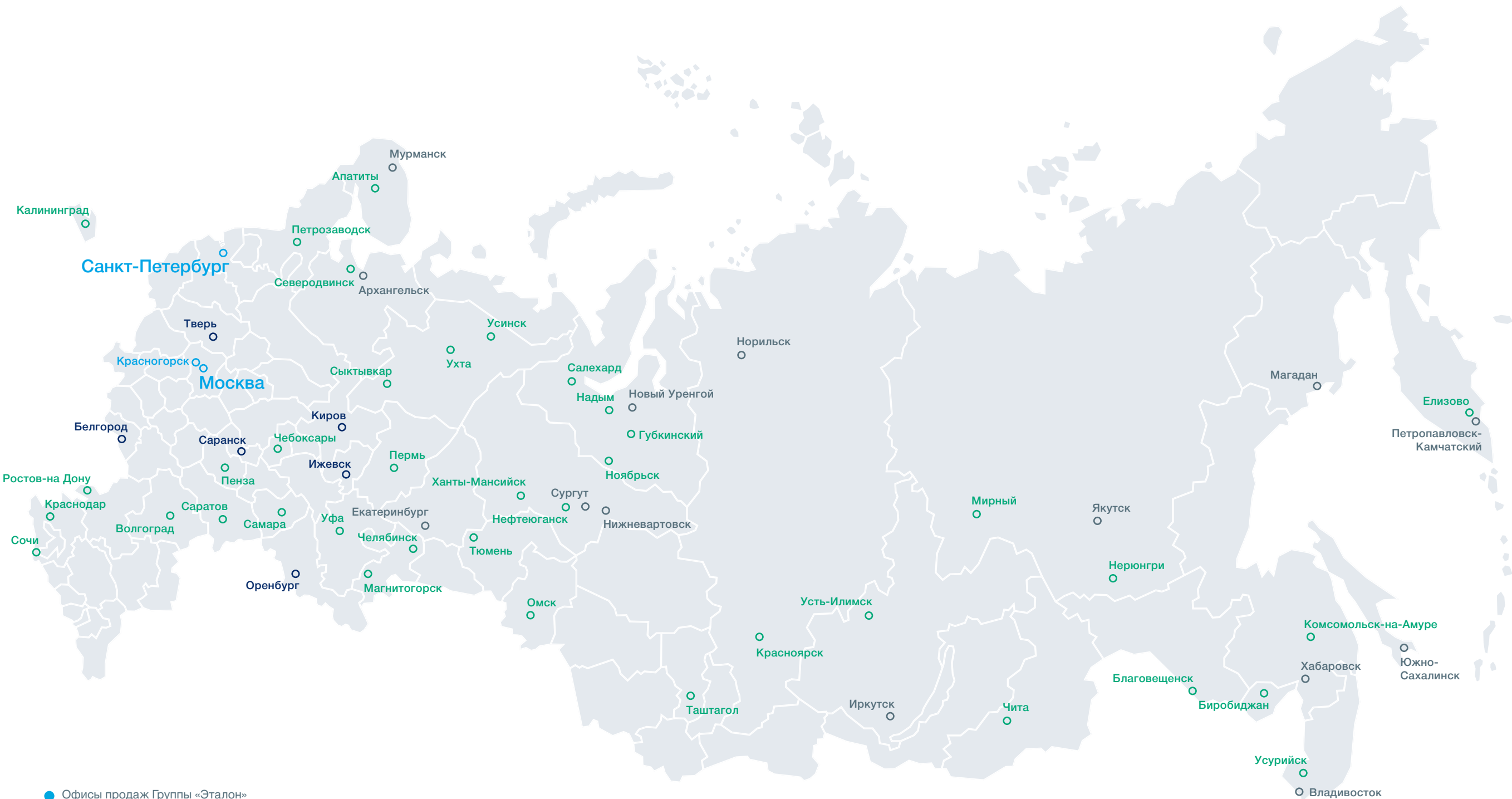
ОФИСОВ
В МОСКВЕ

7

ОФИСОВ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

14

ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ
В ДРУГИХ ГОРОДАХ
РОССИИ



- Офисы продаж Группы «Эталон»
- Представительства Группы «Эталон»
- Агентства/партнеры
- Новые города, добавленные в 2020 году

Объекты Компании пользуются хорошим спросом в богатых ресурсами российских регионах с высоким доходом на душу населения.

ДОХОД НА ДУШУ НАСЕЛЕНИЯ В РЕГИОНАХ И В СРЕДНЕМ ПО РОССИИ¹

Чукотка	2,5x
● Ямало-Ненецкий АО	2,5x
● Ненецкий АО	2,4x
● Москва	2,1x
● Магаданская обл.	1,9x
● Сахалинская обл.	1,7x
● Ханты-Мансийский АО	1,5x
● Камчатский край	1,5x
● Тюменская обл.	1,4x
● Санкт-Петербург	1,4x
● Московская обл.	1,3x
● Мурманская обл.	1,3x
● Республика Саха (Якутия)	1,3x
● Хабаровский край	1,2x
● Приморский край	1,0x
● Свердловская обл.	1,0x
● Архангельская обл.	1,0x
● Целевые регионы Группы «Эталон»	

¹ Среднемесячный доход на душу населения, по предварительной оценке Росстата за 12 месяцев 2020 года.

КАК МЫ СОЗДАЕМ СТОИМОСТЬ

Мы создаем добавленную стоимость для наших клиентов и акционеров на каждом этапе девелопмента, от анализа и приобретения земельного участка до эксплуатации уже построенных объектов недвижимости. На каждой стадии Группа «Эталон» стремится максимизировать возврат на инвестиции, а также создавать выгоду для покупателей, тем самым поддерживая лояльность бренду «Эталон».

СОЗДАНИЕ КОМФОРТНОЙ ЖИЛОЙ СРЕДЫ

При планировании наших жилых комплексов мы стремимся придерживаться принципов нового урбанизма и соучаствующего проектирования: привлекаем лучших экспертов, ориентируемся на передовые концепции (включая принцип 15-минутного города и стандарт благоустройства «Моя улица»), используем элементы системы «умный дом», создаем современные комфортные общественные пространства в рамках наших проектов. При строительстве мы используем экологичные, долговечные материалы и ресурсоэффективные инженерные решения.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СЕРВИСЫ ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ НАШИХ ДОМОВ

Наши дома обслуживаются собственной сервисной компанией Группы «Эталон», что дает нам преимущество знания всех особенностей проекта и запросов жильцов, с которыми мы прошли путь от заключения договора на этапе предпродаж до заселения в готовый комплекс. Мы постоянно совершенствуем качество и ассортимент дополнительных сервисов для жителей, а также нашу онлайн-платформу, объединяющую различные сервисы и возможности для покупателей и жильцов.

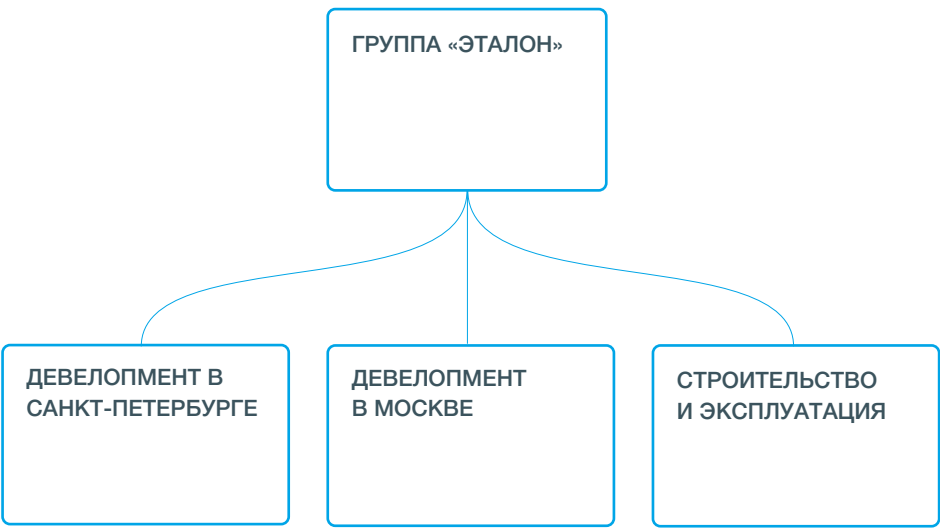
СОЗДАНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ И РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Мы возводим объекты образовательной, медицинской, спортивной инфраструктуры в рамках наших масштабных проектов развития территории, а также в качестве отдельных проектов. Это дает нам возможность обеспечить доступ к качественному образованию большому количеству детей. Кроме того, мы участвуем в социальных программах, способствуя развитию местных сообществ.

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Структура управления бизнесом соответствует нашей географии присутствия и основным направлениям бизнеса: девелопмент жилья, генподрядная деятельность и сервисное обслуживание. В состав Компании входят три крупных операционных подразделения, деятельность которых контролирует Группа «Эталон».

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

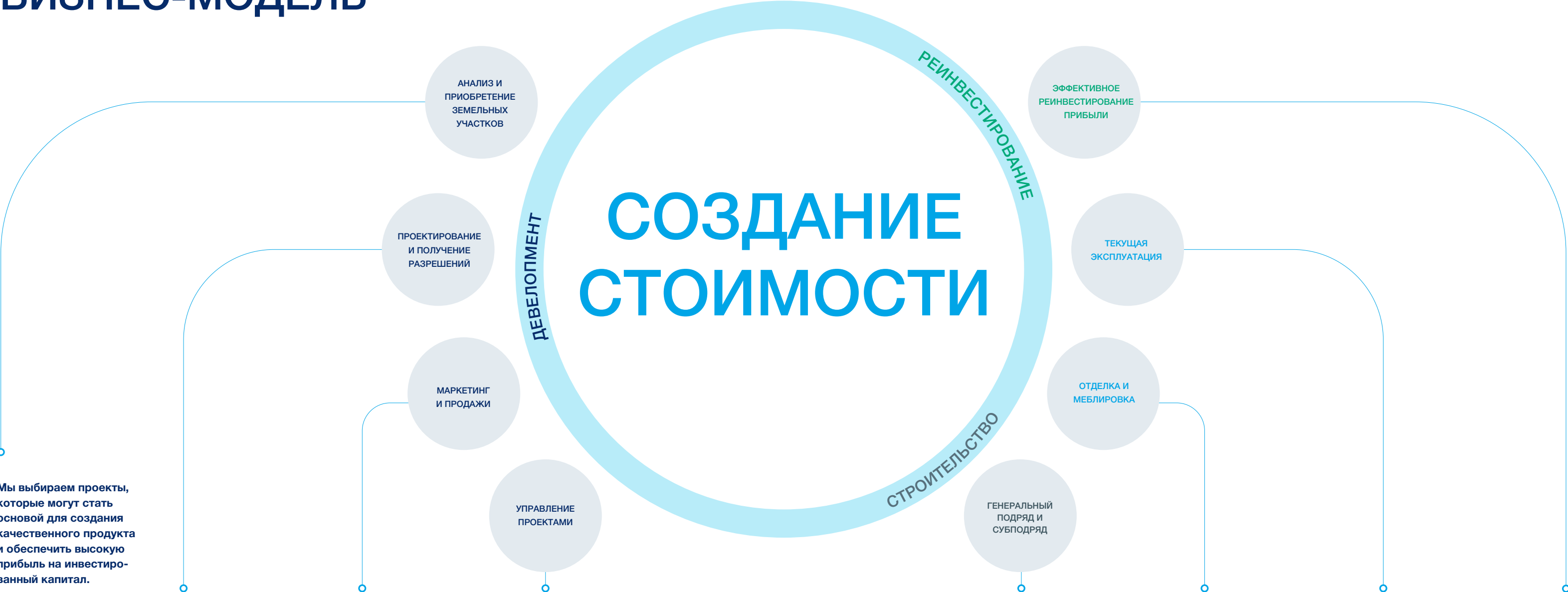


Территориальные управления в Москве и Санкт-Петербурге отвечают за ключевое направление бизнеса — девелопмент жилой недвижимости.

В сферу ответственности Группы «Эталон» входит общее управление и стратегическое развитие, установление стандартов, контроль исполнения и внедрение политик в масштабе всей Компании.

Отдельное подразделение ведет строительные работы, осуществляет промышленное строительство по контрактам внешнего заказа, а также отвечает за эксплуатацию жилых комплексов, возведенных Группой «Эталон».

БИЗНЕС-МОДЕЛЬ



Мы выбираем проекты, которые могут стать основой для создания качественного продукта и обеспечить высокую прибыль на инвестированный капитал.

Последние изменения: В рамках цифровизации всех бизнес-процессов мы внедряем системы на основе искусственного интеллекта для анализа земельных участков и конкурентного окружения, позволяющие быстро обрабатывать входящие данные и выбирать участки, оптимально дополняющие наш портфель.

Полномасштабное внедрение системы типового проектирования, которое сейчас находится в активной стадии, позволит точно и быстро рассчитать бюджет проекта и предложить лучшую цену за привлекательные участки при сохранении необходимого уровня рентабельности.

Мы обладаем уникальным опытом в проектировании благодаря собственному проектному бюро и научно-техническому центру, а также сотрудничеству с ведущими архитекторами.

Последние изменения: Внедрение системы типового проектирования на базе BIM будет способствовать сокращению финансовых и временных затрат на проектирование и повышению качества проектов.

Мы поддерживаем эффективную двустороннюю связь с клиентами и сохраняем ведущие позиции на рынке несмотря на макроэкономические колебания.

Последние изменения: Мы постоянно совершенствуем систему продаж, включая развитие цифровых каналов. Внедрение цифровых систем для создания персонализированных предложений и улучшения клиентского опыта на всем клиентском пути повышает лояльность клиентов и способствует росту повторных продаж.

Богатый опыт управления проектами позволяет нам обеспечить высокое качество, безопасность и своевременную реализацию всех наших проектов, а также точно планировать ресурсы и поддерживать стабильный доход на инвестиции.

Последние изменения: После окончательного внедрения цифровой архитектуры, позволяющей осуществлять сквозную передачу данных на всех этапах цепочки создания стоимости, мы сможем видеть все процессы как на ладони и станем еще более гибкими и эффективными.

Мы гарантируем качество каждого проекта, постоянно контролируем безопасность на площадках, используя для этого BIM-технологии, обеспечиваем соблюдение сроков строительства.

Последние изменения: Цифровизация бизнеса, внедрение и адаптация к российским условиям новых типов индустриального домостроения позволят увеличить рентабельность нашего строительного бизнеса.

Предлагая клиентам квартиры с отделкой и мебелью, мы можем привлечь более широкую аудиторию потенциальных покупателей, тем самым увеличивая спрос и обеспечивая стабильную и эффективную окупаемость нашей производственной деятельности.

Последние изменения: Увеличение жизненного цикла взаимодействия с клиентом, основанное на понимании его ожиданий, позволит создавать наиболее востребованные варианты отделки, тем самым увеличивая показатели продаж и удовлетворенности продуктом.

Эффективное обслуживание объектов недвижимости обеспечивает нам дополнительную выручку и поддерживает положительную репутацию наших проектов.

Последние изменения: Сквозная цифровая архитектура позволит передавать детальную цифровую модель здания эксплуатирующей организации для более эффективного обслуживания дома, а совершенствование платформы для оказания услуг и обратной связи с жильцами будет способствовать росту качества и ассортимента услуг, и следовательно, их востребованности.

Прибыль мы инвестируем в дальнейшее развитие, а также возвращаем акционерам в форме дивидендов.

Последние изменения: Инициативы, предусмотренные новой стратегией Компании, направлены на достижение лидерства по сокращению издержек и качеству. Таким образом, наши инвестиции в бизнес станут намного эффективнее, и мы получим возможность распределять более щедрые дивиденды.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ

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.

ПРЕИМУЩЕСТВА ИНВЕСТИРОВАНИЯ В ЦЕННЫЕ БУМАГИ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

ПЕРСПЕКТИВЫ ДИНАМИЧНОГО РОСТА С УЧЕТОМ ШИРОКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ВЫСОКОЙ ПРИВЕРЖЕННОСТИ КЛИЕНТОВ БРЕНДУ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

1

УВЕРЕННЫЙ РОСТ ПРОДАЖ И ВЫРУЧКИ

ПРОДАЖИ В 2020 ГОДУ

79,9

МЛРД РУБ.

по сравнению с 47,4 млрд руб. в 2016 году

ВЫРУЧКА В 2020 ГОДУ

78,7

МЛРД РУБ.

по сравнению с 49 млрд руб. в 2016 году

Подробнее в разделах «Операционные результаты» и «Финансовые результаты».

СИЛЬНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ: ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ И КОМФОРТНАЯ ДОЛГОВАЯ НАГРУЗКА

2

33 %

ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

до распределения стоимости приобретения активов (PPA) в 2020 году

1,2x

ЧИСТЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ ДОЛГ / EBITDA

до распределения стоимости приобретения активов (PPA) в 2020 году, на комфортном уровне ниже 2x

Подробнее в разделе «Финансовые результаты».

ЩЕДРАЯ ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА С ГАРАНТИРОВАННОЙ МИНИМАЛЬНОЙ ВЫПЛАТОЙ И ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ УРОВНЕМ ДИВИДЕНДНОЙ ДОХОДНОСТИ

3

ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ

40–70 % 12

ОТ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ПО МСФО

РУБ. НА ГДР

минимальные дивидендные выплаты

Подробнее в разделе «Взаимодействие с акционерами».

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БИЗНЕСА

4

ЭКОЛОГИЧНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И УСТОЙЧИВЫЕ СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ ГОРОДОВ

–17 %

СОКРАЩЕНИЕ ОБЪЕМА ОТХОДОВ

7

ТЫС. КВ. М

площадь объектов социальной инфраструктуры, введенных в эксплуатацию в 2020 году

Подробнее в разделах «Портфель проектов» и «Устойчивое развитие».

РЕАЛИЗАЦИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ГРУППЫ «ЭТАЛОН» ДО 2024 ГОДА ОТКРОЕТ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РОСТА

5

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНИЦИАТИВЫ, ОСНОВАННЫЕ НА ИННОВАЦИЯХ И ЦИФРОВИЗАЦИИ, ...

...БУДУТ СПОСОБСТВОВАТЬ СОЗДАНИЮ БОЛЕЕ РЕНТАБЕЛЬНОГО И ЭКОЛОГИЧНОГО ПРОДУКТА, А ТАКЖЕ УВЕЛИЧЕНИЮ СТОИМОСТИ КОМПАНИИ В ИНТЕРЕСАХ АКЦИОНЕРОВ И ДРУГИХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН

Подробнее в разделе «Стратегия».

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ 2020 ГОДА



РЕЗУЛЬТАТЫ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ВЫРУЧКА

78,7 МЛРД
РУБ.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

2 МЛРД
РУБ.

ЧИСТЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ
ДОЛГ / EBITDA ¹

1,2x



ЯНВАРЬ

- Заявка на листинг ГДР Группы «Эталон» на Московской бирже и допуск к торгам
- Утверждение Советом директоров новой стратегии до 2024 года и дивидендной политики с диапазоном выплат в 40–70% от чистой прибыли по МСФО, но не менее 12 руб. на одну акцию/ГДР

ФЕВРАЛЬ

Начало торгов ГДР Компании на Московской бирже

МАРТ

Включение ГДР Группы «Эталон» в базу расчета Индекса акций широкого рынка Московской биржи

АПРЕЛЬ

- Включение в список системообразующих компаний
- Ввод в эксплуатацию первой очереди ЖК «Нормандия»

МАЙ

- Ввод в эксплуатацию ЖК «Счастье в Кусково»

ИЮНЬ

- Ввод в эксплуатацию ЖК «Счастье в Кузьминках» и ЖК «Дом на Космонавтов»

РЕЗУЛЬТАТЫ 1 КВАРТАЛА:

ПРОДАЖИ

17,9 МЛРД
РУБ.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА ЗА КВ. М

142,4 ТЫС.
РУБ.

ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ, ТЫС. КВ. М

88,5 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ПОСТУПЛЕНИЯ
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

17,6 МЛРД
РУБ.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА КВАРТИР ЗА КВ. М

165,5 ТЫС.
РУБ.

РЕЗУЛЬТАТЫ 2 КВАРТАЛА:

ПРОДАЖИ

11,6 МЛРД
РУБ.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА ЗА КВ. М

122 ТЫС.
РУБ.

ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ, ТЫС. КВ. М

15 МОСКВА

ПОСТУПЛЕНИЯ
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

13,9 МЛРД
РУБ.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА КВАРТИР ЗА КВ. М

159,1 ТЫС.
РУБ.

73 САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

¹ EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA).

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ввод в эксплуатацию

540 тыс. кв. м



Рекордные продажи

79,9 млрд руб.



Рекордные денежные поступления

82 млрд руб.



РЕЗУЛЬТАТЫ В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Новая стратегия до 2024 года

нацеленная на устойчивое развитие городской среды и внедрение инноваций



Дивидендная политика

с минимальной гарантированной выплатой в размере 12 руб. на ГДР



Высокие стандарты охраны труда

отсутствие смертельных случаев в 2020 г.; индекс безопасности на уровне 86 % (+6 п.п. к 2019 году)



Июль

- Архитектурный совет Москвы одобрил проект «Зил-Юг», флагманского жилого квартала Компании в Москве
- Ввод в эксплуатацию ЖК Botanica
- Старт продаж в проекте на Черниговской улице

Август

- Победа в IV Всероссийском конкурсе «BIM-технологии 2019/20» в номинации «Информационное моделирование жилых зданий» с проектом «Жилые комплексы "Счастье"»

Сентябрь

- Проект Группы «Эталон» первым в России прошел госэкспертизу в цифровом формате

Октябрь

- Ввод в эксплуатацию проекта «Счастье на Соколе»
- Запуск публичной программы образовательно-информационной медиаплатформы Generation Zil, посвященной развитию района «Зил-Юг» в Москве

Ноябрь

- Старт продаж в ЖК «Счастье на Семеновской»
- Компания провела День инвестора, на котором представила новую стратегию до 2024 года

Декабрь

- Ввод в эксплуатацию проектов «Счастье на Пресне», «Охта Хаус» и ряда корпусов в ЖК «Галактика»
- Жилые комплексы «Крылья» и «Петровская Доминанта» стали победителями European Property Awards 2020

РЕЗУЛЬТАТЫ 3 КВАРТАЛА:

Продажи

24 млрд руб.

Средняя цена за кв. м

159,4 тыс. руб.

Ввод в эксплуатацию, тыс. кв. м

16 москва

Поступления денежных средств

21,2 млрд руб.

Средняя цена квартир за кв. м

186,3 тыс. руб.

РЕЗУЛЬТАТЫ 4 КВАРТАЛА:

Продажи

26,4 млрд руб.

Средняя цена за кв. м

158,4 тыс. руб.

Ввод в эксплуатацию, тыс. кв. м

74 москва

Поступления денежных средств

29,2 млрд руб.

Средняя цена квартир за кв. м

191,9 тыс. руб.

273 санкт-петербург

ОБРАЩЕНИЕ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



СЕРГЕЙ ЕГОРОВ

Председатель
Совета директоров

Уважаемые акционеры,

В ноябре 2020 года мы с командой менеджмента Группы «Эталон» представили обновленную стратегию развития Компании до 2024 года. Это событие не только ознаменовало успешное выполнение предыдущей стратегии, но и продемонстрировало устойчивость нашего бизнеса: мы смогли успешно разработать и утвердить новую амбициозную стратегию развития в сложных условиях, связанных с пандемией COVID-19. Этот успех был бы невозможен без упорного труда и самоотверженности наших сотрудников, которым я выражаю свою искреннюю благодарность.

Пандемия оказала серьезное влияние на отрасль девелопмента недвижимости во всем мире, но также способствовала ускорению уже существующих тенденций, включая цифровизацию бизнес-процессов. Группа «Эталон» не стала исключением и в 2020 году начала предлагать клиентам виртуальные туры по объектам и возможность оформления документов онлайн, в том числе заявок на ипотеку.

Операционные результаты Группы «Эталон» в 2020 году превзошли наши самые смелые ожидания. Привлекательный портфель проектов, быстрая адаптация к изменениям и эффективные государственные меры поддержки спроса на жилье стали основными драйверами роста нашего бизнеса. Продажи и денежные поступления в 2020 году достигли рекордного уровня в 79,9 млрд рублей и 82,0 млрд

рублей соответственно. Выручка составила 78,7 млрд рублей, и мы достигли рекордного показателя валовой прибыли до распределения стоимости приобретения активов (PPA) в 25,8 млрд рублей. Валовая рентабельность до распределения стоимости приобретения активов (PPA) составила 33 %, что лишь немного ниже целевого уровня в 35 %, заявленного в нашей стратегии. Компания сохранила устойчивое финансовое положение, сократив долговую нагрузку. Соотношение чистого корпоративного долга к EBITDA до распределения стоимости приобретения активов снизилось с 1,9x в 2019 году до 1,2x в 2020 году.

Новая стратегия, утвержденная в 2020 году, направлена на закрепление успехов прошлых лет и достижение Группой «Эталон» лидирующих технологических позиций в своем секторе как с точки зрения цифровизации, так и в плане внедрения новых строительных технологий.

На российский рынок жилищного строительства начали оказывать влияние мировые тенденции. Покупатели выдвигают более высокие требования к функциональному оснащению здания, качеству жилой среды и благоустройству прилегающей территории, особенно в Москве и Санкт-Петербурге. Спрос в 2020 году вырос из-за рекордной доступности ипотеки, но сдерживается ограниченным потенциалом роста доходов домохозяйств в среднесрочной перспективе. Изменение структуры потребительского спроса требует новых подходов к проектированию и строительству. При этом особую важность приобретает интеграция современных методов городского планирования с новыми и эффективными технологиями строительства, которая позволяет обеспечить необходимый уровень рентабельности бизнеса.

Что касается предложения, то рынок становится более консолидированным, поскольку мелкие игроки испытывают трудности, связанные с новыми правилами финансирования проектов. В то же время из-за роста цен на землю для крупных компаний становятся более привлекательными незонированные участки. Программа реновации жилья в Москве также повлияла на снижение привлекательности массового сегмента.

В свете серьезных изменений спроса и предложения Совет директоров совместно с командой менеджмента

проанализировал и переосмыслил каждый этап цепочки создания стоимости. Приоритетным направлением развития стала сквозная цифровизация бизнес-процессов и создание полностью цифровой архитектуры. В рамках этого направления мы начали использовать системы на основе больших данных для быстрой и точной оценки потенциала земельного участка, а также ГИС-сканирование и новые решения для проектирования, которые позволяют составить подробный мастер-план и бюджет проекта менее чем за один день.

Наша следующая цель — применить эти цифровые технологии к проектам с использованием новых способов домостроения. Мы планируем развивать существующую монолитную технологию, расширяя наш арсенал за счет современных технологий префабрицирования, модульного домостроения и строительства с использованием CLT-панелей. Мы ожидаем, что эта стратегия в сочетании со стандартизацией нашего продукта позволит нам удовлетворить меняющийся потребительский спрос, а также достичь операционной эффективности и рентабельности, необходимых для обеспечения хорошей доходности для акционеров.

Мы планируем пополнить наш земельный банк незонированными земельными участками. Наш опыт в зонировании участков обеспечит скорейшее начало строительства. В то же время мы рассчитываем выйти в новые регионы России, приобретая местных девелоперов и расширяя наши инвестиции в новые проекты. Мы ожидаем, что к 2024 году 10 % нашего портфеля составят проекты за пределами Москвы и Санкт-Петербурга.

Мы также планируем использовать цифровые технологии для улучшения клиентского опыта. Мы уже запустили обновление для мобильного приложения «Мой Дом Эталон», которое предоставляет клиентам поддержку на всех этапах, от поиска недвижимости до послепродажного обслуживания. Обновление позволило партнерам интегрировать в приложение дополнительные предложения для клиентов, позволяющие улучшить качество жизни в домах, управляемых Группой «Эталон».

Основываясь на этих стратегических приоритетах, мы намерены к 2024 году достичь амбициозных результатов,

в том числе двукратного увеличения объемов строительства и двукратного прироста продаж. Новые строительные технологии, новый подход к созданию продукта и полностью цифровое взаимодействие с клиентами должны помочь Группе «Эталон» достичь наивысшего уровня NPS и CLV, а лучшая в отрасли рентабельность будет способствовать росту продаж.

Эти бизнес-цели — лишь часть наших долгосрочных планов. По мере роста бизнеса Группы «Эталон» мы продолжим совершенствовать систему корпоративного управления. Мы расширили обязанности Комитета по взаимоотношениям с инвесторами и раскрытию информации и повышаем эффективность нашей деятельности, основываясь в том числе на результатах подробного исследования восприятия компании инвестиционным сообществом. Чтобы усилить согласованность интересов менеджмента и акционеров, мы также разработали программы мотивации для сотрудников Группы. Краткосрочная программа мотивации основана на ключевых показателях эффективности, в то время как долгосрочная программа ориентирована на рыночную капитализацию Группы «Эталон», при этом дополнительные выплаты зависят от результатов за три года.

Совет директоров также работает над совершенствованием подхода Группы «Эталон» к вопросам устойчивого развития. В качестве основ нашей стратегии устойчивого развития мы выбрали шесть целей Организации Объединенных Наций: здоровье и благополучие, доступная и чистая энергия, развитие промышленности, инновации и инфраструктура, устойчивые города и населенные пункты, ответственное потребление и производство, а также борьба с климатическими изменениями и их последствиями. Мы будем и дальше совершенствовать наши внутренние нормативные документы в этих областях, внедряя новые процессы управления и раскрывая обновленный список нефинансовой информации в новом интегрированном годовом отчете. Мы также планируем поставить конкретные амбициозные цели в области ESG.

Я уверен, что профессиональная команда и правильная стратегия позволяют Группе «Эталон» преобразовывать бизнес, расширяя его масштабы и повышая его эффективность и доходность для акционеров. Мы создаем будущее уже сегодня!

ОБРАЩЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ГРУППЫ «ЭТАЛОН»



ГЕННАДИЙ ШЦЕРБИНА

Исполнительный директор

Уважаемые акционеры,

В 2020 году Группа «Эталон» продемонстрировала рекордные операционные результаты и сохранила финансовую устойчивость, успешно преодолев вызовы пандемии COVID-19.

Стратегия инноваций в бизнес-процессах и методах строительства, а также экспансия в новые регионы и расширение деятельности в регионах присутствия позволили установить курс на значительный рост размеров и стоимости бизнеса.

Операционные и финансовые результаты

Несмотря на ограничения, введенные в целях борьбы с пандемией, в 2020 году Группа «Эталон» реализовала 538 тыс. кв. м недвижимости стоимостью 80 млрд рублей. Компания также установила рекорд в 82 млрд рублей по денежным поступлениям. Достичь столь высоких результатов Группе «Эталон» позволил

своевременный перенос основных функций продаж в онлайн, государственная программа субсидирования ипотечных ставок и рост средней цены реализации по всем проектам в портфеле.

С помощью новых технологий продаж (например, динамического ценообразования) Компании удалось более гибко и точно реагировать на изменения

тенденций рынка, что способствовало росту средней цены квартир до 192 тыс. рублей/кв. м. Среднюю цену также поддерживало увеличение доли жилой недвижимости бизнес-класса в портфеле.

Несмотря на снижение выручки Группы «Эталон» в 2020 году до 78,7 млрд рублей, основные показатели рентабельности улучшились по сравнению с 2019 годом. Валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (РРА) выросла на 13 % — до 25,8 млрд рублей. Таким образом, валовая рентабельность до распределения стоимости приобретения активов выросла до 33 %, почти достигнув стратегического целевого уровня в 35 %. Благодаря мерам по контролю издержек Компания сократила коммерческие и административные расходы на 19 % по сравнению с 2019 годом. Доля коммерческих и административных расходов составила 12 % от выручки. В результате EBITDA до распределения стоимости приобретения активов увеличилась на 47 %, рентабельность по показателю EBITDA до распределения стоимости приобретения активов составила 21 %, что на 8 п.п. выше уровня 2019 года.

Показатель долговой нагрузки, рассчитываемый как соотношение чистого корпоративного долга к EBITDA до распределения стоимости приобретения активов, сократился до 1,2х на конец 2020 года по сравнению с 1,9х годом ранее.

Стабильное финансовое положение и высокие денежные поступления позволяют нам и дальше придерживаться нашей дивидендной политики, а также уделять основное внимание инвестициям в пополнение земельного банка в 2021 году.

Последствия COVID-19

Прошедший год оказался непростым для компаний из различных отраслей по всему миру. Группа «Эталон» и российский рынок девелопмента жилья не стали исключением. И хотя мы не могли повлиять на внешние факторы, такие как приостановка строительных работ в Москве и Московской области, применяемая Группой «Эталон» технология домостроения позволила нам после смягчения ограничений быстро возобновить и даже ускорить процесс строительства, чтобы сдать объекты в срок.

Во время пандемии для Компании было важно сохранить безопасность сотрудников и при этом обеспечить устойчивое развитие бизнеса. Большинство наших сотрудников работали удаленно. Те, чье присутствие на рабочем месте было необходимо, регулярно проходили медицинские осмотры для предотвращения распространения COVID-19 в офисе Компании. Для наших клиентов мы разработали онлайн-платформу для покупки недвижимости, минимизировали процедуры, требующие личных встреч, и предоставили покупателям возможность участвовать в онлайн-программах выдачи ипотечных кредитов, предлагаемых российскими банками.

Реализация новой стратегии Группы «Эталон»

В ноябре 2020 года Группа «Эталон» представила обновленную стратегию развития бизнеса до 2024 года. В рамках стратегии одно из основных направлений — внедрение новых технологий строительства, таких как модульное домостроение, современное префабрицирование и использование многослойных клеёных деревянных панелей. В настоящее время мы готовим запуск пилотного проекта с использованием CLT-панелей, который будет окончательно утвержден в 2021 году. Старт пилотных проектов с применением других технологий запланирован на 2022–2023 годы.

Применение инновационных технологий для цифровой трансформации бизнеса — другое приоритетное направление развития Группы «Эталон». Мы уже используем элементы сквозной цифровой архитектуры, которая объединит процессы от анализа рынка и выбора площадки до строительства, продаж и текущего обслуживания зданий. Мы ожидаем, что внедрение сквозной цифровой архитектуры значительно повысит эффективность нашего бизнеса.

Стремясь к росту бизнеса, мы развиваем нашу стратегию по пополнению земельного банка и региональной экспансии. В предстоящие годы, помимо зонированных, мы планируем приобретать более дешевые незонированные земельные участки. Мы ожидаем, что наш опыт зонирования упростит процесс получения необходимой проектной документации. Также мы планируем расширение географии наших проектов за пределы Москвы и Санкт-Петербурга,

в другие крупные города России, где жилая недвижимость комфорт- и бизнес-класса пользуется достаточным спросом. Хотя цены на недвижимость за пределами двух российских столиц в среднем ниже, мы уверены, что эффективность нашего бизнеса и качество нашего продукта позволят Группе «Эталон» достичь высокого уровня рентабельности.

Наконец, мы используем цифровые технологии, чтобы улучшить клиентский опыт. Так, мы стандартизируем наши процессы, используя программное обеспечение для автоматизации планировочных решений, что позволяет нам предлагать клиентам наиболее подходящие по потребительским характеристикам квартиры при максимальной эффективности для бизнеса. Мы также обновляем веб-платформу Etalon и мобильное приложение «Мой Дом Эталон», чтобы охватить все этапы клиентского пути, от поиска квартиры до покупки и получения финансирования, а также государственной регистрации недвижимости, уплаты коммунальных платежей и обслуживания дома. Мы нацелены на дальнейшее повышение лояльности клиентов и качества их обслуживания.

Перспективы и прогнозы

Мы ожидаем, что в 2021 году Группа «Эталон» продолжит расширять масштабы бизнеса. В марте 2021 года мы объявили о планах проведения SPO для финансирования приобретения новых проектов. Хотя мировая экономика по-прежнему страдает от пандемии COVID-19, спрос на жилье в России остается устойчивым, а средние цены в 2021 году — высокими.

Мы продолжим регулярно сообщать вам о наших успехах в реализации обновленной стратегии. Я уверен, что результатом намеченных изменений станет преобразование Компании, повышающее ценность, которую мы создаем для всех заинтересованных сторон.

Спасибо за проявленный интерес к Группе «Эталон»!

ОБЗОР И ТЕНДЕНЦИИ РЫНКА



- 26 Новый этап конкуренции
- 29 Факторы рынка и их влияние на основные компоненты бизнеса
- 35 Предложение и доступность земельных участков
- 38 Себестоимость строительства

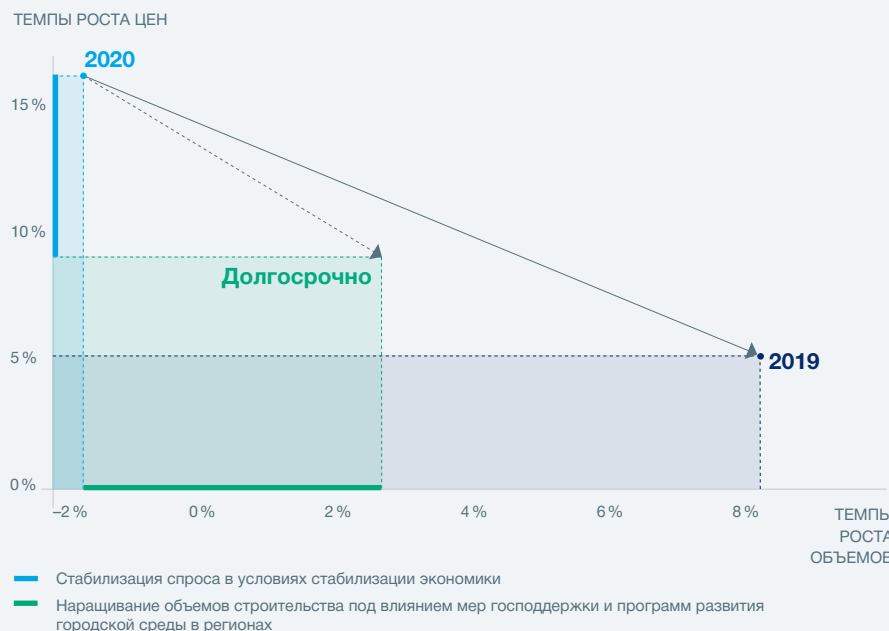


НОВЫЙ ЭТАП КОНКУРЕНЦИИ

Прошедший 2020 год стал катализатором важных структурных изменений конкуренции на рынке, предпосылки к которым формировались в течение нескольких последних лет. Несмотря на то, что количество выданных разрешений и доступность новых проектов на территории Москвы и Санкт-Петербурга сокращается, по стране в целом наблюдается рост инвестиций в площадки под девелопмент. Консолидация рынка продолжилась: позиции игроков топ-20 усиливаются, возрастает конкуренция между ними.

В долгосрочной перспективе, учитывая потребности людей в улучшении жилищных условий и повышении комфортности среды, спрос на жилую недвижимость в России продолжит расти. В покрытии недостатка жилой площади, реновации застройки 1950–70-х гг. и редевелопмента неэффективных территорий в регионах важным регулятором предложения будет оставаться государственная политика. Однако она сможет оказывать позитивное влияние только на компании, способные управлять изменениями и быть гибкими в понимании меняющихся трендов и предпочтений потребителей при снижении себестоимости продукта.

БАЛАНС ТЕМПОВ РОСТА ЦЕН ЗА КВ. М И ВВОДИМОГО ЖИЛЬЯ



Источник: анализ Группы «Эталон» на основе данных ДОМ.РФ

До 2020 года цены на жилье росли умеренными темпами, несмотря на рост объемов предложения. В 2020 году в условиях сжатия рынка и приостановки строительства предложение сократилось. Все это, в совокупности с ростом доступности жилья и финансовых возможностей для его покупки, стимулировало рост цен.

Низкие ипотечные ставки и сохраняющаяся потребность в улучшении жилищных условий будут обуславливать высокий уровень цен на квартиры даже после сворачивания программы субсидирования ипотечной ставки. При этом восстановление предложения в долгосрочной перспективе будет способствовать стабилизации цен и предотвратит появление «ценового пузыря».

МАКРО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Российская экономика оказалась устойчивее к последствиям пандемии, чем экономики европейских стран, что определяет и ее лидерство по прогнозируемым темпам восстановления.

По итогам 2020 года Россия вошла в список стран, наименее пострадавших от пандемии. Специалисты Всемирного банка выделяют несколько ключевых факторов, способствовавших этому. В частности, принятые меры бюджетного стимулирования (на уровне 4 % ВВП) и стимулирующая кредитно-денежная политика привели к оживлению экономической активности за счет внутреннего спроса. Введения дополнительных ограничительных мер, связанных с распространением пандемии, повторно не последовало, что не привело к дополнительному спаду в секторе услуг малого и среднего бизнеса. Несмотря на то, что пакет мер бюджетной и финансовой

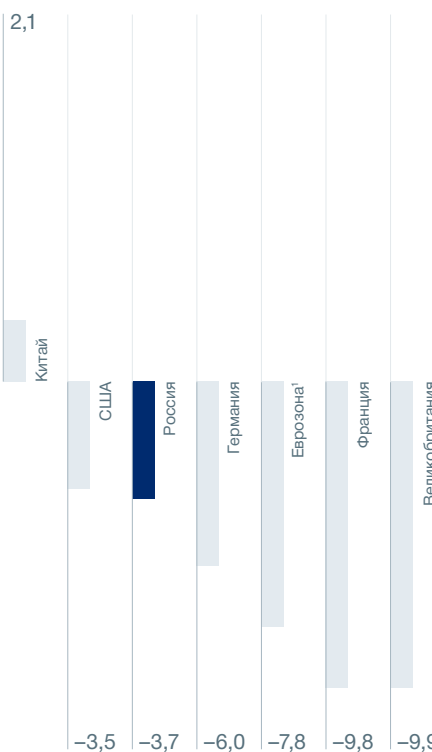
поддержки в России относительно невелик по сравнению с развитыми экономиками, он соответствует объемам помощи в сопоставимых странах. Целевая поддержка значимых секторов экономики, включая строительную отрасль, позволила эффективно стабилизировать экономику. В результате — менее сильный спад на фоне потенциала более быстрого восстановления.

Согласно прогнозам Oxford Economics и Европейской комиссии, к 2022 году чистый рост экономики РФ составит 1,1 %, в то время как Еврозона все еще будет в отрицательном диапазоне около 0,6 %.

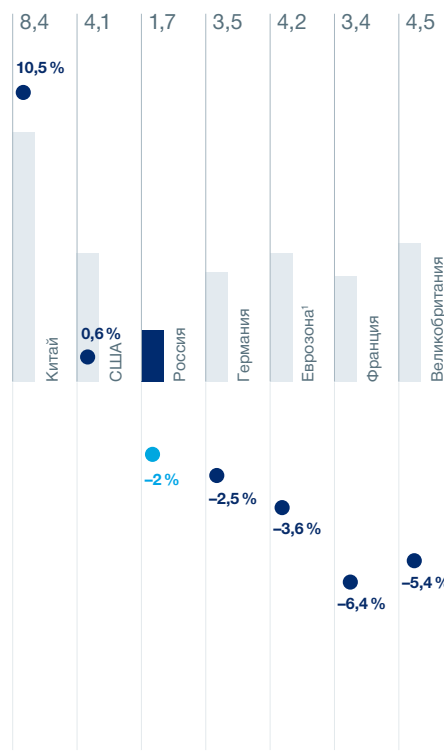
Годовое падение ВВП и прогнозы восстановления, % роста

● Чистый рост до 2022 года

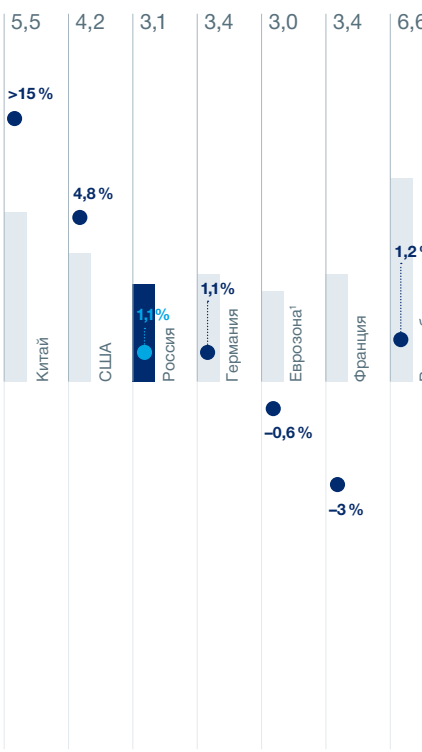
В 2020



В 2021



В 2022



Источники: данные Oxford Economics, Европейской комиссии

¹ В Еврозону включены 28 государств.

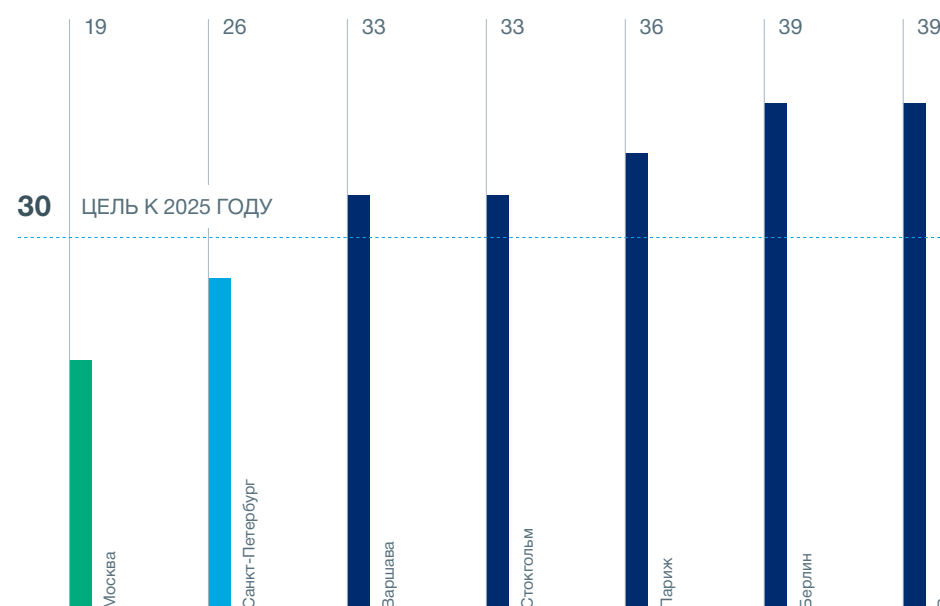
Приоритеты российской государственной политики включают повышение доступности жилья и качества жилищных условий.

По показателям обеспеченности жилой площадью на человека Россия пока отстает даже от стран Восточной Европы, где на каждого человека в среднем приходится 31 квадратный метр. В качестве целевого ориентира Стратегии развития жилищной сферы Российской Федерации до 2025 года взята обеспеченность в размере 30 кв. м на душу населения.

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. Согласно данным Минстроя России, около 35 % жилого фонда в Российской Федерации построено до 1970 года и нуждается в обновлении.

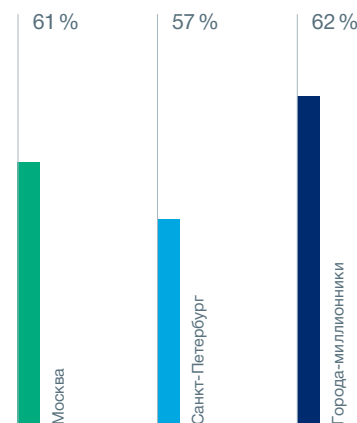
ФАКТОРЫ РЫНКА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕСА

КОЛИЧЕСТВО ЖИЛОЙ ПЛОЩАДИ, кв. м/чел¹



Источники: Росстат, Национальные статистические агентства

ЖИЛИЩНЫЙ ФОНД СТАРШЕ 1990 г., %



Источники: анализ Группы «Эталон»

>60 %
ЖИЛИЩНОГО ФОНДА
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ
ПОСТРОЕНО ДО 1990 ГОДА

ЦЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В ОБЛАСТИ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА:

УЛУЧШЕНИЕ ЖИЛИЩНЫХ УСЛОВИЙ НЕ МЕНЕЕ ЧЕМ У

5 МЛН СЕМЕЙ
ЕЖЕГОДНО

УВЕЛИЧЕНИЕ ОБЪЕМОВ СТРОИТЕЛЬСТВА НЕ МЕНЕЕ ЧЕМ ДО

120 МЛН КВ. М
В ГОД

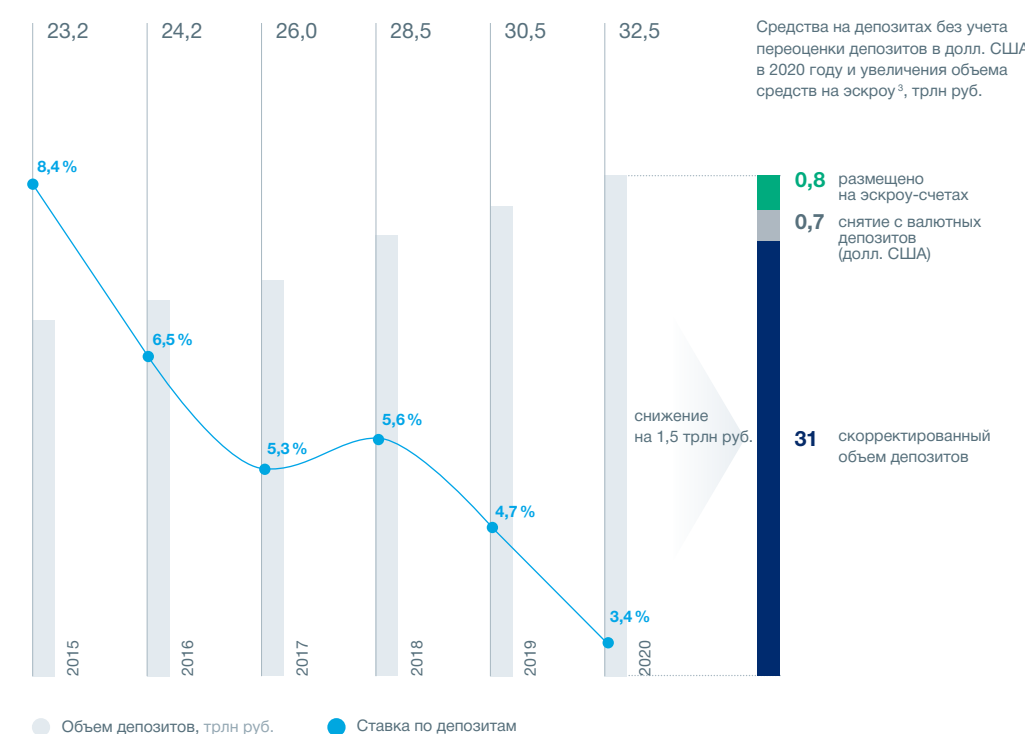
ФАКТОРЫ СПРОСА

В условиях низких ставок по депозитам и благодаря государственной программе по субсидированию ипотечной ставки спрос населения на жилье в 2020 году существенно вырос.

На фоне сокращающейся доходности депозитов и введения налогов на доходы по крупным вкладам динамика роста вложений в банковские депозиты замедлилась и вклады стали менее привлекательными для потребителей с точки зрения сбережений. Начиная с 2015 года ставки по рублевым депозитам последовательно снижались и в декабре 2020 года приблизились к уровню инфляции в стране: 3,4 % против 3,99 %². Хотя общий объем депозитов в российской банковской системе в 2020 году

увеличился на 2,0 трлн руб., рост фактически был результатом размещения средств на эскроу-счетах для покупки недвижимости (0,8 трлн руб.) и переоценки валютных депозитов в рублях. С учетом этих двух факторов, а также оттока 9 млрд долларов США с валютных депозитов общая сумма депозитов в рублевом выражении в течение 2020 года фактически сократилась на 1,5 трлн рублей.

ДОХОДНОСТЬ И ОБЪЕМ ДЕПОЗИТОВ



Источники: ЦБ РФ, Национальное рейтинговое агентство

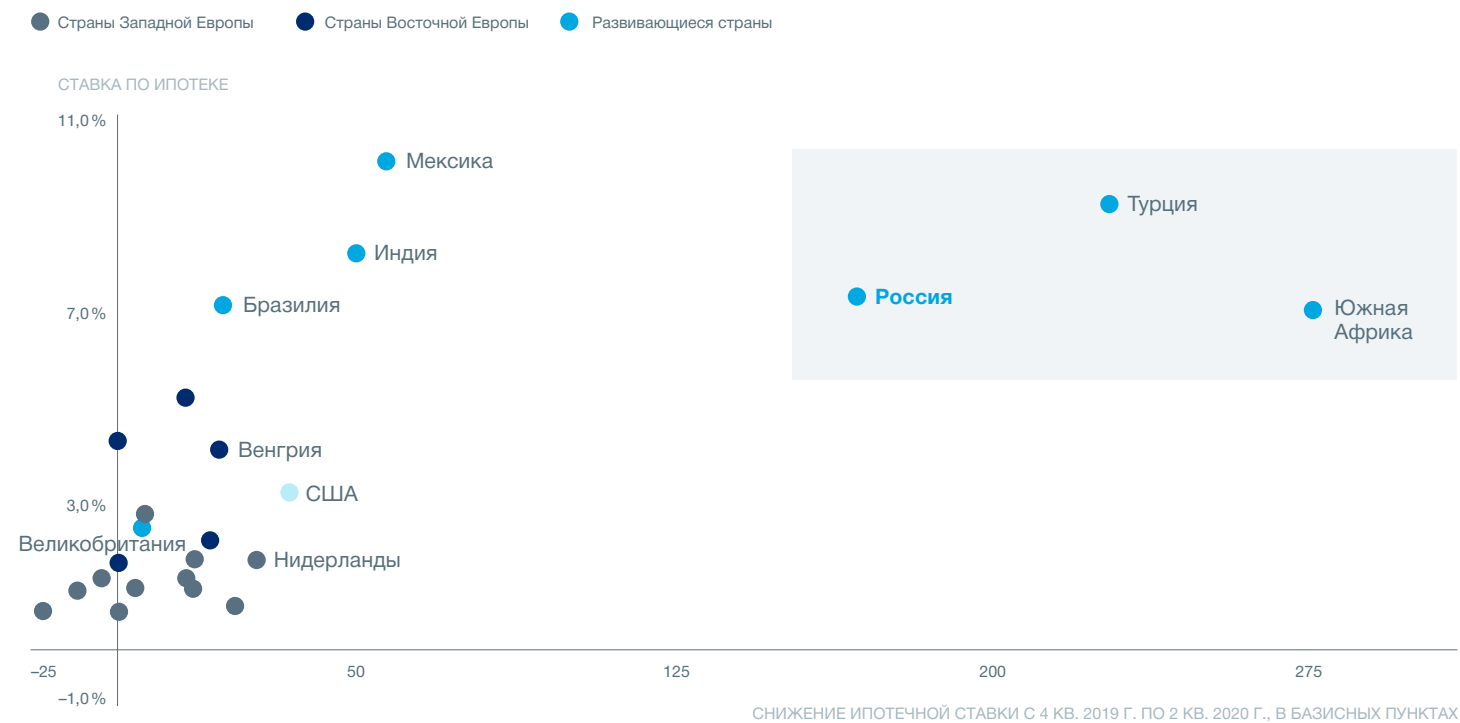
¹ Данные за 2019 год.

² Данные ЦБ РФ.

³ Суммы на счетах эскроу признаются сбережениями в соответствии с методологией Банка России; однако эти суммы были вложены в покупку недвижимости и в целом не могут считаться сбережениями.

Наряду с этим в 2020 году Россия вошла в тройку лидеров по темпам снижения ставок по ипотеке (минус 170 базисных пунктов) в сравнении с такими крупными странами с традиционно высокими ставками, как Мексика, Индия и Бразилия, что определило рост привлекательности инвестиций в жилье для сохранения сбережений.

СНИЖЕНИЕ СТАВОК ПО ИПОТЕКЕ В КРУПНЫХ СТРАНАХ В 1 ПОЛУГОДИИ 2020 ГОДА

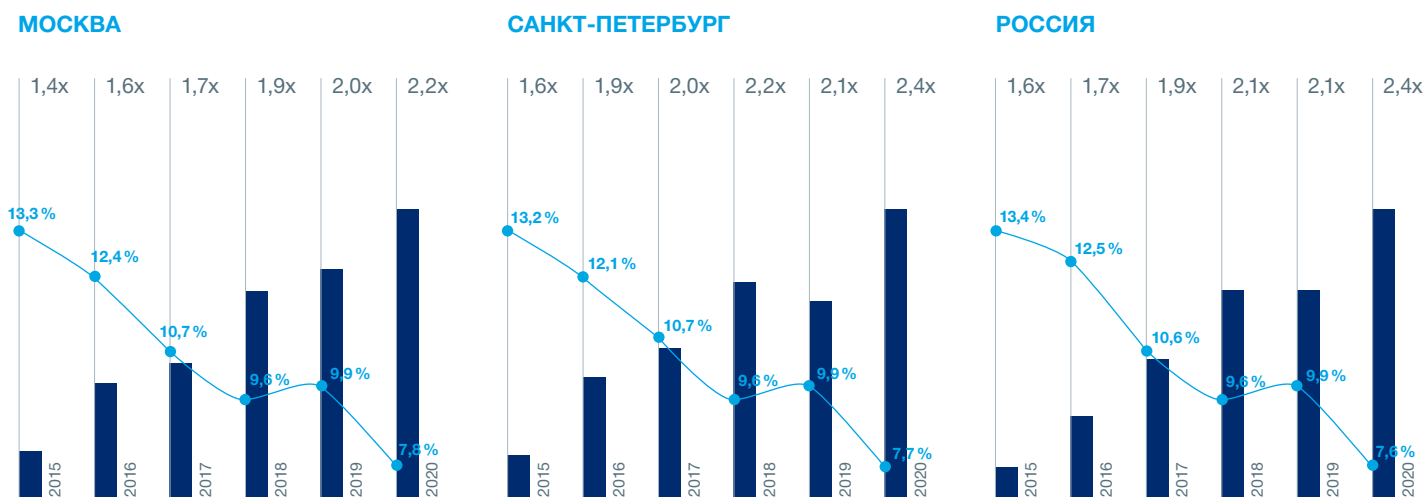


Источники: ЦБ РФ, данные The Global Easopu, Национальный банк Мексики, ЦБ Индии, FBN, GOV.UK, MBF

Заметное снижение ставок по ипотеке в России в 2020 году оказало поддержку общему тренду на сохранение рекордных значений доступности жилья, несмотря на временное снижение реальных доходов населения. Динамика показателей доступности жилья за последние пять лет по Москве, Санкт-Петербургу и России в целом продемонстрировала устойчивый рост.

ДОСТУПНОСТЬ ЖИЛЬЯ¹ И СТАВКА ПО ИПОТЕКЕ

● Доступность ● Ставка по ипотеке



Источники: Росстат, ЦБ РФ, анализ Группы «Эталон»

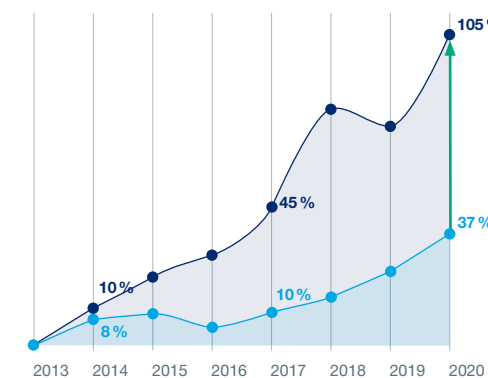
¹ Соотношение средней заработной платы к среднему аннуитетному платежу.

Темпы роста заработных плат в Санкт-Петербурге и Москве заметно обгоняли темпы роста цен на квадратный метр жилья, даже в условиях нестабильной финансовой ситуации в сервисных отраслях в 2020 году. Аналогичный тренд сохранялся и в других крупнейших агломерациях страны.

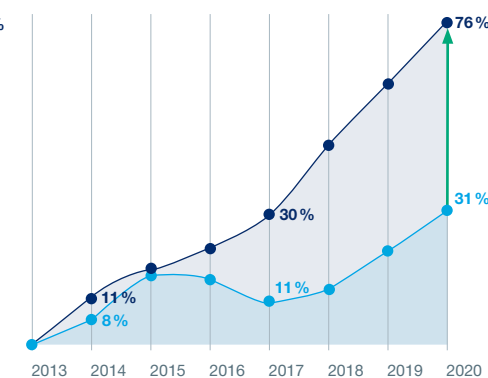
ДИНАМИКА ТЕМПОВ РОСТА ЦЕН НА НЕДВИЖИМОСТЬ И ЗАРАБОТНЫХ ПЛАТ С 2013 ГОДА

● Темпы роста заработных плат ● Темпы роста цен за кв. м ● Потенциал спроса

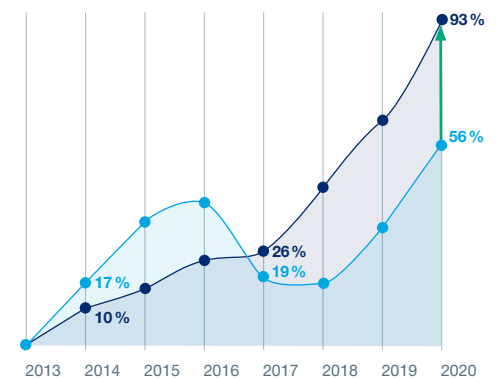
ГОРОДА-МИЛЛИОННИКИ



МОСКВА



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

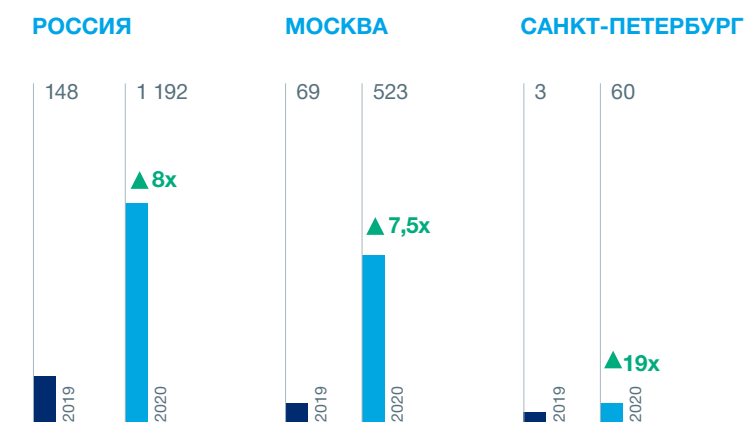


Источники: Росстат, ДОМ.РФ, анализ Группы «Эталон»

Дополнительным фактором роста привлекательности инвестиций в недвижимость для частных лиц является эффект от ранее запущенного перехода на новые правила проектного финансирования, позволившего обеспечить полную государственную гарантию для вкладывающих свои деньги в жилье на стадии строительства.

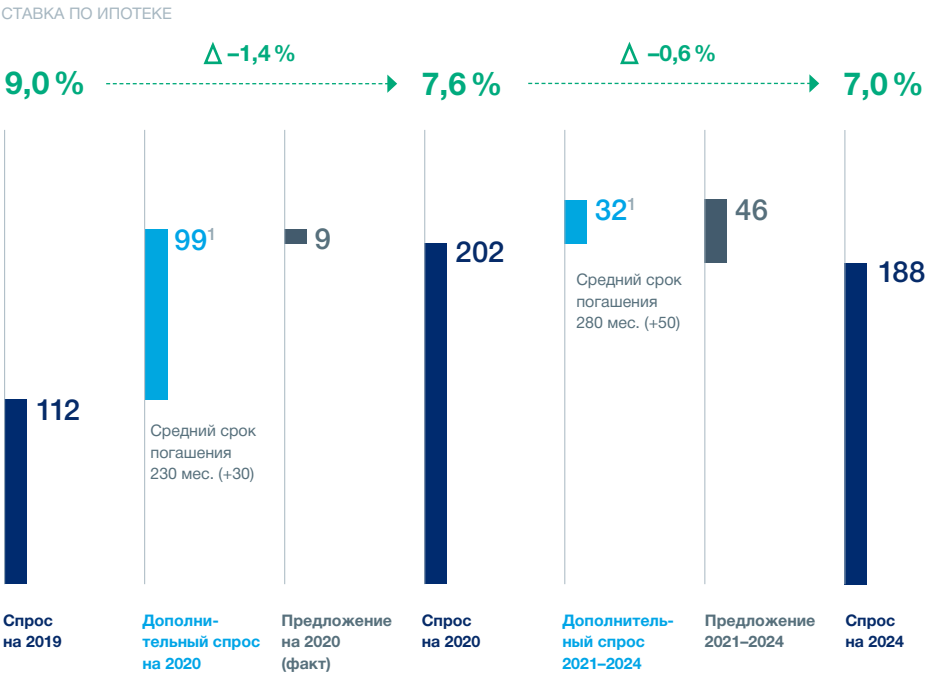
В декабре 2020 года объем жилья, строящегося с использованием счетов эскроу, превысил объем жилья, строящегося по старым правилам. По данным совместного опроса ВЦИОМ и ДОМ.РФ, около 80 % россиян оценивают реформу положительно, 77 % отмечают, что благодаря реформе риски покупателя жилья на стадии строительства снизились.

УВЕЛИЧЕНИЕ ОСТАТКОВ НА ЭСКРОУ-СЧЕТАХ ЗАСТРОЙЩИКОВ ЗА 2020 ГОД, млрд руб.



Источники: ЦБ РФ, анализ Группы «Эталон»

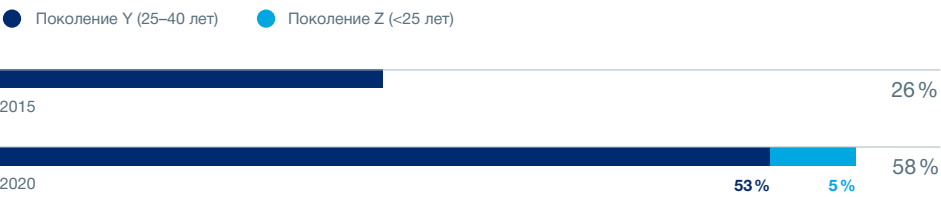
СПРОС И ПРЕДЛОЖЕНИЕ
В МОСКВЕ
И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
В 2020–2024 ГГ., млн кв. м



Источники: анализ Группы «Эталон» на основе данных Банка России, Росстат

Значимым фактором спроса в долгосрочном периоде будет изменение структуры покупателей и их запросов к качеству продукта.

Доля поколения Y и Z (моложе 40 лет) без приватизированного жилья

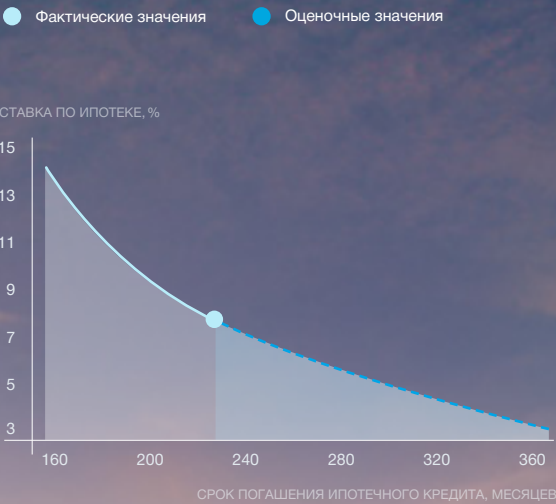


Источник: анализ Группы «Эталон»

¹ Включает снижение ипотечной ставки, увеличение срока кредитования, влияние повышения заработной платы и изменения ВВП.



ЗАВИСИМОСТЬ СТАВКИ ПО ИПОТЕКЕ
ОТ СРОКА КРЕДИТОВАНИЯ, 2010–2020 ГГ.



Источники: ЦБ РФ, анализ Группы «Эталон»

Государство оказывает беспрецедентные меры поддержки этой категории потенциальных покупателей жилья, выраженные в форме различных налоговых вычетов и программ поддержки семей с детьми.

Доля тех, кто может купить квартиру в ипотеку, в 2020 году в Москве увеличилась до 50 %, а в городах-миллионниках — в среднем до 40 % от общего числа домохозяйств. Именно этот процесс смены поколений,

поддержанный сохранением рекордного уровня доступности в основных регионах присутствия, создает предпосылки для устойчивого спроса даже после отмены программы льготной ипотеки в июле 2021 года.

ПРОГРАММЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ НАСЕЛЕНИЯ



Поколенческие изменения в структуре потребителей также определяют особенности для развития рынка с точки зрения потребительских предпочтений, молодые люди (младшие представители поколения Y и поколение Z) ценят другие характеристики, нежели поколение X, и готовы за них платить.

Около 70 % представителей поколения Y и Z готовы увеличивать бюджет своих покупок, если жилые комплексы являются более энергоэффективными, обладают всей необходимой инфраструктурой, построены из более экологических материалов.

Согласно совместному исследованию Группы «Эталон» и компании Celebrium-X, общей ценностью для всех групп покупателей жилья бизнес-класса является безопасность: все готовы доплатить за освещенный двор, все с пониманием относятся к дополнительным затратам

на обеспечение круглосуточной охраны, подавляющее большинство согласно с увеличением стоимости квартиры, если в жилом комплексе будет предусмотрена система распознавания лиц при входе на территорию и круглосуточный консьерж-сервис. Еще одно общее для всех потребителей предпочтение — система «умный дом». Практически все респонденты согласны (показатель уверенности 69–75), что данная опция стоит дополнительных денег, и готовы доплачивать.

Более востребованными для покупателя становятся разнообразие и доступность выбора. Растет запрос на развитие смешанных типов жилых пространств, где есть возможность развития кластеров новой экономики и креативных индустрий: например, современные студии, где можно жить и работать (light industrial), или офисные помещения для малого бизнеса на первых этажах зданий, в которых живут работники таких компаний (live&work).

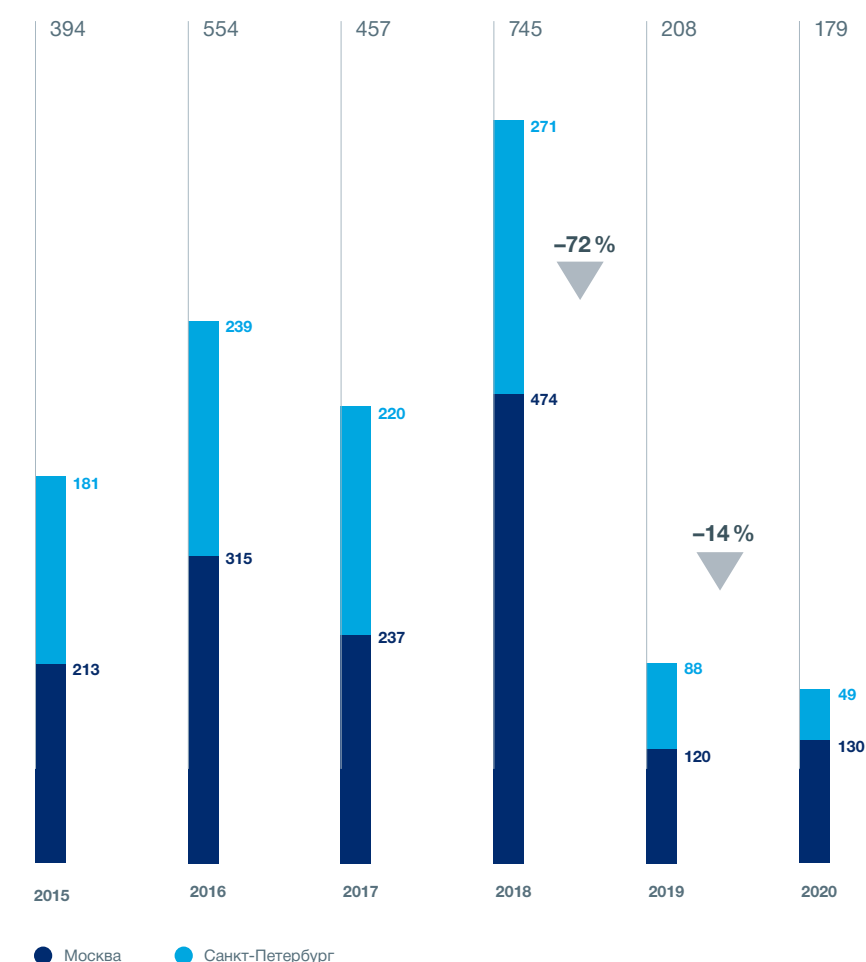
ФАКТОРЫ ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ДОСТУПНОСТЬ ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ

Изменение отраслевого регулирования в совокупности с увеличением роли банков способствует дальнейшему сокращению объема предложения.

Общий спад числа выданных разрешений на строительство стал продолжением начавшегося ранее сужения предложения. По количеству выданных разрешений на строительство под жилье в 2020 году наблюдался спад на 14 % по сравнению с 2019 годом. Число разрешений на строительство, выданных в Санкт-Петербурге, в 2020 году снизилось на 44 %. В Москве количество выданных разрешений увеличилось на 8 % относительно предыдущего года, при этом с учетом согласованных площадей в рамках разрешений на строительство наблюдалось снижение на 48 %.

Новой реалией в структуре условий приобретения земельных участков, дополнительно сдерживающей небольших игроков, стала стоимость изменения видов разрешенного использования (ВРИ) в Москве в зависимости от сложности проекта и его расположения. Смена ВРИ теперь будет занимать большую долю в бюджетах девелоперских проектов в Новой Москве, на которую до нововведения и так приходилось около 10–15 % от общей инвестиционной стоимости.

КОЛИЧЕСТВО ВЫДАННЫХ РАЗРЕШЕНИЙ НА СТРОИТЕЛЬСТВО ПОД ЖИЛИЩНУЮ ЗАСТРОЙКУ

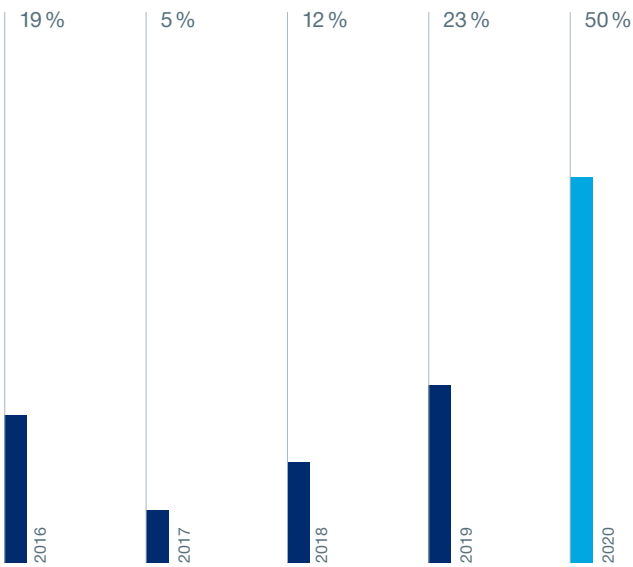


Девелоперы снова начали наращивать свои портфели, при этом количество площадок сокращается, консолидация в ключевых регионах усиливается, конкуренция в топ-20 лидеров рынка продолжает нарастать.

ДИНАМИКА ДОЛИ ИНВЕСТИЦИЙ В ПЛОЩАДКИ ПОД ДЕВЕЛОПМЕНТ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В ОБЩЕЙ СТРУКТУРЕ ИНВЕСТИЦИЙ В НЕДВИЖИМОСТЬ

Инвестиции в площадки под жилую застройку продолжают расти в общем объеме инвестиций в основные рынки недвижимости. После сокращения инвестиций в 2016–2017 годах на фоне перехода к новому отраслевому регулированию инвесторы наращивают вложения в свои портфели проектов: доля инвестиций в площадки под

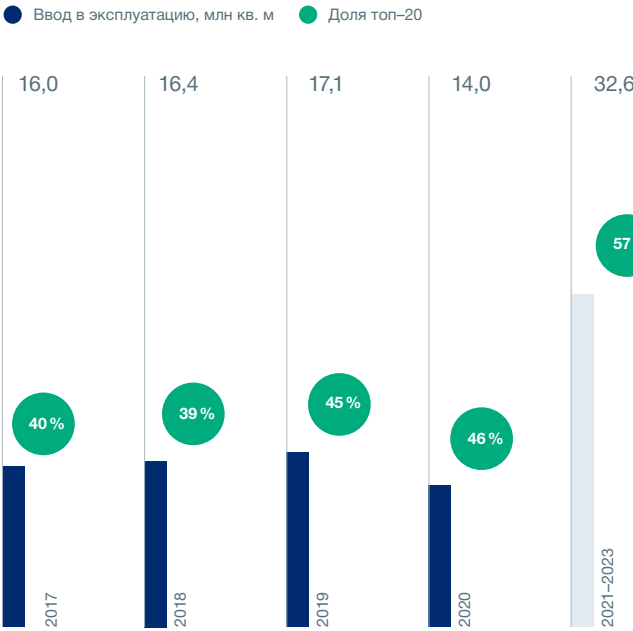
девелопмент в общем объеме инвестиций каждый год практически удваивалась — с 5 % в 2017 году доля выросла до 50 % в 2020 году. Это свидетельствует о растущем интересе инвесторов к развитию девелоперского бизнеса.



Источник: Knight Frank

Тренд на консолидацию отрасли сохраняется и ускоряется. К 2023 году доля топ-20 застройщиков в структуре предложения увеличится до рекордных 57 % в Москве и Санкт-Петербурге, а число мелких и средних игроков продолжит сокращаться.

ТОП-20 ЗАСТРОЙЩИКОВ УСИЛЯТ СВОИ ПОЗИЦИИ



Источник: анализ Группы «Эталон» на основе данных ЕРЗ

ДЕФИЦИТ ПРИГОДНЫХ ДЛЯ ЗАСТРОЙКИ УЧАСТКОВ В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ



Источник: Журнал «Недвижимость и строительство»

В долгосрочной перспективе будут меняться условия входа в проекты и сама роль девелопера, значимой компетенцией станет умение работать с широким кругом заинтересованных сторон.

Сегодня понятие качества жилья неразрывно связывается с качеством среды и стилем жизни, включает в себя функциональное наполнение района проживания и развитость его локальных центров, транспортную доступность, обеспеченность объектами социальной инфраструктуры, связность пешеходных маршрутов, зонирование придомовой территории и мест общего пользования.

Показателем состоятельности градостроительного мастер-планирования в городах является способность предлагать стратегию устойчивого развития экономики и благосостояния жителей. Документы территориального планирования все больше ориентируются

перед федеральными игроками возможность для выхода в новые регионы и консолидации значительной доли рынка вокруг себя.

Дополнительным фактором, сдерживающим стремительный рост предложения и быстрое удовлетворение нового спроса, является дефицит качественных земельных участков в Москве и Санкт-Петербурге. Всего 8 % участков имеют всю необходимую для девелопмента разрешительную документацию. Еще 60 % имеют лишь часть необходимых документов.

на структурирование взаимовыгодных условий и распределение рисков между городскими бизнесами, собственниками объектов, городскими администрациями и девелоперами. Важными целевыми результатами девелоперских проектов становятся не квадратные метры, а такие показатели, как снижение безработицы, доля занятых в сервисной и инновационной экономике, улучшение здоровья населения, рост экономики города.

Умение структурировать высокодоходные проекты со значимым социально-экономическим эффектом для территорий будет определять бизнес-модели девелоперских компаний.

СЕБЕСТОИМОСТЬ СТРОИТЕЛЬСТВА

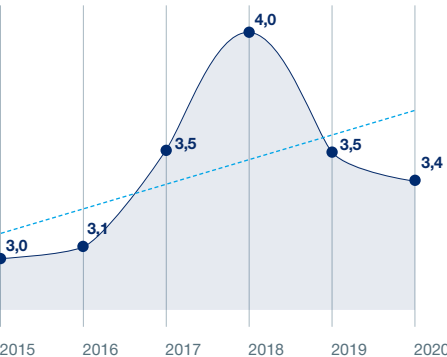
Временный рост издержек в период COVID не носит долгосрочного характера.

Оптимизация производства и снижение издержек девелоперов в долгосрочной перспективе определит возможность для расширения бизнеса и выхода на региональный рынок крупнейших агломераций.

Ввод жилья, млн кв. м

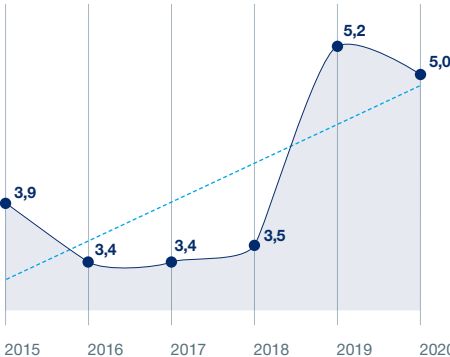
● Млн кв. м --- Линия тренда

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ



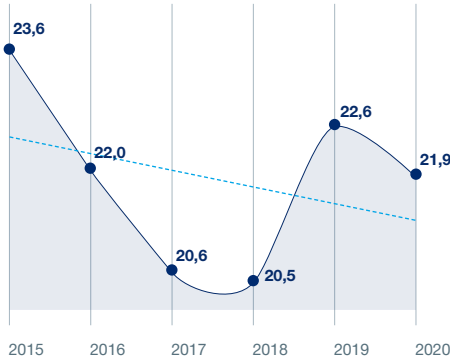
Источник: ЕМИСС

МОСКВА



Выполнение программы реновации и реализация проектов комплексного развития территорий в регионах потребуют привлечения крупных профессиональных игроков. Их участие в государственной программе реновации, а также возможность осуществлять девелопмент крупных проектов снизят риски некачественного предложения и будут способствовать созданию жилых комплексов, обеспеченных рабочими местами и социальной инфраструктурой. Благодаря опыту крупных игроков в реализации проектов редевелопмента

Крупнейшие агломерации



и мастер-планирования больших участков такой подход обеспечивает городам ряд преимуществ, в отличие от дробления той же территории на небольшие пятна и их застройки несколькими мелкими локальными девелоперами.

Помимо того, привлечение федеральных игроков, которые могут расширить бизнес за счет выхода в регионы, позволит достичь целей национального проекта «Жилье и городская среда» — ввода 120 млн кв. м жилья ежегодно.

В прошедшем году введение ограничений способствовало появлению дефицита рабочей силы на стройках и повышению уровня затрат на обеспечение условий организации труда в ситуации пандемии. Факторами, которые оказывают влияние на расчеты себестоимости строительно-монтажных работ в 2020 году, также стали рост стоимости импортных материалов на фоне падения курса рубля

В отличие от Москвы и Санкт-Петербурга, традиционных регионов присутствия крупнейших девелоперов, региональный рынок в значительной степени остается фрагментированным. В крупнейших агломерациях РФ доля топ-20 федеральных игроков составляет около 6%, в 2020 году они ввели в регионах около 0,5 млн кв. метров от общего объема ввода в 8 млн. кв. метров.

и удорожание металлопроката и арматуры, одного из ключевых материалов, используемых в строительстве. При этом в настоящий момент временные меры регулирования, принимаемые правительством, стабилизируют ситуацию. В среднем по стране рост себестоимости строительства за 2020 год не превысил 1%.

При этом объемы ввода жилья, как и количество выданных разрешений на строительство, на региональном рынке сокращаются. Тем не менее объем ввода жилой недвижимости в традиционных регионах присутствия, Санкт-Петербурге и Москве, формируемый крупными федеральными игроками, несмотря на произошедшее за последнее время снижение, остается выше уровня 2015 года.

Доли регионов и потенциал по вводу жилья в рамках национальной программы

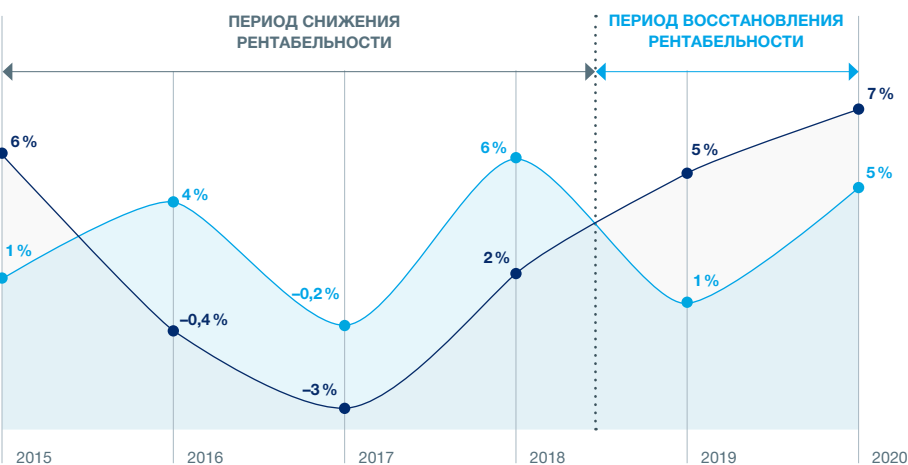


Динамика показателей себестоимости строительства кв. метра жилых площадей и средней цены в регионах

В свою очередь рост цен на жилье в прошедшем году создал предпосылки для выхода крупных девелоперов в регионы.

● Цена за кв. м, города-миллионники

● Себестоимость, города-миллионники (темп роста)



Источники: ЕМИСС, ДОМ.РФ, анализ Группы «Эталон»

Низкая средняя цена реализации на региональном рынке требует эффективных мер контроля над себестоимостью для достижения показателей рентабельности на уровне Москвы и Санкт-Петербурга. Ключевым фактором для эффективной экспансии в регионы будет оставаться способность предложить качественный продукт по доступной цене.

Инструментами оптимизации цепочки создания стоимости строительных компаний на сегодняшний день являются:

- повышение точности и глубины предпроектных исследований, работа с большими данными;
- применение технологий и материалов, которые сокращают трудозатраты или сроки производства строительно-монтажных работ;
- внедрение технологий BIM и развитие инструментов совместной работы

и обмена информацией между всеми участниками проекта;

- стандартизация и оптимизация продукта, в том числе увеличение площади здания за счет правильного проектирования перегородок, создания используемых ниш, контроль толщины межкомнатных перегородок.

В будущем, когда влияние этих шагов будет исчерпано, изменения в технологиях строительства должны создать дополнительные возможности для дальнейшего улучшения управления затратами и сроками строительства. Одной из важных тенденций, например, является переход к модульности и удаленному производству, что должно перебалансировать цепочку создания добавленной стоимости в строительстве.

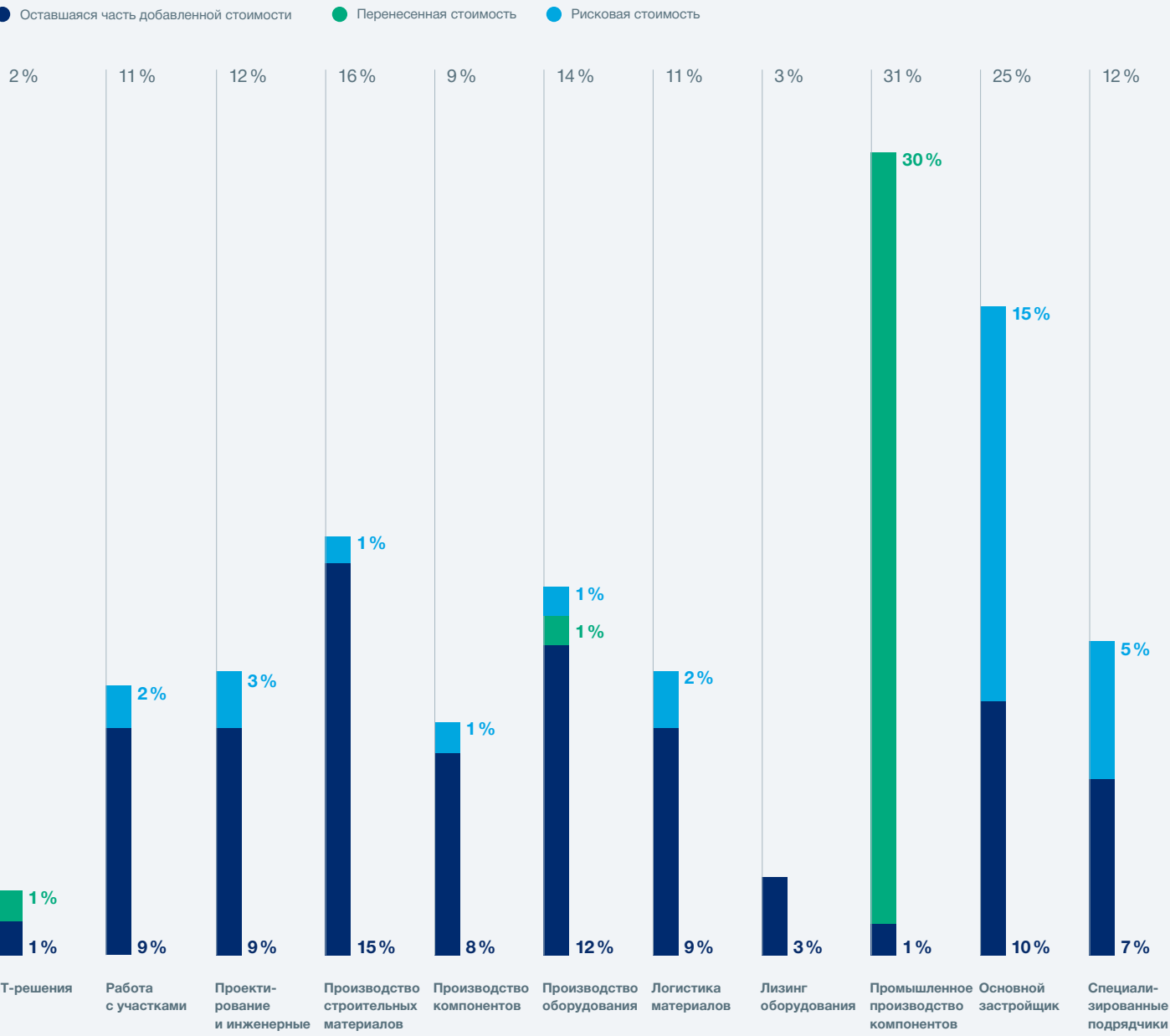
McKinsey & Company применительно к строительной отрасли прогнозируют значительные изменения в цепочке создания стоимости.

Новые строительные технологии открывают доступ к индустриальному домостроению и производству элементов вне строительной площадки. Эти изменения позволят снизить себестоимость на 15–20 %.

Строительная отрасль открывает широкие возможности для игроков, способных быстро внедрять инновации и повышать производительность, тем самым добиваясь значительных преимуществ по сравнению с конкурентами. По оценкам экспертов McKinsey & Company, строительная отрасль сконцентрировала в себе лаг продуктивности, равный 1,6 триллиона долларов

упущенной добавленной экономической ценности в год. Во всем мире за последние два десятилетия рост производительности труда в строительстве составлял в среднем всего 1 % в год, по сравнению с ростом в 2,8 % для всей мировой экономики и 3,6 % в обрабатывающей промышленности. Существенными факторами низкой производительности труда в строительной отрасли являются низкое качество управления проектами, их исполнения, а также процесса проектирования, нехватка навыков и недостаточные инвестиции в обучение, НИОКР и инновации.

ПЕРЕРАСПРЕДЕЛЕНИЕ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ К 2025 ГОДУ, % к стоимости строительства



Источник: McKinsey & Company

СРЕДНЯЯ ДОБАВОЧНАЯ СТОИМОСТЬ В ПЕРЕСЧЕТЕ НА ЧАС РАБОТЫ СОТРУДНИКА

Лаг продуктивности
1,63
Трлн долл. США

Источник: McKinsey & Company



Для обеспечения дальнейших структурных изменений компаниям потребуется развивать собственные направления НИОКР, что первоначально неизбежно будет влиять на стоимость продукта. Согласно исследованиям McKinsey & Company, за период с 2013 по 2017 год инвестиции в научные исследования и разработки 2 500 крупнейших строительных компаний по всему миру выросли на 77 %. Кроме того, около 2/3 опрошенных представителей компаний, ответственных за принятие решений, считают, что ситуация с COVID-19 ускорит трансформацию отрасли, половина респондентов уже увеличили инвестиции в научные разработки, следуя тенденциям в строительном секторе.

В России в условиях высокого спроса, сформированного привлекательностью жилья для сбережения накоплений и мерами стимулирования доступности жилья, у компаний сохраняется возможность пересмотра своих бизнес-моделей, внедрения новых технологических решений, кардинально меняющих качество и скорость строительства.

Обобщенная оценка факторов, которые будут оказывать влияние на развитие девелоперского бизнеса, свидетельствует о большом потенциале его развития в долгосрочной перспективе несмотря на возрастающую конкуренцию.

ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕСА

Влияние на бизнес ▲ Положительное ▼ Негативное ► Незначительное

СОВОКУПНАЯ ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ФАКТОРОВ			
КОМПОНЕНТЫ БИЗНЕС-МОДЕЛИ	Ранее	Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
ПРОДАЖИ	►	▲ ▲	▲
ДОСТУПНОСТЬ ПЛОЩАДОК И УСЛОВИЯ ВХОЖДЕНИЯ	▲	►	▼
СЕБЕСТОИМОСТЬ	►	▼	►
Вызовы, требующие от лидеров рынка пересмотра своих стратегий			

Источник: анализ Группы «Эталон»

СТРАТЕГИЯ



- 44 Обзор стратегии
- 46 Стратегия до 2024 года
предусматривает пересмотр всей
цепочки создания стоимости
- 48 Пути достижения
стратегических целей
- 60 Наши амбиции в перспективе
стратегического планирования
- 61 Финансовые цели



Наша стратегия направлена на укрепление лидирующих позиций Группы «Эталон» в сфере жилищного строительства и на создание продукта, превосходящего ожидания клиентов. Путь к достижению этих целей мы видим в разработке продуманных и устойчивых решений, основанных на внедрении новых технологий и отвечающих потребностям общества сегодня и в будущем.

Стратегия, разработанная с учетом ускоряющихся изменений, тенденций развития отрасли и понимания доступных ресурсов, предполагает реновацию всех бизнес-процессов от приобретения участков и проектирования до строительства, продаж и эксплуатации возведенных жилых комплексов.

ОБЗОР СТРАТЕГИИ

ИТОГИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ НА 2017–2021 гг.

ЦЕЛИ СТРАТЕГИИ 2017 ГОДА		ЦЕЛЬ		РЕЗУЛЬТАТ	
1	СТАТЬ ОДНИМ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ДЕВЕЛОПЕРОВ НА РЫНКЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА И МОСКВЫ	15% ДОЛЯ РЫНКА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	7% ДОЛЯ РЫНКА В МОСКВЕ		Достигнут в Москве: доля рынка 7 % Не достигнут в Санкт-Петербурге из-за дефицита подходящих участков под застройку
2	СТАТЬ ОДНИМ ИЗ САМЫХ МАРЖИНАЛЬНЫХ ИГРОКОВ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	20% СРЕДНЕГОДОВОЙ ТЕМП РОСТА (CAGR) ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ			Не достигнут из-за недостаточно высоких показателей рентабельности и многочисленных изменений в порядке учета
3	СОХРАНИТЬ СИЛЬНУЮ ФИНАНСОВУЮ ПОЗИЦИЮ	2x ЧИСТЫЙ ДОЛГ / EBITDA			Соотношение чистого долга и показателя EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) на уровне 1,9x, несмотря на крупную сделку M&A в 2019 году
4	ПОСТОЯННО УВЕЛИЧИВАТЬ ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ	40% ► 70% ОТ ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ПО МСФО			Несмотря на низкий уровень чистой прибыли, Группа «Эталон» обновила дивидендную политику, утвердив гарантированные минимальные выплаты в размере 12 рублей на акцию/ГДР
5	ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ ВЗВЕШЕННОГО ПОДХОДА К РАСШИРЕНИЮ БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ И ОБЕСПЕЧИТЬ ДАЛЬНЕЙШУЮ ДИВЕРСИФИКАЦИЮ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ	ВЫХОД ТОЛЬКО В ТЕ РЕГИОНЫ, КОТОРЫЕ УДОВЛЕТВОРЯЮТ КРИТЕРИЯМ ДОХОДНОСТИ			Успешное расширение портфеля за счет выхода в бизнес- и премиум-сегменты, характеризующиеся более высокой рентабельностью Компания не стала выходить в регионы, сконцентрировавшись на текущих рынках присутствия — Москве и Санкт-Петербурге

Предыдущая стратегия Группы «Эталон», представленная инвестиционному сообществу в 2017 году, показала себя довольно успешной даже несмотря на то, что в силу внешних обстоятельств удалось достичь не всех намеченных целей.

СТРАТЕГИЯ ДО 2024 ГОДА ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ПЕРЕСМОТР ВСЕЙ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Современные реалии и тенденции развития отрасли, а также задача повышения эффективности бизнеса в изменившихся условиях стали стимулом для кардинального пересмотра бизнес-модели и формирования новой стратегии до 2024 года. Стратегия учитывает ускоряющуюся трансформацию рынка девелопмента, а также доступные ресурсы и при достаточно ограниченных вложениях предполагает изменение всех бизнес-процессов.



1	Долгосрочное фокусирование на пополнении портфеля проектов, подкрепленное приобретением незонированных участков, расширением географии проектов за счет экспансии и неорганического развития	КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: - увеличение размера портфеля до 6 и более млн кв. м - сбалансированная структура земельных активов и долгосрочной рост
2	Проектирование на основе современных принципов и градостроительных норм, предложение востребованных форматов жилья и типов среды	КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: - повышение качества продукта - максимально прозрачные процессы - сокращение цикла от поиска участка до начала строительства до 6 месяцев - создание единой системы типового проектирования и внедрения научных исследований и разработок (R&D)
3	Лидерство по скорости и сокращению издержек, обеспечиваемое стандартизацией всего ассортимента продукции и лидерством в новых технологиях домостроения	КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: - валовая рентабельность бизнеса до распределения стоимости приобретения активов (PPA) 35 % - увеличение объемов строительства более чем в 2 раза при неизменных накладных расходах
4	Увеличение жизненного цикла взаимодействия с клиентом, основанное на понимании его потребностей начиная с момента приобретения объекта и заканчивая проживанием и использованием сопутствующих услуг	КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: - устойчивый двузначный прирост показателей продаж с самыми высокими в отрасли показателями NPS и CLV - оптимизация маркетинговых затрат до 20 %
5	Персонализация продукта и оптимизация его продвижения на основе анализа больших данных и использования технологий искусственного интеллекта	
6	Сквозная передача данных на всех этапах цепочки создания стоимости через внедрение единой цифровой архитектуры	КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: снижение коммерческих и административных затрат по отношению к выручке до уровня в 4,5–5,5 %
	Лидерство через партнерство и создание лучшей в своем классе платформы для жилищного строительства	КЛЮЧЕВЫЕ ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: бесшовная архитектура новой модели управления, открытая для партнеров и поставщиков, позволяющая быстро развивать инновационные направления и сокращать издержки

ПРИНЦИПЫ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

- Иновации — новые технологии и стандарты, через которые мы переосмысливаем свою деятельность, позволяют нам достигать новых целей на рынке, оптимизируя затраты и повышая эффективность бизнес-процессов
- Клиентоцентричность — логика развития бизнеса, позволяющая нам отдавать приоритет значимым характеристикам продукта и клиентского опыта, ставить их в основу совершенствования модели управления
- Устойчивость решений и процессов, лежащая в основе наращивания и развития нами бизнеса и позволяющая вносить значимый вклад в устойчивое развитие наших городов присутствия

ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

1

ВНЕДРЕНИЕ ЕДИНОЙ ЦИФРОВОЙ АРХИТЕКТУРЫ

Цифровая архитектура бизнеса позволит осуществлять сквозную передачу данных на всех этапах цепочки создания стоимости. Открытость для новых партнеров и поставщиков даст возможность быстро наращивать компетенции с минимальными издержками. Для этого мы реализуем программу «Эталон.Партнерство», в которой может участвовать любая компания или стартап.



Выбирая каждый новый проект с помощью автоматизированной системы поиска земельных участков, мы будем принимать решение о том, какой продукт наилучшим образом подойдет именно для этой локации, с учетом клиентского опыта по сопоставимым проектам.

Система предиктивной аналитики на основе больших данных будет анализировать текущее и будущее конкурентное окружение для нашего перспективного проекта, а также уровень цен и возможных объемов реализации недвижимости.

После построения геоинформационной карты местности система автоматизированного проектирования позволит:

- всего за один день разработать детализированные мастер-план и бюджет проекта,
- начать подготовку проектной и рабочей документации,
- проходить экспертизу проектов в полностью электронном виде,
- быстро переносить данные в среду BIM и осуществлять доработку проектов в ручном режиме,
- впоследствии использовать проектную модель для контроля и координации строительства.

Это позволит Группе «Эталон» сделать все процессы максимально прозрачными, существенно снизить издержки, а также сократить цикл от поиска участка до начала строительства до 6 месяцев.

После завершения строительства проектная модель в системе BIM будет передаваться сервисной компании, которая сможет в дальнейшем использовать ее для текущего и будущего капитального ремонта здания. Кроме того, мы продолжим собирать отзывы жильцов нового комплекса для дальнейшего совершенствования нашего продукта. Таким образом формируется замкнутый цикл, направленный на постоянное улучшение нашего продукта и связанного с ним клиентского опыта.

Бесшовная цифровая архитектура позволяет сокращать производственный цикл, снижать издержки и потребление материалов

2

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ

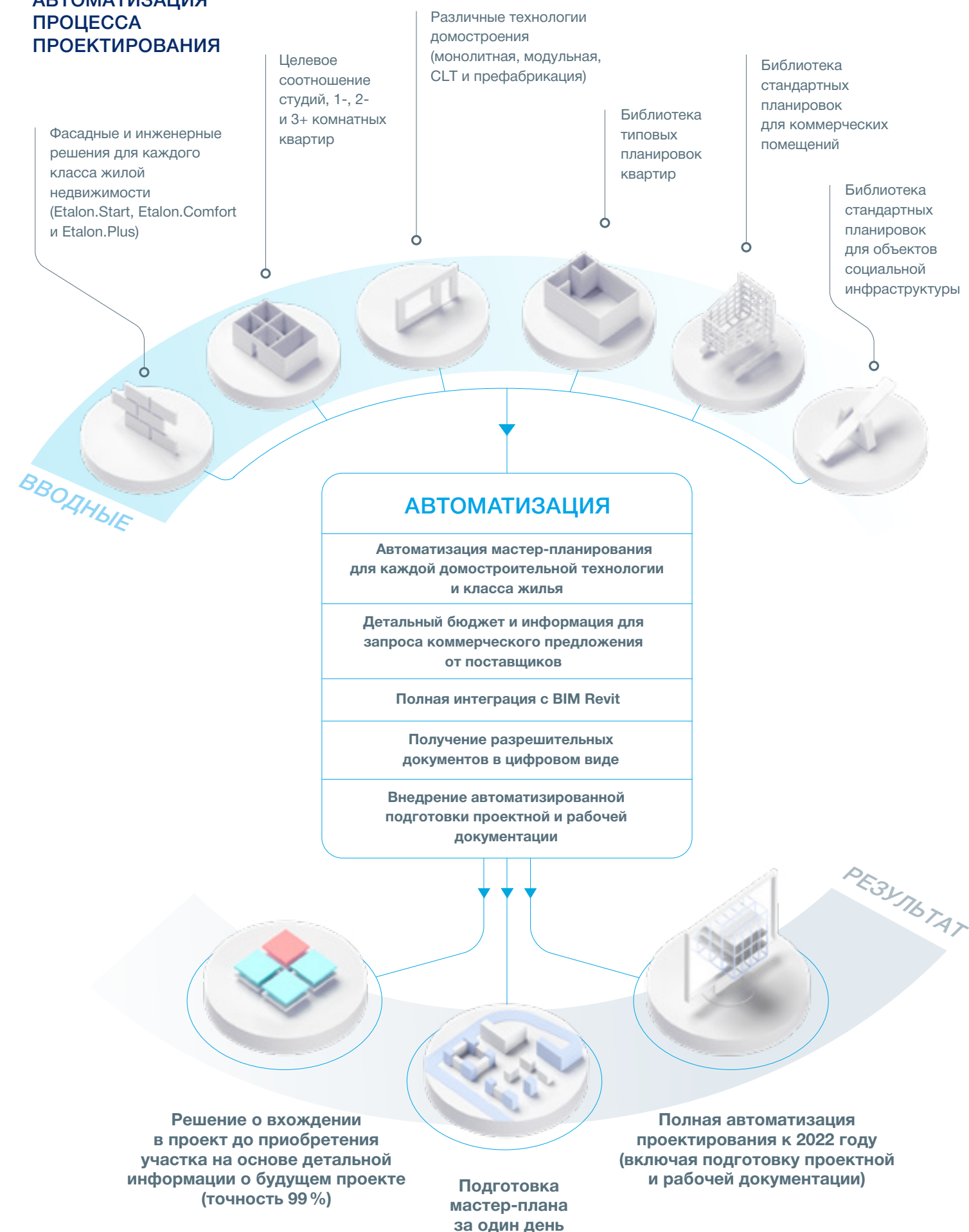
Система автоматизированного типового проектирования позволяет на основе библиотеки стандартизированных конструктивных элементов создавать множество уникальных вариантов продукта, соответствующего заданным характеристикам. При этом повышается качество проектных решений, сокращаются издержки и сроки разработки проектной документации. Кроме того, система дает возможность постоянно развивать стандартизированные проекты для сохранения их актуальности и соответствия запросам покупателей.

В отчетном году мы договорились об эксклюзивном партнерстве с ведущей компанией на российском рынке, занимающейся автоматизацией проектирования. Для дальнейшего совершенствования системы была создана совместная компания, которая будет заниматься ее доработкой и настройкой, в том числе для решения более комплексных задач, стоящих перед Группой «Эталон».

Система уже сейчас позволяет выбирать технологию, по которой будут строиться объекты, с учетом потенциала земельного участка. В ближайшее время

мы планируем полностью автоматизировать этап мастер-планирования, что позволит еще до приобретения проекта с высокой степенью точности и всего за один день определять его будущую экономику. К 2022 году мы планируем автоматизировать процесс подготовки проектной и рабочей документации, интегрировать исходящие сметы из нашей системы и базы данных поставщиков, а также перевести все наши новые проекты на онлайн-сертификацию за счет полной интеграции между нашей системой автоматизированного проектирования и BIM Revit.

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОЕКТИРОВАНИЯ



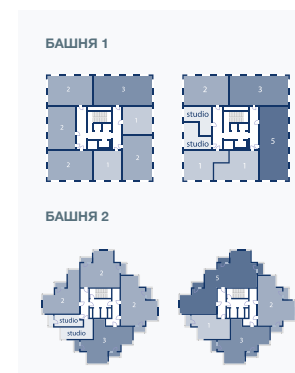
СОХРАНЕНИЕ ШИРОКОЙ ЛИНЕЙКИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПРИ СТАНДАРТИЗАЦИИ ПРОДУКТА

РАЗНООБРАЗНЫЕ КОМБИНАЦИИ ИЗ ПОВТОРЯЮЩИХСЯ ЭЛЕМЕНТОВ



Разнообразные комбинации из стандартных элементов

ТИПОВЫЕ СЕКЦИИ



Разные здания — единый подход
Одно здание — разные планировки квартир для каждого этажа

ТИПОВОЙ МАСТЕР-ПЛАН



Учитывает форму участка

3

СОВРЕМЕННЫЕ ИНДУСТРИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОМОСТРОЕНИЯ

Достижение лидерства в минимизации издержек невозможно без совершенствования процесса строительства жилого комплекса. В рамках новой стратегии мы планируем дополнить традиционную для нас технологию монолитного домостроения тремя новыми способами индустриального домостроения:

ПРЕИМУЩЕСТВА

ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

МОДУЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО



- Сокращение строительного цикла на 40 %
- Сокращение затрат более чем на 20 %
- Ограниченные капиталовложения
- Отсутствие отходов
- Полная отделка

Краткосрочно:

- Апартаменты (в качестве девелопера)
- Гостиницы (в качестве генерального подрядчика)

Долгосрочно:

- Жилая недвижимость класса Etalon. Start и Etalon.Comfort для сегмента масс-маркет и среднего сегмента

Мы развиваем модульную технологию домостроения в России в партнерстве с британской компанией. В 2021 году мы планируем начать сертификацию технологии под строительство многоквартирных жилых домов, а также развернуть мобильную фабрику для производства модулей на территории нашего проекта «ЗИЛ-Юг».

До момента получения сертификации под строительство жилья мы сможем запустить пилотные проекты в формате апартаментов, а также выступать в качестве генподрядчика и поставщика модулей для строительства модульных гостиниц. Первый проект по модульной технологии мы планируем запустить в 2022 году.

СТРОИТЕЛЬСТВО С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ CLT-ПАНЕЛЕЙ



- Сокращение строительного цикла на 25 %
- Себестоимость как при монолитном строительстве
- Не требует капиталовложений
- По прочности соответствует монолитному зданию
- Экологичность

Краткосрочно:

- Фасады жилых зданий
- Апартаменты по гибридной технологии с использованием CLT (в качестве девелопера)
- Офисные здания (в качестве генерального подрядчика)

Долгосрочно:

- Жилая недвижимость класса Etalon. Plus для верхнего ценового сегмента

Первый пилотный проект по гибридной технологии планируется запустить в конце 2021 года вместе с Группой компаний «Сегежа». Благодаря эксклюзивным условиям сотрудничества мы совместно смогли разработать концепцию проекта и адаптировать производство под него.

строить апартаменты в верхнем ценовом сегменте по этой технологии, а также офисные здания в качестве генподрядчика. На стратегическом горизонте мы совместно с Группой компаний «Сегежа» рассчитываем завершить сертификацию технологии под строительство жилых комплексов в верхнем, а в будущем, возможно, и в среднем ценовом сегменте.

В ближайшее время мы планируем использовать CLT в качестве фасадных элементов наших зданий,

СОВРЕМЕННОЕ ПРЕФАБРИЦИРОВАНИЕ



- Сокращение строительного цикла на 30–50 % по сравнению с монолитной технологией
- Сокращение затрат на строительство может составлять до 20 %
- Высокие показатели энергоэффективности и эргономичности зданий
- Сокращение строительных отходов, в том числе металлического лома на 30 %
- Высокий контроль качества благодаря промышленному производству элементов

Краткосрочно:

- Создание библиотеки проектных решений для новых технологий домостроения
- Пилотное использование технологии префабрицирования

Долгосрочно:

- Стандартизация продукта и переход к Единому продукту 2.0 с применением гибридной технологии

Современное префабрицирование предполагает максимальную готовность элементов зданий в заводских условиях: от железобетонных изделий до инженерных систем и отделки. На текущий момент мы ищем партнера с международным опытом, который будет готов производить префабрицированные элементы для наших проектов под гарантии будущей загрузки мощностей.

Дополнение нашей линейки продуктов не предполагает отказ от технологии

монолитного домостроения, самой гибкой из всех. Однако мы планируем полностью переосмыслить наш подход к ее использованию:

- монолит версии 2.0 Группы «Эталон» будет предполагать полную стандартизацию планировочных и технологических решений,
- развитие R&D позволит и дальше сокращать издержки и сроки строительства по данной технологии.

4

СТРОИТЕЛЬСТВО

СОКРАЩЕНИЕ
ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЦИКЛА

Результатом внедрения новых технологий станет сокращение производственного цикла на срок от 3 до 6 месяцев. Более короткий цикл строительства откроет нам возможность для увеличения периода предпродаж на сопоставимый срок и, как следствие, снижения ставок по проектному финансированию практически до нуля.

ТЕХНОЛОГИЯ

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

МОНОЛИТНАЯ

ЗЕМЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ
И ПОДГОТОВКА

ТЕ ЖЕ СРОКИ

СТРОИТЕЛЬСТВО НА ПЛОЩАДКЕ

▼ на 3 месяца
меньше

ПЕРЕДАЧА СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ

ИНДУСТРИАЛЬНАЯ

ЗЕМЕЛЬНЫЕ РАБОТЫ
И ПОДГОТОВКА

на 1–2 месяца
дольше

СТРОИТЕЛЬСТВО НА ПЛОЩАДКЕ

▼ на 6 месяцев
меньше

ПЕРЕДАЧА СЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ

ПРОИЗВОДСТВО

до 9 месяцев

ПРЕД-ПРОДАЖИ

на 3–6 месяцев
дольше

ПРОДАЖИ

на 3–6 месяцев
меньше

ПРОДАЖИ
ПОСЛЕ ВВОДА

○ до 50%

○ ок. 30–40%

○ ок. 20%

○ РАЗРЕШЕНИЕ НА СТРОИТЕЛЬСТВО ПОЛУЧЕНО

○ ЗДАНИЕ ВВЕДЕНО В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

5

ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

ДОЛГОСРОЧНОЕ ФОКУСИРОВАНИЕ НА РАСШИРЕНИИ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА

Мы дополнили нашу стратегию пополнения портфеля проектов и, помимо покупки зонированных участков, будем рассматривать приобретение незонированных пятен под застройку. Такой подход позволит снизить стоимость земли в структуре затрат и разработать оптимальные

проектные решения. Во многом это стало следствием нашего опыта реализации проектов комплексного освоения территории, таких как «Галактика» и «ЗИЛ-Юг», благодаря которым нам удалось повысить наши компетенции в этой области.

ПЕРЕХОД К ДОЛГОСРОЧНОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ ОБЕСПЕЧИТ УСТОЙЧИВЫЙ РОСТ ПРОДАЖ

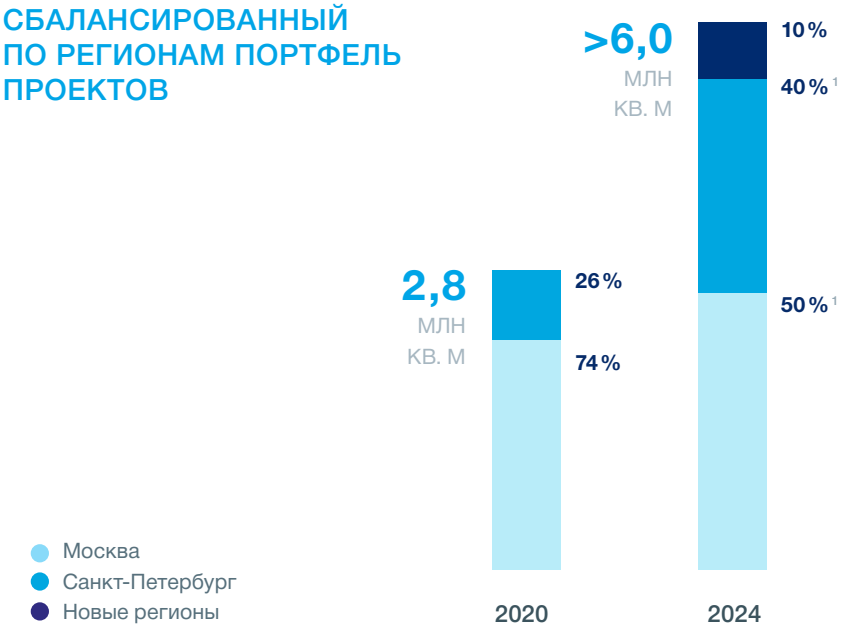
	СЕЙЧАС	СТРАТЕГИЯ
КЛЮЧЕВЫЕ РЕГИОНЫ	МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	МОСКВА, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ ПЛЮС НОВЫЕ РЕГИОНЫ
РАЗРЕШИТЕЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ	ПРЕИМУЩЕСТВЕННО ЗОНИРОВАННЫЕ УЧАСТКИ С ПРОЕКТНОЙ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ	НЕЗОНИРОВАННЫЕ УЧАСТКИ С ВОЗМОЖНОЙ ГАРАНТИЕЙ СОБСТВЕННИКА НА ПОЛУЧЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ, ПЛЮС ЗОНИРОВАННЫЕ УЧАСТКИ ДЛЯ КОМПЕНСАЦИИ ДЕФИЦИТА В КЛЮЧЕВЫХ РЕГИОНАХ
ВРЕМЯ ДО ВЫВОДА В ПРОДАЖУ	6–12 МЕСЯЦЕВ	24–36 МЕСЯЦЕВ
РИСК В СВЯЗИ С ПОЛУЧЕНИЕМ РАЗРЕШЕНИЙ	НИЗКИЙ	УМЕРЕННЫЙ
ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ГОРИЗОНТ	КОРОТКИЙ	ДЛИННЫЙ
СТОИМОСТЬ ПРИОБРЕТЕНИЯ	ВЫСОКАЯ	УМЕРЕННАЯ
ВЛИЯНИЕ НА РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	НЕГАТИВНОЕ/УМЕРЕННОЕ	ПОЗИТИВНОЕ

ПРИНЦИПЫ ПОПОЛНЕНИЯ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ:

- **Компенсация дефицита** в Санкт-Петербурге до 1 млн кв. м, включая 0,8 млн кв. м в 2021 году
- **Ежегодное пополнение портфеля** на объем не меньший, чем Группа «Эталон» планирует реализовать за период
- **Приобретение новых незонированных участков** в Москве и Санкт-Петербурге для увеличения доли рынка к 2023–2024 году
- **Выход только в те регионы, которые удовлетворяют критериям доходности** с небольшими затратами на вход в проект
- Нацеленность на присутствие по крайней мере в **5 регионах** к 2024 году
- Целевое соотношение крупных, средних и мелких проектов в портфеле для обеспечения широкого ассортимента предложения

Помимо реализации проектов в двух российских столицах, мы видим неплохие возможности для быстрого увеличения масштабов нашего бизнеса за счет региональной экспансии. Основным критерием остается возможность достижения сопоставимой с ключевыми регионами рентабельности бизнеса. В связи с этим нами в первую очередь будут рассматриваться города-миллионники или ближайшие кандидаты на попадание в этот список, где доля людей, способных купить самый доступный из наших будущих продуктов, будет составлять не менее 20–30 %. Выходить в новые регионы мы планируем как через запуск пилотных проектов, так и через партнерство или приобретение локальных игроков.

СБАЛАНСИРОВАННЫЙ ПО РЕГИОНАМ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ



Наш подход к M&A практически не изменился. В условиях дефицита портфеля проектов в Санкт-Петербурге, учитывая стремление нарастить свое присутствие в регионах, мы готовы рассматривать возможность неорганического роста при выполнении определенных условий:

- Размер портфеля ок. 1 млн кв. м
- Соответствие критериям доходности (валовая прибыль 35 %; ROIC > 20 %)
- Минимальная конкуренция между проектами приобретаемой компании и текущим портфелем Группы «Эталон» в ключевых регионах
- Высокая прозрачность бизнеса и структуры владения компанией

- Значительная операционная синергия
- Возможность внедрять новые проектные и конструктивные решения, соответствующие целевому продукту Группы «Эталон»

При этом после приобретения компании «Лидер-Инвест» мы накопили огромный опыт успешной интеграции большого портфеля проектов, который может быть использован в будущем. Основой для неорганического роста станет создание нового, более маржинального продукта, который позволит получить максимальный синергетический эффект.

¹ Из них 20–30% — незонированные участки под будущие проекты.

B2C

6

СТРОИТЕЛЬСТВО

СТАНДАРТИЗАЦИЯ ПРОДУКТА

Современные индустриальные технологии домостроения и уникальная цифровая архитектура позволяют широко использовать принцип вариативности стандартных элементов, чтобы создавать качественный стандартизированный продукт.

Для каждого из классов жилья мы определили наиболее перспективные технологии домостроения и разрабатываем

свои фасадные решения, концепцию и планировки мест общего пользования, инженерные решения, а также планировки первого этажа и паркингов. Мы уже создали единую базу стандартизированных планировок квартир, содержащую более 380 наиболее популярных вариантов, которые мы сможем применять для каждого сегмента.

НОВЫЙ ПРОДУКТ В СЕГМЕНТЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Стандартизированный продукт для:		Доля в новом предложении жилья	
ETALON. START	Жилье в сегменте масс-маркет (эконом)	20%	- Санкт-Петербург - Регионы
ETALON. COMFORT	Жилье средней ценовой категории (комфорт и бизнес)	70%	- Москва - Санкт-Петербург - Регионы
ETALON. PLUS	Жилье в верхнем ценовом сегменте (премиум и выше)	10%	- Москва - Санкт-Петербург

B2B

После обновления цепочки создания стоимости Группа «Эталон» сможет предложить расширенную линейку более маржинальных, чем генподряд, услуг для бизнеса: от аналитики и проектирования до fee-девелопмента и «единого окна» для новых технологий домостроения. Развитие этого направления позволит нам снизить расходы на научные исследования и разработки, которые мы будем нести при создании нашей новой цифровой архитектуры.

7

ПРОДАЖИ

УВЕЛИЧЕНИЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КЛИЕНТА

Один из ключевых элементов нашей стратегии состоит в том, чтобы улучшить качество обслуживания клиентов, в том числе за счет дальнейшего развития онлайн-продаж, а также создания единой клиентской платформы для покупателей и жильцов наших комплексов МОЙ ДОМ ЭТАЛОН APP 2.0, которая должна стать базой для повышения степени вовлеченности наших клиентов в вопросы дальнейшего улучшения продукта.

В рамках данного проекта мы планируем расширять ассортимент дополнительных сервисов в кооперации с новыми партнерами и добавить инструмент стартового «cash back» на эти сервисы для покупателей квартир, что создаст для нас больше возможностей для увеличения доли вторичных покупок и привлечения новых покупателей.

8

ПРОДАЖИ

ПЕРСОНИФИКАЦИЯ ПРОДУКТА И ОПТИМИЗАЦИЯ ЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Внедрение системы аналитики больших данных позволило нам лучше понимать наших клиентов, их модели поведения, интересы, перемещения, каналы коммуникации. На основе предиктивной аналитики мы продолжаем оптимизировать коммуникационную политику, развивать инструменты точного таргетирования и наши компетенции в анализе одного из наиболее сложных этапов клиентского пути — выбора.

Сегодня у нас высокие показатели NPS на этапах клиентского пути, связанных с продажами, — на уровне 60–70. Мы развиваем систему оценки и анализа клиентского пути (онлайн-платформы, звонки, визиты, транзакции, проживание в готовых квартирах) и совершенствуем процедуры с целью повышения удовлетворенности клиентов.

Важнейшая задача для нас — полноценная трансформация бизнес-процессов на основе анализа проблем, с которыми сталкивается клиент, внедрение интеллектуальных инструментов, сопровождающих и ускоряющих процесс принятия решений внутри компании. Это ключевой аспект стратегии до 2024 года, который позволит обеспечить неуклонное повышение лояльности клиентов за счет создания для них качественного продукта, обладающего высокой ценностью.

НАШИ АМБИЦИИ В ПЕРСПЕКТИВЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Реализация новой стратегии Группы «Эталон» позволит нам стать не просто девелопером, а технологичной компанией, в основе которой находится полностью цифровая архитектура, позволяющая быстро адаптировать все процессы текущей ситуации и поставленным целям. Для инвесторов и акционеров это означает хороший возврат на вложенный капитал как за счет роста наших показателей, так и за счет роста мультипликатора EBITDA.

СОЗДАТЬ ЛЕГКО МАСШТАБИРУЕМУЮ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

УВЕЛИЧИТЬ
ОБЪЕМЫ ТЕКУЩЕГО
СТРОИТЕЛЬСТВА
ВДВОЕ БЕЗ ИЗМЕНЕНИЯ
НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ

СТАТЬ ВЕДУЩИМ ФЕДЕРАЛЬНЫМ ИГРОКОМ

ПРОДВИГАТЬ
КОНЦЕПЦИЮ
УСТОЙЧИВЫХ
И ОРИЕНТИРОВАННЫХ
НА ЧЕЛОВЕКА ГОРОДОВ

ДОСТИЧЬ ДВУЗНАЧНОГО РОСТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРОДАЖ

СТАТЬ ЛИДЕРОМ ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ NPS И CLV

ДОСТИЧЬ ЛУЧШЕЙ
В ОТРАСЛИ
РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

ФИНАНСОВЫЕ ЦЕЛИ

1 ПОЛУГОДИЕ 2020¹

2024

МЕДЛЕННЫЙ РОСТ

ДИНАМИКА ПРОДАЖ

ДВУЗНАЧНЫЙ ПРИРОСТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

29 %

**ВАЛОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ
ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ
ПРИБОРЕТЕНИЯ АКТИВОВ (PPA)**

35 %

14,1%

ОТНОШЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ ЗАТРАТ К ВЫРУЧКЕ

10%

РОСТА
ВЫРУЧКИ

**РОСТ ПРИБЫЛИ НА АКЦИЮ ДО
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ
ПРИБРЕТЕНИЯ АКТИВОВ (РРА)**

РОСТА
ВЫРУЧКИ

1,8x

ОТНОШЕНИЕ ЧИСТОГО
КОРПОРАТИВНОГО ДОЛГА К EBITDA
ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ
ПРИБРЕТЕНИЯ АКТИВОВ (PPA)

 $2-3x$

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ

ОТРАЖЕННЫЙ В ОТЧЕТНОСТИ ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ

12 РУБЛЕЙ
НА ГДР

ДИВИДЕНДЫ

МИН. РУБЛЕЙ
НА ГДР
+
НАДБАВКА С УЧЕТОМ
РОСТА ЧИСТОЙ
ПРИБЫЛИ

ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ



- 66 Текущий портфель проектов
- 68 Пополнение портфеля проектов
- 72 Проекты комплексного развития территории
- 84 Проекты бизнес-класса
- 94 Проекты комфорт-класса



УВЕРЕННЫЙ
РОСТ

К ПРЕДЫДУЩЕМУ
ГОДУ

РЫНОЧНАЯ
СТОИМОСТЬ
ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

МЛРД РУБ.

+8% 191

Основой уверенных продаж, которые поддерживают стабильную динамику бизнеса даже в самые непростые времена, являются наша прочная репутация и качественный портфель проектов в Москве и Санкт-Петербурге. На конец 2020 года мы имели сбалансированный портфель проектов, состоящий из более 2,8 млн кв. м реализуемой площади в различных сегментах и на разных стадиях строительства.

191
МЛРД РУБ.
РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ
ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ
ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

на 31 декабря 2020

2,8
МЛН КВ. М
ОСТАТОК НЕПРОДАННЫХ
ПЛОЩАДЕЙ

на 31 декабря 2020

ТЕКУЩИЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

Рыночная стоимость портфеля проектов Группы «Эталон» на 31 декабря 2020 года составляет 191 млрд руб. В портфель входят 63 проекта в Санкт-Петербурге и Московском регионе с суммарной реализуемой площадью 2,8 млн кв. м.

Около 98 % нашего портфеля относится к проектам среднего и верхнего ценового сегмента. При этом мы одинаково успешно реализуем не только проекты среднего размера и клубного формата, но также и масштабные проекты комплексного освоения территории, такие как «Изумрудные Холмы» и «Галактика», чья площадь близка к 1 млн кв. м.

Более половины проектов в нашем земельном банке находятся на различных стадиях строительства. Это и недавно выведенные на рынок проекты, и жилые комплексы, в которых часть очередей уже введена в эксплуатацию. Такой ассортимент предложения позволяет нам представить клиенту широкий выбор качественного жилья в соответствии с его предпочтениями, даже при условии ограниченного бюджета покупки.

20

ТЕКУЩИХ ПРОЕКТОВ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
И МОСКОВСКОМ
РЕГИОНЕ

на 31 декабря 2020

#	Проект	Статус	Площадь (тыс. кв. м)	Остаток непроданных площадей (тыс. кв. м) ¹	Остаток непроданных машиномест (шт.)	Рыночная стоимость (млн руб.)	Поступления от продаж (млн руб.) ²	Бюджет строи- тельства (млн руб.) ³	Остаток непоне- сенных затрат (млн руб.) ³
---	--------	--------	-------------------------	---	---	-------------------------------------	---	---	---

ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

1	Галактика	Строительство	764	245	1 916	21 620	77 863	49 017	20 103
2	Проект на Черниговской улице	Строительство	110	68	972	5 359	18 383	8 939	6 557
3	Петровская доминанта	Строительство	89	40	322	4 941	15 316	6 716	4 222
4	Эталон на Неве	Строительство	77	35	374	3 233	9 349	4 520	1 412
5	Domino	Строительство	39	33	312	2 696	7 199	3 262	2 965
ИТОГО В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ			1 078	420	3 896	37 849	128 111	72 454	35 259

МОСКОВСКИЙ РЕГИОН ⁴

1	ЗИЛ-Юг	Проектирование	1 403	1 307	10 113	64 121	360 185	166 078	165 473
2	Изумрудные холмы	Строительство	857	28	290	1 519	60 209	39 799	3 614
3	Nagatino i-Land	Строительство	329	301	1 467	23 237	73 177	31 493	29 981
4	Летний сад	Строительство	278	36	270	1 494	31 812	17 409	4 022
5	Серебряный фонтан	Строительство	226	121	1 587	17 973	45 493	18 745	6 719
6	Крылья	Строительство	184	48	483	2 769	30 947	16 087	7 782
7	Нормандия	Строительство	124	29	198	3 029	15 989	7 002	880
8	Проект на Летниковской улице	Проектирование	63	63	717	6 814	20 315	8 980	8 405
9	Проект в Мытищинском районе	Проектирование	93	82	322	1 256	7 678	4 469	4 469
10	Фотиевой, 5	Проектирование	11	11	72	1 533	4 243	1 640	1 639
11	Большая Черкизовская, 4	Проектирование	7	7	46	714	1 526	556	556
12	Электrozаводская, 60	Проектирование	9	9	63	676	2 382	1 192	1 147
13	Зорге, 3	Проектирование	12	12	99	392	2 881	1 941	1 905
14	Счастье на Семеновской (Измайловское шоссе, 20)	Строительство	6	5	34	868	1 517	729	463
15	Счастье на Ломоносовском	Строительство	6	3	37	860	2 092	1 217	689
ИТОГО В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ			3 609	2 062	15 798	127 255	660 446	317 337	237 743
ИТОГО ТЕКУЩИЕ ПРОЕКТЫ			4 687	2 482	19 694	165 104	788 558	389 791	273 002

ЗАВЕРШЕННЫЕ ПРОЕКТЫ

Жилая недвижимость в завершенных проектах			3 332	350	6 799	25 195	283 567		
Завершенные отдельно стоящие коммерческие объекты			8	8	55	591			
ИТОГО ЗАВЕРШЕННЫЕ ПРОЕКТЫ			3 340	358	6 854	25 786	283 567		
ИТОГО ПРОЕКТЫ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»			8 027	2 840	26 548	190 890	1 072 125	389 791	273 002
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БЛОК						12 640			
Бизнес и активы производственного блока				18		12 640			
ИТОГО АКТИВЫ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»			8 027	2 858	26 548	203 530	1 072 125	389 791	273 002

Источник: оценка Colliers International на 31.12.2020

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 31.12.2020.

³ Не включая платежи за приобретение земельных участков.

⁴ Москва, Новая Москва и Московская область в пределах 30 км от МКАД.

ПОПОЛНЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

С учетом стратегических инициатив до 2024 года мы ставим перед собой цель увеличить размер нашего портфеля практически в 2 раза — до более чем 6 миллионов квадратных метров.

МОСКОВСКИЙ РЕГИОН:

Приобретение компании «Лидер-Инвест» в 2019 году позволило нам пополнить портфель в Москве на более чем 1,5 млн кв. м. Этот объем достаточен для реализации девелоперских проектов Компании на ближайшие несколько лет. Тем не менее мы анализируем и рассматриваем для покупки перспективные участки в привлекательных районах столицы.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:

В Санкт-Петербурге наш земельный банк ограничен. Мы активно работаем над пополнением портфеля в регионе. В 2021 году мы планируем пополнить земельный банк в Санкт-Петербурге примерно на 800 тыс. кв. м.

Компенсация дефицита в Санкт-Петербурге и последующее регулярное пополнение на объем не меньший, чем плановые продажи ближайшего года, позволят сделать наш портфель в Москве и Санкт-Петербурге более сбалансированным и обеспечат дальнейшее усиление наших позиций в двух крупнейших городах России.

НАШ ПОДХОД К ДАЛЬНЕЙШЕЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПОРТФЕЛЯ:

1

ОПТИМАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ПОРТФЕЛЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗМЕРА ПРОЕКТОВ

Мы придерживаемся структуры земельного банка, предусматривающей один якорный проект площадью около 1 млн кв. м, 5–6 проектов среднего размера и до 10 проектов точечной застройки.

2

ОПТИМАЛЬНОЕ СООТНОШЕНИЕ ПРОЕКТОВ ПО КЛАССАМ ЖИЛЬЯ

Мы довольно успешно реализуем свои компетенции в верхнем сегменте, начав с запуска проекта «Серебряный фонтан» в 2017 году и доведя долю проектов бизнес- и премиум-класса до 71 % в структуре нашего портфеля на конец 2020 года.

3

СМЕЩЕНИЕ ФОКУСА С КРАТКОСРОЧНОГО НА ДОЛГОСРОЧНЫЙ

В связи с ростом стоимости земельных участков, дефицитом качественных участков под застройку и усилением наших компетенций в области зонирования мы рассматриваем возможность покупки незонированных участков и самостоятельное их зонирование. У данного подхода, несмотря на увеличение срока выхода на строительную площадку, есть несколько неоспоримых преимуществ.

Во-первых, покупка и самостоятельное зонирование снижает стоимость земли в структуре затрат на реализацию проекта. Во-вторых, самостоятельное зонирование позволяет с самого начала заложить оптимальные архитектурные решения и концепцию застройки участка. Вместе с тем мы рассматриваем возможность приобретения зонированных участков для компенсации дефицита ближайших лет.



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ПРОЕКТЫ

- 1 Галактика
- 2 Проект на Черниговской улице
- 3 Петровская доминанта
- 4 Эталон на Неве
- 5 Domino

МОСКВА

ПРОЕКТЫ

- 1 ЗИЛ-Юг
- 2 Изумрудные холмы
- 3 Nagatino i-Land
- 4 Летний сад
- 5 Серебряный фонтан
- 6 Крылья
- 7 Нормандия
- 8 Проект на Летниковской улице
- 9 Проект в Мытищинском районе
- 10 Фотиевой, 5
- 11 Большая Черкизовская, 4
- 12 Электrozаводская, 60
- 13 Зорге, 3
- 14 Счастье на Семеновской (Измайловское шоссе, 20)
- 15 Счастье на Ломоносовском

ПРОЕКТЫ КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

ЗИЛ-Юг

стр. 74

Галактика

стр. 80

Nagatino i-Land

стр. 82



ЗИЛ-ЮГ

КЛАСС: БИЗНЕС

МОСКВА

«ЗИЛ-Юг» — масштабный проект редевелопмента бывшей территории завода «ЗИЛ» в Москве площадью свыше 109 га, основанный на концепции «15-минутного города» и использовании новейших технологий.

Проект развития территории разработан совместно с голландской градостроительной и архитектурной компанией KСАР и ведущими российскими урбанистами. К 2030 году здесь планируется построить 1,4 млн кв. м жилья, коммерческой недвижимости и общественной инфраструктуры. По качеству архитектуры и комфорту проект «ЗИЛ-Юг» сможет соперничать с центральными районами Москвы.

Здесь появятся современные жилые кварталы и парковая зона, пешеходные набережные, связывающие северную и южную территории «ЗИЛ», а также два пешеходных и три автомобильно-пешеходных моста. На соседнем участке будут организованы два причала для водного транспорта: «ЗИЛ» и «Планета ЗИЛ».

Летом 2020 года городу были представлены проекты архитектурно-градостроительной концепции застройки первой очереди жилого квартала «ЗИЛ-Юг», которая представляет собой модель всего района — принципы, заложенные в основу мастер-плана «ЗИЛ-Юг», получили здесь наглядное воплощение:

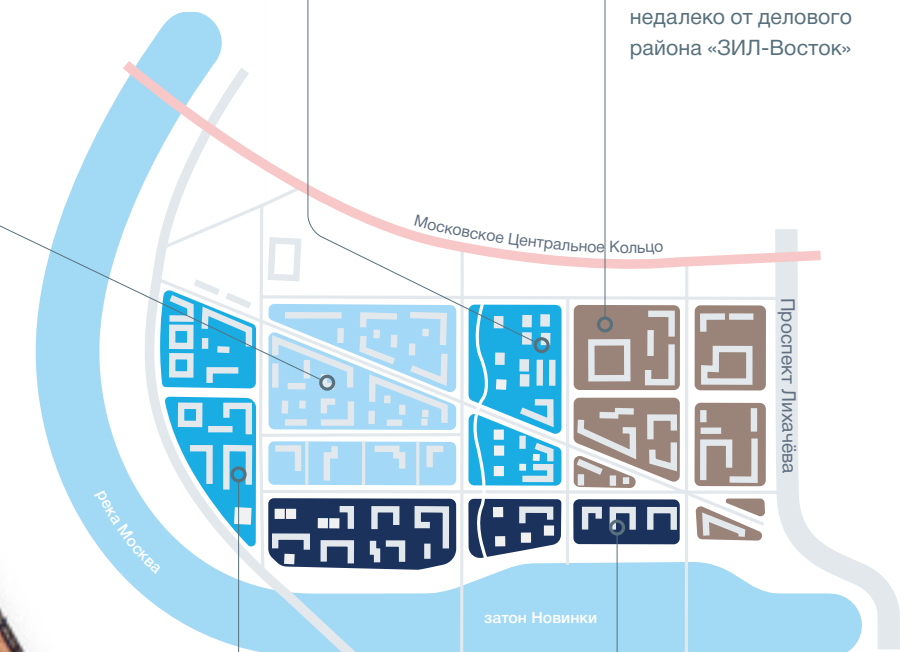
- **передовые технологии** — от различных типов жилья и переменной высотности зданий до использования современных prefabricированных элементов, модулей и CLT-панелей;
- **принцип 15-минутной пешеходной доступности** основных коммерческих, деловых и общественных пространств из любой точки района: половина всех перемещений внутри района будет осуществляться пешком или на безмоторном транспорте. Благодаря такому подходу люди смогут жить, работать и отдыхать в одном месте, что сделает «ЗИЛ-Юг» новой точкой притяжения для горожан и для бизнеса;
- **концепция «умный город»**, предусматривающая создание развитой цифровой инфраструктуры.



Стандартизированное предложение в prefabricированных домах

Гибридные дома будут построены вокруг центрального проезда и площади

Модульные дома, в которых располагаются квартиры для сдачи в аренду, находятся недалеко от делового района «ЗИЛ-Восток»



Монолитные дома пилотной первой и второй очереди для оценки спроса на новую планировку жилья Etalon 2.0 от Группы «Эталон»

Дома в экозоне затона Новинки будут построены с использованием CLT-панелей



Район расположен на набережных Москвы-реки и Нагатинского затона, рядом с парками «Тюфелева роща» и «Кожухово». Основной потенциал этого района связан с рекой, которая должна стать не только ключевой рекреационной зоной, но и важным транспортным каналом, связывающим жилой комплекс «ЗИЛ-Юг» с другими частями города.

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».

10 км 25 минут до Красной площади

7 км 15 минут до Садового кольца



РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹

ТЫС. КВ. М

1403

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

МЛН РУБ.

64 121

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОМОСТРОЕНИЯ МИРОВОГО УРОВНЯ:

- разведение пешеходных и транспортных потоков обеспечивает комфортное передвижение по всей территории района
- относительно равномерное распределение общественных пространств, парковых зон, социальных и коммерческих объектов обеспечивает разнообразную инфраструктуру в 15-минутной пешей доступности для каждого жителя комплекса
- проектирование городского пространства на основе высоких стандартов «Моя улица» и «Мой район»
- удачное соседство малоэтажной и многоэтажной застройки
- озеленение террас на крышах зданий
- непосредственная близость нового делового кластера на участке «ЗИЛ-Восток» (более 500 тыс. кв. м офисной недвижимости к 2028 году)
- благоустроенная набережная Марка Шагала протяженностью более 6 км (сравнимая с набережной Парка Горького и Воробьевых гор)
- жилой район у воды, построенный в соответствии с высочайшими стандартами городской среды и качества жизни, — редкость для любого города

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

МЛН РУБ.

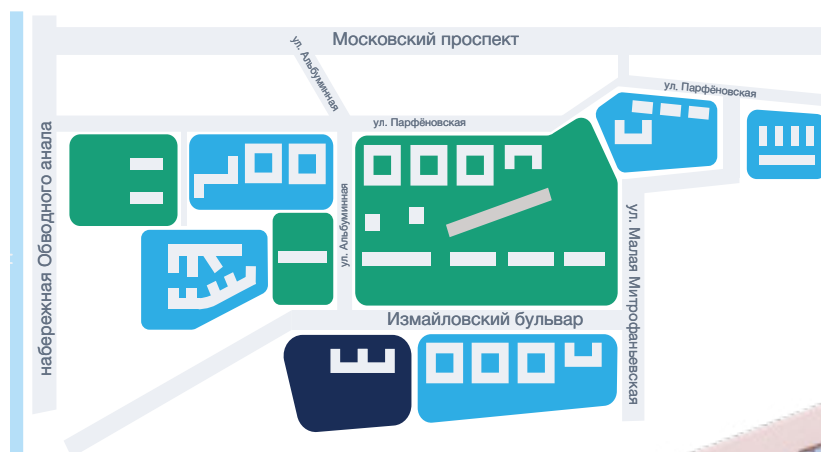
360 185

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

ГАЛАКТИКА

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

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



РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹

764 ТЫС.
КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

21 620 МЛН
РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

77 863 МЛН
РУБ.



16 км 25 минут до аэропорта

5 км 10 минут до Невского проспекта

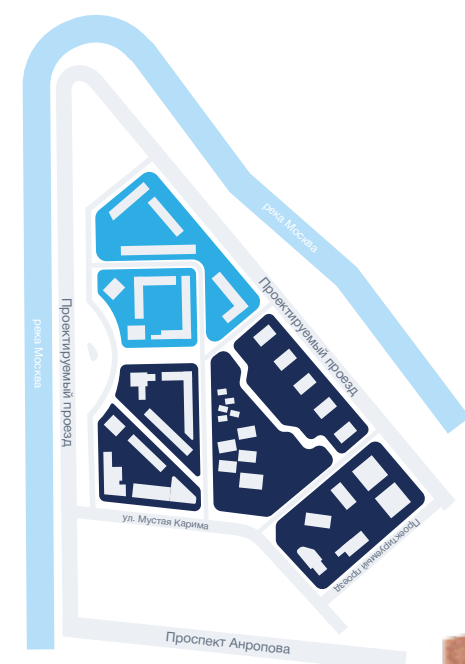
Масштабный проект комплексного освоения территории расположен на границе Адмиралтейского и Московского районов на участке площадью около 36 га. Жилой комплекс включает в себя 30 разноэтажных кирпично-монолитных корпусов, расположенных по принципу проспекта и образующих закрытые двory, а также 3 школы, 10 детских садов и активное общественное пространство. В северной и южной частях комплекса находятся кварталы «Галактика Премиум» и «Галактика Pro» класса бизнес-лайт, отличающиеся планировками квартир и уникальными характеристиками зданий. В 2020 году жилой комплекс «Галактика» стал победителем конкурса Urban Awards в номинации «Лучший проект комплексного освоения территорий».

Район, в котором возводится жилой комплекс «Галактика», активно развивается в рамках программы редевелопмента исторического центра. Таким образом, комплекс совмещает преимущества центрального расположения и разнообразия социальной и коммерческой инфраструктуры жилых кварталов. Вблизи находятся детские сады, школы, гимназии, лицеи и вузы, сетевые продуктовые магазины «Лента» и «Призма», супермаркеты, магазины товаров, спортивные центры, кафе и рестораны, музеи и скверы. Неподалеку располагается крупный торговый комплекс «Варшавский экспресс» с кинотеатром, концертной площадкой и спортивной зоной.

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 ЗСД. В пределах 20 минут езды на машине находится аэропорт.

NAGATINO I-LAND

МОСКВА



Nagatino i-Land — проект многофункциональной застройки общей реализуемой площадью 329 тыс. кв. м на земельном участке площадью более 14 га в Даниловском районе, одном из самых перспективных районов столицы.

Проект, разработанный совместно с британским архитектурным бюро AHR согласно концепции «город в городе», объединяет существующий деловой кластер с жилой и коммерческой застройкой.

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹

329 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

23 237 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

73 177 МЛН РУБ.



11 км 15 минут до Красной площади

7 км 10 минут до Садового кольца

Из зданий с переменной высотностью от 5 до 22 этажей будут образованы кварталы с закрытыми дворами, внутри которых разместятся общественные пространства для отдыха, игр, общения и занятий спортом. Планировки отличаются разнообразием и наряду с традиционными форматами квартир включают квартиры с отдельными входами и патио, а также видовые пентхаусы с высотой потолков до 3,9 метров. Особое внимание уделено ландшафтному дизайну территории: созданию собственного ландшафтного парка, пешеходных бульваров и благоустройству набережной.

Комплекс Nagatino i-Land возводится на берегу Москвы-реки, в районе со сложившейся инфраструктурой. В непосредственной близости расположен современный офисный кластер и крупные торговые центры «Мегаполис» и «Ривьера». До делового центра Москвы «Москва-Сити» — всего 20 минут на автомобиле. Недалеко от жилого комплекса находятся три благоустроенных парка: музей-заповедник «Коломенское», народный парк «Кожухово», парк «Тюфелева роща», а также крупнейший развлекательный комплекс России «Остров Мечты».

Отличную транспортную доступность проекту обеспечивают расположенные в шаговой доступности станция метро «Технопарк» и станция МЦК «ЗИЛ». Для автовладельцев есть удобные выезды на проспект Андропова, Кожуховский мост и ТТК.

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

ПРОЕКТЫ БИЗНЕС-КЛАССА

Серебряный фонтан	стр. 86
Крылья	стр. 88
Петровская доминанта	стр. 90
Счастье на Пресне	стр. 92



СЕРЕБРЯНЫЙ ФОНТАН

МОСКВА

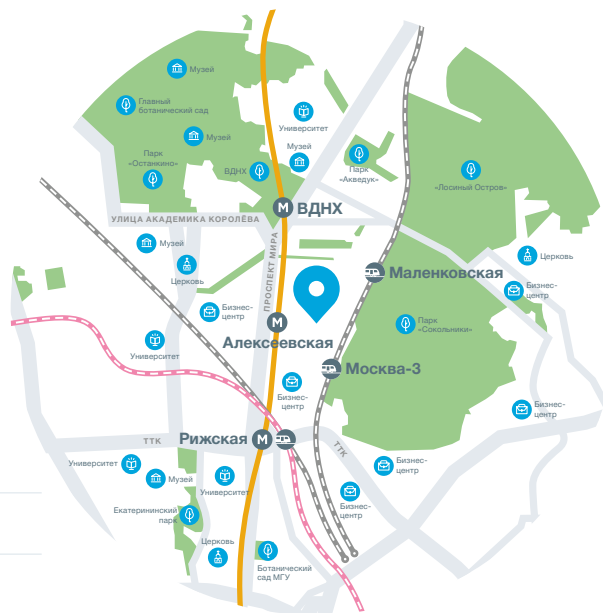
«Серебряный фонтан» — первый проект бизнес-класса Группы «Эталон» в Москве, который сертифицирован по «зеленому» стандарту.

Многофункциональный жилой комплекс, возводимый в Алексеевском районе СВАО, объединяет архитектурные традиции с передовыми технологическими решениями и высокими экологическими стандартами. В состав проекта входят отдельно стоящее офисное здание и 3 очереди разновысотных жилых секций, каждая из которых формирует самодостаточный уютный квартал. Современные здания комплекса окружены старинным липовым парком и составляют единую архитектурную композицию с объектами культурного наследия.

Для снижения эксплуатационных затрат в проекте применены передовые инженерные решения и элементы системы

«умный дом», включая установку энергоэффективного и водозаэффективного оборудования, автоматизированной системы учета воды и электроэнергии. Высокий уровень энергоэффективности и экологичности ЖК «Серебряный фонтан» подтвержден платиновым сертификатом GREEN ZOOM.

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.



- 10 км 30 минут до Красной площади
- 5 км 20 минут до Садового кольца
- 1 км 10 минут до парка «Сокольники»

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹

226 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

17 973 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

45 493 МЛН РУБ.



¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

КРЫЛЬЯ

МОСКВА

Проект, созданный совместно с британским архитектурным бюро Aedas и московским архитектурным бюро ABD architects, осуществляется в престижном зеленом районе Москвы и удачно совмещает современные технические и архитектурные решения, функциональные общественные зоны, тщательно продуманные планировки.

В состав жилого комплекса входят три многоэтажных жилых здания, офисно-торговый центр, школа, детский сад, фитнес-центр с бассейном и подземный паркинг. Места общего пользования внутри зданий, выполненные по индивидуальному дизайн-проекту, имеют более 10 зон различного функционального использования. В главном лобби расположатся зона ресепшн и лаунж-зона, помещения для хранения велотехники и колясок, помывочные для домашних питомцев. На крышах комплекса планируется оборудовать просторные зеленые террасы.

Благодаря отсутствию плотной застройки из квартир ЖК «Крылья» будут открываться красивые виды на Воробьевы горы, МГУ, «Москва-Сити», зеленые парковые зоны. Все квартиры будут оборудованы тач-падами для управления домом. Через приложение жителям будут доступны различные сервисы, в том числе доставка еды, химчистка, оплата

коммунальных услуг, видеонаблюдение за придомовой территорией. Кроме того, жители комплекса смогут воспользоваться уникальным сервисом по обеспечению свежими овощами по принципу «от грядки до тарелки за один день» благодаря современным автоматизированным фабрикам по выращиванию овощей в городских условиях, в которых применяются новые технологии в области освещения, энергосбережения, климат-контроля и управления.

Проект расположен в Раменках, одном из самых экологически чистых и живописных районов Москвы, где отсутствуют промышленные предприятия. Комплекс имеет удобный выезд на ключевые дорожные магистрали: МКАД, ТТК, Мичуринский проспект, улицу Лобачевского. В 10 минутах ходьбы находится станция метро «Мичуринский проспект».

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹

184 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

2 769 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

30 947 МЛН РУБ.

16 км	30 минут до Красной площади
10 км	20 минут до Садового кольца
6 км	10 минут до Ботанического сада



¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

ПЕТРОВСКАЯ ДОМИНАНТА

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Жилой комплекс бизнес-класса «Петровская доминанта» возводится в одном из самых интересных и перспективных мест центральной части Санкт-Петербурга, на живописном берегу Петровского острова.

Комплекс включает три современных жилых корпуса, каждый из которых обладает индивидуальным обликом. При этом здания объединены единой стилистикой европейской «кирпичной» архитектуры конца XIX — начала XX века. Также в состав проекта входит подземный паркинг. 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, и оно 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 располагается в одной из самых престижных локаций центральной части Санкт-Петербурга, в непосредственной близости от береговой линии реки Невы, парков и скверов. Рядом находятся различные зоны отдыха, включая яхт-клуб, рестораны премиум-класса, Петровский парк и парки на соседнем Крестовском острове, стадионы и спортивные сооружения. В то же время от жилого комплекса можно быстро добраться до делового центра города благодаря ведущим на остров мостам, которые не разводятся на ночь.

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹

89 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

4 941 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

15 316 МЛН РУБ.



30 км	30 минут до аэропорта
15 км	20 минут до Лахта-центра
7 км	10 минут до Стрелки Васильевского острова



¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

СЧАСТЬЕ НА ПРЕСНЕ

МОСКВА

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

В этом жилом комплексе переменной этажности (19–21 этаж) представлены квартиры с высотой потолков от 3,6 до 5,1 м. Панорамные окна позволят жильцам наслаждаться захватывающими видами на деловой центр «Москва-Сити», набережную Москвы-реки, Красногвардейские пруды и другие достопримечательности центра столицы.

ЖК «Счастье на Пресне» расположен в 15 минутах ходьбы от станции метро «Улица 1905 года», вблизи ТТК

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

В шаговой доступности от комплекса находятся магазины, два детских сада, спортивный центр и Экспоцентр.

РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹

6 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹

66 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹

1 643 МЛН РУБ.



7 км	12 минут до Красной площади
4 км	9 минут до Садового кольца
2 км	5 минут до парка «Красная Пресня»

ПРОЕКТЫ КОМФОРТ-КЛАССА



САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ОХТА ХАУС



РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
130 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
5 849 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
13 122 МЛН РУБ.

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 представлен 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 — Полустровский парк, Ильинский сад,



КЛАСС: КОМФОРТ

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.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ДОМ НА БЛЮХЕРА



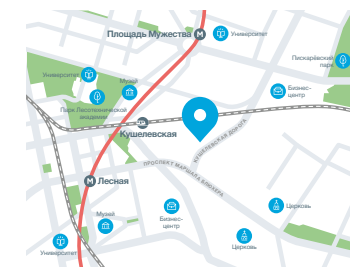
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
105 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
26 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
8 411 МЛН РУБ.

ЖК «Дом на Блюхера» включает два 17-этажных жилых здания, объединенных стилобатным цокольным этажом. Цветовое решение фасадов с выступами торцевых секций придает проекту лаконичный и в то же время запоминающийся облик.

При разработке планировочных решений квартир и общественного пространства зданий Компания руководствовалась в первую очередь желанием создать комфортную жилую среду для будущих жильцов. Широкий ассортимент квартир с классическими и европланировками, спроектированных с учетом последних тенденций на рынке жилья, включает квартиры с продуманным функциональным зонированием пространства, большими кухнями и гостиными, с видом на живописные улицы, встроенными гардеробными.



КЛАСС: КОМФОРТ

ЖК «Дом на Блюхера» расположен по соседству с крупнейшими парками Санкт-Петербурга: Полустровским садом, парком Лесотехнической академии, парком Политехнического университета и парком «Сосновка». Рядом с комплексом находится крупный торговый центр «Европолис».

В пешей доступности от проекта расположены две станции метро — «Лесная» и «Площадь Мужества», по проспекту Маршала Блюхера и Кушелевской дороге проходит множество маршрутов общественного транспорта. Автомобильная доступность обеспечивается близостью крупных городских магистралей: Кантемировской улицы, проспекта Маршала Блюхера, Лесного проспекта, Ушаковской и Выборгской набережных, по которым до Невского проспекта на машине можно добраться за 15 минут.

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ЭТАЛОН НА НЕВЕ



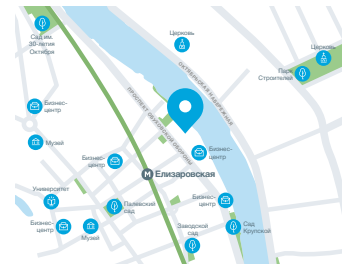
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
77 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
3 233 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
9 349 МЛН РУБ.

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 на первой линии реки 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.



КЛАСС: КОМФОРТ

МОСКВА

ИЗУМРУДНЫЕ ХОЛМЫ



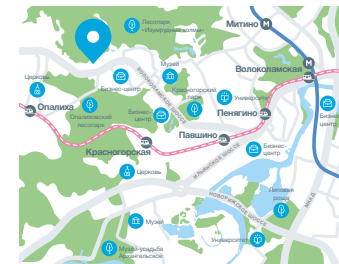
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
857 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
1 519 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
60 209 МЛН РУБ.

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



КЛАСС: ВЕРХНИЙ ЭКОНОМ

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 электричке или поезде Московского центрального диаметра (МЦД-2).

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

DOMINO



РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
39 ТЫС. КВ. М

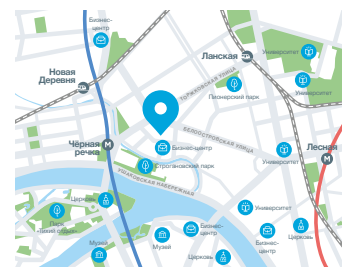
РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
2 696 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
7 199 МЛН РУБ.

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 находится 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.



КЛАСС: КОМФОРТ

МОСКВА

ЭТАЛОН-СИТИ



РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
366 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
1 725 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
29 203 МЛН РУБ.

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; детский сад на 225 мест был завершен в начале 2021 года; продолжается строительство общеобразовательной школы на 625 учеников. На первом этаже корпусов-небоскребов расположен фитнес-центр площадью 10 тыс. кв. м с 3 бассейнами. Комплекс имеет удобные выезды на МКАД,

Калужское шоссе, Варшавское шоссе и находится в пешей доступности от станции метро «Улица Скобелевская».

Концепция проекта построена 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».



КЛАСС: КОМФОРТ

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

МОСКВА

ЛЕТНИЙ САД



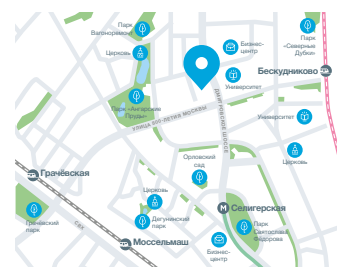
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
278 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
1 494 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
31 812 МЛН РУБ.

Жилой комплекс «Летний сад» включает в себя 11 многоэтажных жилых корпусов, корпус апартментов, 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 каждой каре квартала и одновременно создает неповторимый яркий образ жилого комплекса в целом. Концепция озеленения прилегающей территории разработана по принципу различных садов.



КЛАСС: КОМФОРТ

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 дворов 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.

МОСКВА

НОРМАНДИЯ



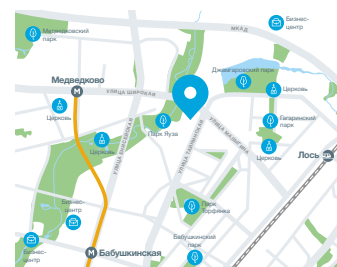
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
124 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
3 029 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
15 989 МЛН РУБ.

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



КЛАСС: КОМФОРТ

расположены крупные рекреационные зоны — парк р. Яузы, парк «Торфянка», Джамгаровский 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.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ПРОЕКТ НА ЧЕРНИГОВСКОЙ УЛИЦЕ



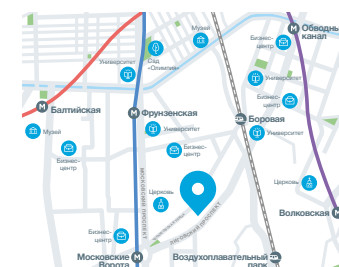
РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
110 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
5 359 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
18 383 МЛН РУБ.

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. Проект стал победителем московской



КЛАСС: БИЗНЕС ЛАЙТ

премии в области жилой городской недвижимости Urban Awards 2020 в номинации «Премьера года».

Расположение ЖК «Квартал Че» в Московском районе недалеко от центра Санкт-Петербурга определяет его хорошую транспортную доступность. 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.

МОСКВА

СЧАСТЬЕ НА СЕМЕНОВСКОЙ



РЕАЛИЗУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ¹
6 ТЫС. КВ. М

РЫНОЧНАЯ СТОИМОСТЬ¹
868 МЛН РУБ.

ПОСТУПЛЕНИЯ ОТ ПРОДАЖ¹
1 517 МЛН РУБ.

ЖК «Счастье на Семеновской» будет представлять собой 13-этажное жилое здание с подземной парковкой и гостевой наземной автостоянкой. Особенностью проекта станут 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, колясочная и другие общественные помещения, необходимые для комфорта жильцов. На приватной благоустроенной придомовой территории появятся детская и спортивная



КЛАСС: КОМФОРТ

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 будущего 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 жителям будущего комплекса обеспечивает близость станций метро «Семеновская» и «Электрозаводская», Измайловского шоссе, а также удобные выезды на Северо-Восточную хорду и Третье транспортное кольцо.

¹ Согласно оценке Colliers International на 31 декабря 2020.

ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



- 102 Операционные результаты
- 112 Еще более привлекательный портфель проектов
- 114 Региональные продажи



ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Несмотря на непростое начало года, операционные результаты Группы «Эталон» стали самыми высокими за всю историю Компании и уверенно превзошли даже оптимистичный прогноз.

ПРОДАЖИ

ТЫС. КВ. М
В 2020 ГОДУ

НА 8 % ВЫШЕ ПРОГНОЗА

2018	2019
628,0	630,4

ПРОДАЖИ

МЛРД РУБ.
В 2020 ГОДУ

+3 % ГОД К ГОДУ
НА 9 % ВЫШЕ ПРОГНОЗА

2018	2019
68,7	77,6

79,9

538,2



ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ

млрд руб.
в 2020 году

+5% год к году
на 17% выше прогноза

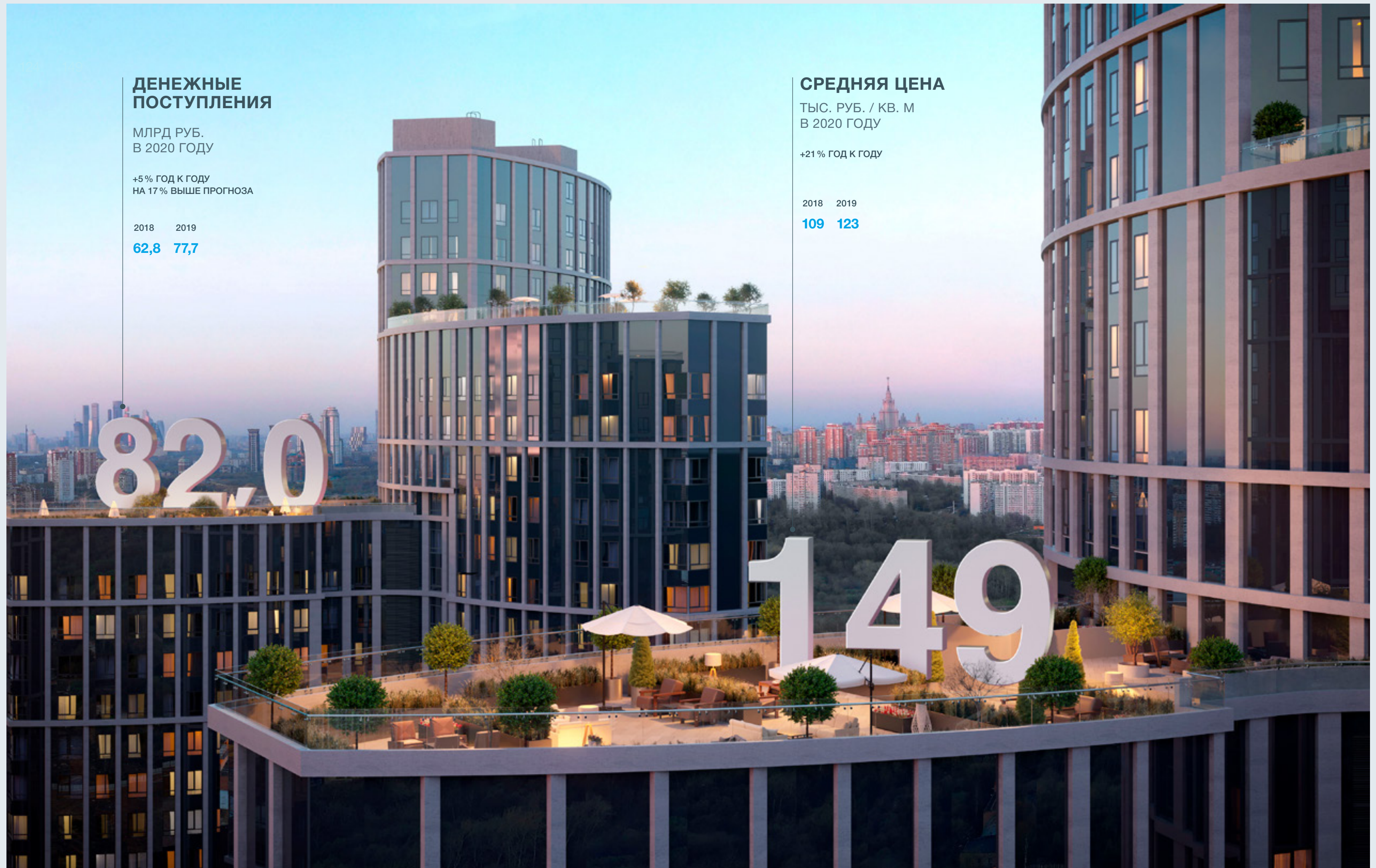
2018	2019
62,8	77,7

СРЕДНЯЯ ЦЕНА

тыс. руб. / кв. м
в 2020 году

+21% год к году

2018	2019
109	123



СРЕДНЯЯ ЦЕНА КВАРТИР

ТЫС. РУБ. / КВ. М
В 2020 ГОДУ

+20 % ГОД К ГОДУ

2018	2019
124	149

КРАТКИЙ ОБЗОР ОПЕРАЦИОННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Группа «Эталон» полностью выполнила планы по вводу в эксплуатацию и продаже недвижимости, завершив строительство 540 тыс. кв. м площадей в 12 проектах и реализовав свыше 538 тыс. кв. м в готовых и строящихся жилых комплексах. Рекордная стоимость заключенных контрактов и денежные поступления, составившие 80 и 82 млрд рублей соответственно, доказывают эффективность принятой Компанией ценовой политики и стратегии реализации недвижимости, ориентирующейся на продажи в денежном выражении, а не на объемы продаж, а также укрепляют финансовые показатели Компании.

Денежные поступления на счета эскроу за год в размере 22,9 миллиарда рублей позволяют нам в отношении проектов, которые мы реализуем по новым правилам, рассчитывать на снижение ставки финансирования до 3,5 %, а по некоторым проектам почти до нуля. При этом доля поступлений на эскроу-счета все еще составляет лишь 28 % от общего объема. Оставшиеся 72 % поступлений мы можем использовать для реализации действующих проектов, что оказывает хорошую поддержку нашему операционному денежному потоку.

ДРАЙВЕР РОСТА РУБЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ: ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА И НОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖ

В прошлом году в условиях нового отраслевого регулирования мы приняли решение изменить ценовую политику, увеличив цену квадратного метра недвижимости в проектах, которые реализовывались по старым правилам. Кроме того, в рамках представленной в отчетном году новой стратегии Компания развернула систему динамического ценообразования, которая позволила более оперативно и гибко реагировать на изменения спроса и повысить рентабельность продаж недвижимости в масштабах всей Группы «Эталон». Новый подход к ценообразованию обеспечил уверенный рост стоимости квадратного метра

и способствовал опережающей динамике продаж в рублевом выражении по отношению к натуральным объемам продаж. Средняя цена за квадратный метр недвижимости всех типов увеличилась за год на 25 % и в 4-м квартале составила 158 тыс. руб. против 127 тыс. руб. годом ранее. Стоимость жилья выросла на 23 %, до 192 тыс. рублей, при этом в Санкт-Петербурге благодаря динамическому ценообразованию стоимость квадратного метра квартир на сопоставимых проектах показала еще более существенный рост — на 25 %.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА ЗА КВ. М В 2019 ГОДУ

127 ТЫС. РУБ.
В 4-М КВ.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА ЗА КВ. М В 2020 ГОДУ

158 ТЫС. РУБ.
В 4-М КВ.

РОСТ СРЕДНЕЙ ЦЕНЫ ЗА ГОД

25 %

В 2020 ГОДУ ПО СРАВНЕНИЮ С 2019 ГОДОМ СРЕДНЯЯ ЦЕНА ЗА КВ. М ДЛЯ ВСЕХ ТИПОВ НЕДВИЖИМОСТИ ВЫРОСЛА НА

25%

В 2020 году средняя цена за квадратный метр по всему портфелю выросла на 25 % по сравнению с предыдущим годом, средняя цена квартир увеличилась на 23 %. Несмотря на ежеквартальный рост цен в проектах Группы «Эталон» в Санкт-Петербурге, строгие ограничительные меры во втором

полугодии 2020 года, особенно в Москве, оказали влияние на общий результат за 12 месяцев. Тем не менее в третьем квартале цены быстро восстановились и в течение второго полугодия продемонстрировали ежеквартальный рост.

СРЕДНЯЯ ЦЕНА, тыс. руб./ кв. м



СРЕДНЯЯ ЦЕНА КВАРТИР, тыс. руб./ кв. м



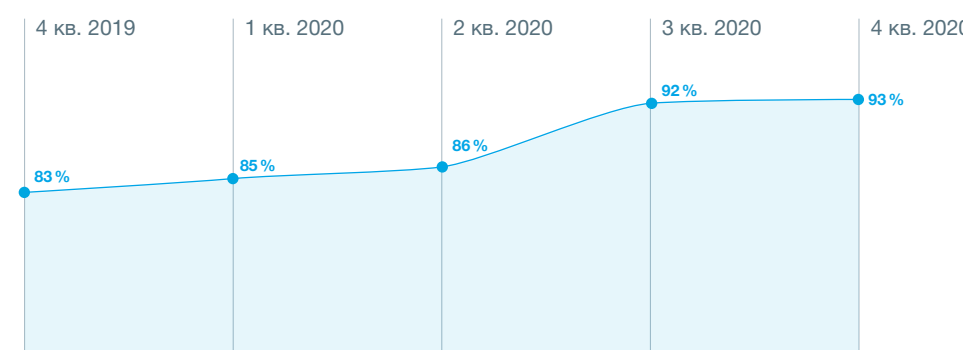
ДРАЙВЕР РОСТА ДЕНЕЖНЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ: РЕКОРДНЫЙ РАЗМЕР ПЕРВОНАЧАЛЬНОГО ВЗНОСА

Средний первоначальный платеж на протяжении последних двух кварталов держится на высоком уровне в 92–93 % по сравнению с 83 % в 4-м квартале 2019 года. Факторами поддержки выступают инвестиционный спрос на недвижимость, программа государственной поддержки ипотеки и, конечно, тот факт, что значительную долю в нашем ассортименте составляют проекты бизнес-класса, квартиры в которых обычно приобретаются со 100 %-ной оплатой.

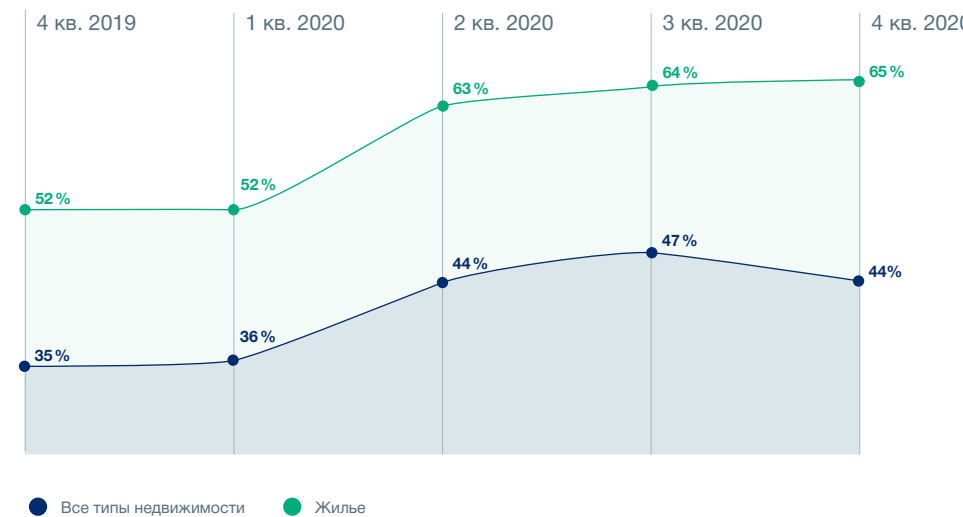
На фоне беспрецедентного снижения процентных ставок продажи по договорам ипотеки росли на протяжении года

и в 4-м квартале достигли рекордных 65 % от общего объема сделок по приобретению жилья. Продление программы льготной ипотеки до июля 2021 года дает нам основания рассчитывать на дальнейшее расширение ипотечных продаж в этом году. При этом даже после ее сворачивания мы не видим предпосылок для существенного снижения спроса на ипотеку в среднем сегменте, поскольку ключевая ставка Банка России по-прежнему находится на исторически низкой отметке, что позволит сохранить ипотечные ставки на комфортном для нашей целевой аудитории уровне.

СРЕДНИЙ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ ВЗНОС



ДОЛЯ ИПОТЕЧНЫХ ДОГОВОРОВ



4-Й КВАРТАЛ
2020 ГОДА:
ВОССТАНОВЛЕНИЕ
РЫНКА И СТРЕ-
МИТЕЛЬНЫЙ РОСТ
ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Несмотря на снижение продаж в 1-м полугодии на фоне ситуации вокруг распространения COVID-19, во втором полугодии рынок быстро восстанавливался. Кроме того, к концу 2020 года мы увидели первые результаты от внедрения новых технологий и подходов к созданию продукта, предусмотренных новой стратегией Группы «Эталон». Последний квартал по стоимости заключенных контрактов

и по объему денежных поступлений стал лучшим за всю историю Компании и внес весомый вклад в годовой результат. Мы реализовали 167 тысяч квадратных метров на сумму 26,4 миллиарда рублей. Поступления от продаж составили 36 % от годового объема — 29,2 миллиарда рублей. Это на 55 % выше, чем в 4-м квартале 2019 года.

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ:

	4 кв. 2020	3 кв. 2020	2 кв. 2020	1 кв. 2020	4 кв. 2019	ИЗМЕНЕНИЕ 4 кв. 2020 к 4 кв. 2019, %
Новые продажи, кв. м	166 788	150 451	94 984	125 971	171 530	−3 %
Новые продажи, млн руб.	26 418	23 983	11 585	17 936	21 795	21 %
Количество контрактов, шт.	3 137	2 706	1 559	2 323	2 931	7 %
Денежные поступления, млн руб.	29 203	21 235	13 942	17 604	18 791	55 %
Средняя цена, руб./кв. м	158 392	159 405	121 971	142 384	127 060	25 %
Средняя цена (квартиры), руб./кв. м	191 853	186 327	159 063	165 481	156 271	23 %
Ввод в эксплуатацию, кв. м	347 396	15 570	88 847	88 513	308 294	13 %

ОПЕРАЦИОННЫЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ
В РЕГИОНАЛЬНОМ
РАЗРЕЗЕ

Значительную поддержку квартальным результатам оказали продажи в Московском регионе, где наблюдался сильный двузначный прирост всех операционных показателей. Рост продаж в Санкт-Петербурге в 4-м квартале 2020 года сдерживался ограниченным предложением. Тем не менее даже при меньших, чем годом ранее, объемах реализации в квадратных метрах продажи в денежном выражении вышли на сопоставимый с прошлогодним уровень, а денежные поступления увеличились на 21 %.

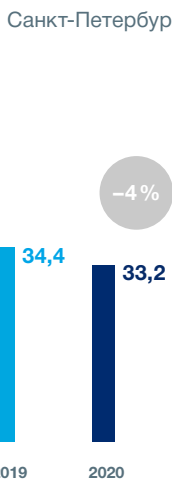
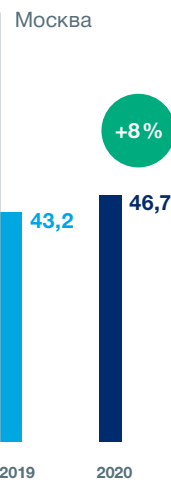
Уверенная положительная динамика практически всех показателей в 4-м квартале помогла компенсировать снижение продаж в начале года на фоне неопределенности и ограничений, связанных с распространением COVID-19. В Санкт-Петербурге, несмотря на ограниченное предложение

новых проектов, продажи в денежном выражении снизились всего на 4 % по сравнению с последним кварталом предыдущего года, а в Москве выросли на 8 %. Объем денежных поступлений в обоих регионах превзошел аналогичный показатель прошлого года.

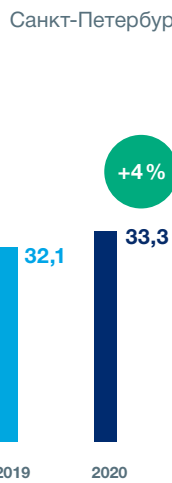
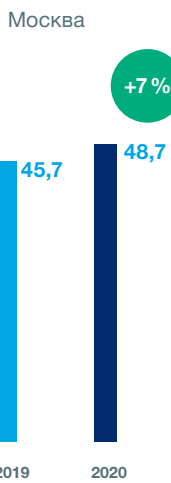
ДИНАМИКА ПО РЕГИОНАМ:

	4 кв. 2020	4 кв. 2019	ИЗМЕНЕНИЕ, %
МОСКВА И МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ			
Новые продажи, кв. м	86 470	70 084	23 %
Новые продажи, млн руб.	15 315	10 651	44 %
Количество контрактов, шт.	1 715	1 167	47 %
Денежные поступления, млн руб.	18 436	9 888	86 %
Средняя цена, руб./кв. м	177 110	151 971	17 %
Средняя цена (квартиры), руб./кв. м	221 118	196 420	13 %
Ввод в эксплуатацию, кв. м	73 967	102 482	−28 %
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ			
Новые продажи, кв. м	80 318	101 445	−21 %
Новые продажи, млн руб.	11 103	11 144	0 %
Количество контрактов, шт.	1 422	1 764	−19 %
Денежные поступления, млн руб.	10 767	8 903	21 %
Средняя цена, руб./кв. м	138 241	109 850	26 %
Средняя цена (квартиры), руб./кв. м	162 723	130 579	25 %
Ввод в эксплуатацию, кв. м	273 429	205 812	33 %

ПРОДАЖИ, млрд руб.



ДЕНЕЖНЫЕ ПОСТУПЛЕНИЯ, млрд руб.

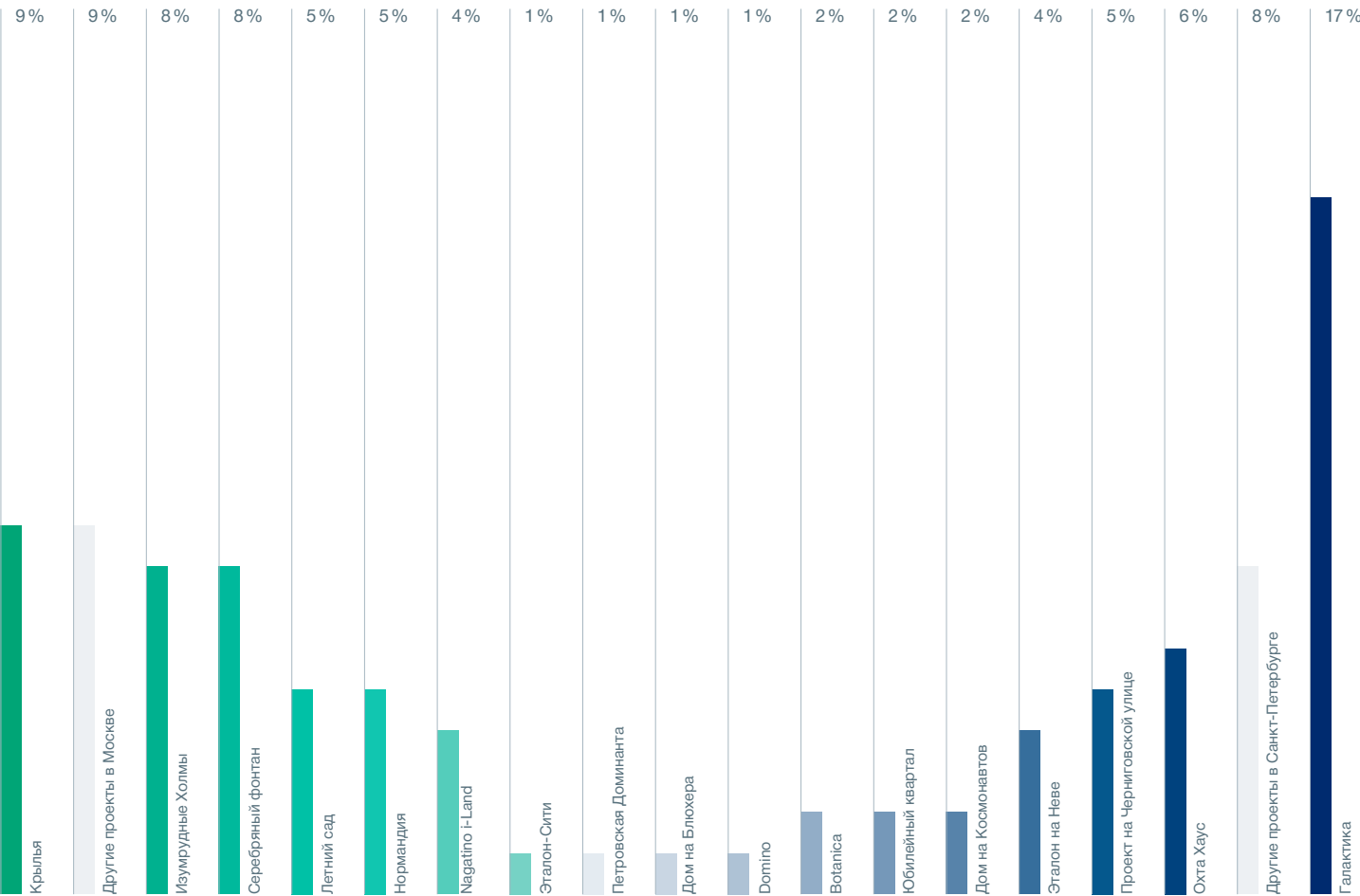


ЕЩЕ БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ПОРТФЕЛЬ ПРОЕКТОВ

Важной составляющей успеха в отчетном году стал портфель проектов Компании, хорошо сбалансированный по регионам и классам жилья. Доля проектов бизнес-класса в нем за год выросла с 18 % до 30 % в натуральном выражении и с 31 % до 45 % в денежном выражении.

ПРОДАЖИ В 2020 ГОДУ¹

КВ. М



СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ
КОНТРАКТОВАНИЯ В КВ. М

51 % В МОСКВЕ

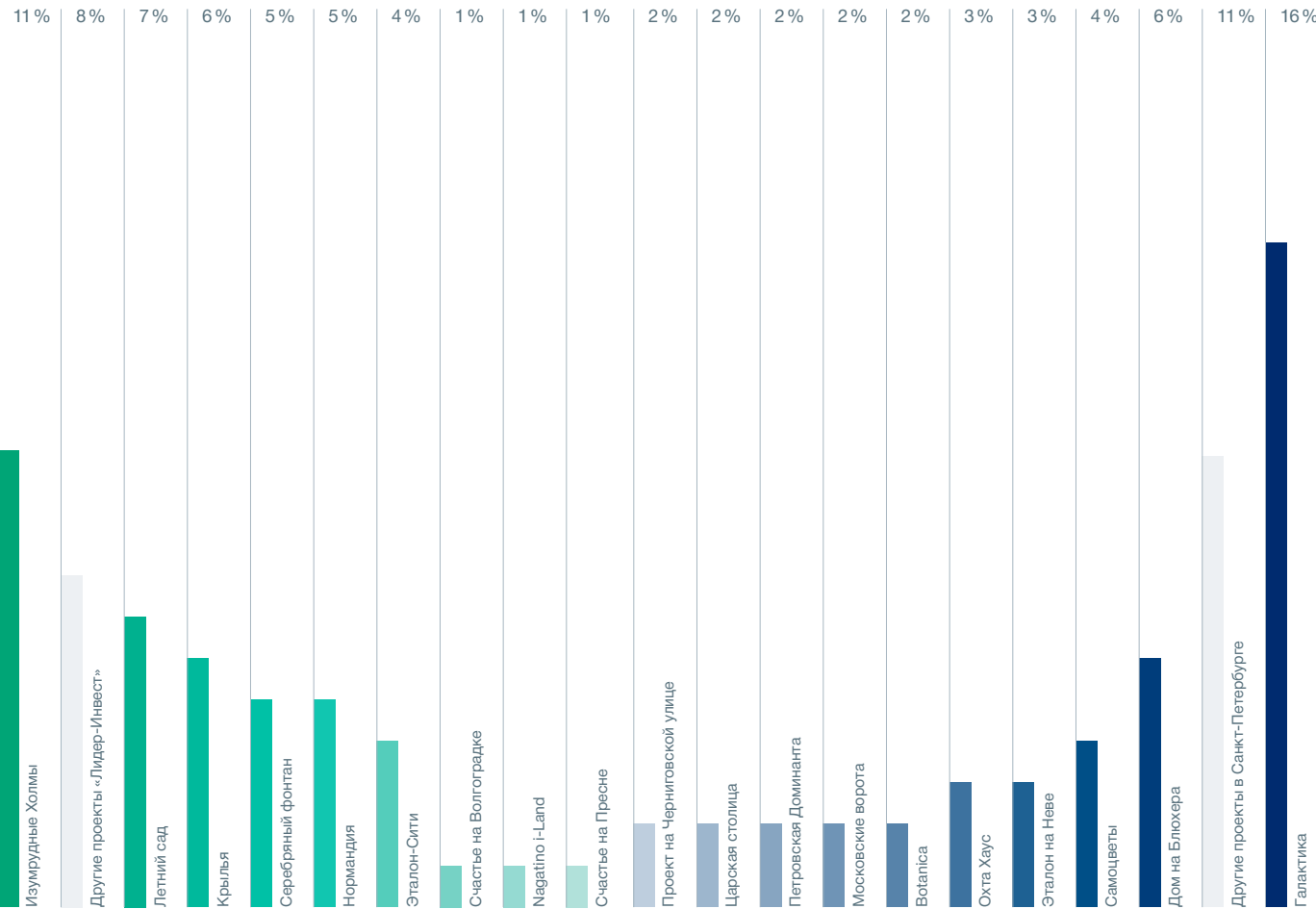
СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ
КОНТРАКТОВАНИЯ В КВ. М

49 % В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

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

ПРОДАЖИ В 2019 ГОДУ²

КВ. М



СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ
КОНТРАКТОВАНИЯ В КВ. М

48 % В МОСКВЕ

СОВОКУПНАЯ ДОЛЯ
КОНТРАКТОВАНИЯ В КВ. М

52 % В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

² Итоговая сумма может отличаться от 100 % из-за округления.

ПРОДАЖИ В РЕГИОНАХ

Жилые комплексы Группы «Эталон» интересуют не только жителей Москвы и Санкт-Петербурга, но и региональных покупателей, планирующих переезд в крупнейшие российские мегаполисы.

Наша региональная сеть, охватывающая 59 городов России, всегда содействовала устойчивому росту продаж и стала нашим конкурентным преимуществом во время первой волны COVID-19. В период закрытия офисов продаж и адаптации продаж к новому удаленному формату взаимодействия

с клиентами региональная сеть помогла нам поддержать продажи недвижимости за счет реализации квартир покупателям в регионах, где не были введены такие строгие ограничения. В 2020 году через региональную сеть было заключено около 33 % всех сделок.

ПРОДАЖИ НЕДВИЖИМОСТИ ГРУППЫ «ЭТАЛОН» В РЕГИОНАХ¹

РЕГИОН	ДОЛЯ ОТ ВСЕХ ЗАКЛЮЧЕННЫХ ДОГОВОРОВ
Ленинградская обл.	2,8 %
Ямало-Ненецкий АО	1,6 %
Ханты-Мансийский АО	1,4 %
Красноярский край	1,2 %
Мурманская обл.	1,0 %
Хабаровский край	0,9 %
Краснодарский край	0,9 %
Саха (Якутия)	0,7 %
Архангельская обл.	0,7 %
ДРУГИЕ РЕГИОНЫ РОССИИ	20,5 %
ИНОСТРАНЦЫ	0,7 %
ИТОГО	32,5 %

ПРОГНОЗ

Мы ожидаем, что дальнейшее следование стратегическому курсу, представленному Группой «Эталон» в ноябре 2020 года, и запуск новых проектов, в которых мы в полной мере реализовали наш стратегический подход к созданию современного и технологичного пространства, позволят нам еще сильнее укрепить наши позиции и будут способствовать дальнейшему расширению масштабов бизнеса. Устойчивый рост продаж даже

в таких непростых условиях, с которыми мы столкнулись в 2020 году, дает нам уверенность в сильной динамике показателей Группы «Эталон» в 2021 году. При этом рост цен на недвижимость позволяет нам рассчитывать на то, что повышение рентабельности бизнеса, к которому мы стремимся, не только сохранится, но и немного ускорится по сравнению с прошлыми отчетными периодами.

ДОЛЯ ПОКУПОК, СОВЕРШЕННЫХ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ

32,5 % от всего объема сделок за 2020 год совершили покупатели из регионов

Недвижимость
в Санкт-Петербурге
19,2 %

Недвижимость
в Москве
13,3 %



¹ Данные Компании за 2020 год.

ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



Благодаря последовательной реализации стратегических инициатив и взвешенной ценовой политике Группе «Эталон» удалось значительно укрепить свое финансовое положение. Компания достигла существенного роста практически по всем ключевым финансовым показателям.

78,7
МЛРД РУБЛЕЙ

ВЫРУЧКА ГРУППЫ «ЭТАЛОН»
В 2020 ГОДУ

25,8 +13 %
ГОД К ГОДУ

МЛРД РУБЛЕЙ
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ ДО
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМО-
СТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АКТИ-
ВОВ (РРА)

33% +6 П.П.
ГОД К ГОДУ

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ
ПО ВАЛОВОЙ ПРИБЫЛИ ДО
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМО-
СТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АКТИ-
ВОВ (РРА)

16,5 +47 %
ГОД К ГОДУ

ЕВИТДА ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ
СТОИМОСТИ ПРИОБРЕТЕ-
НИЯ АКТИВОВ (РРА)

21% +8 П.П.
ГОД К ГОДУ

РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПО ПО-
КАЗАТЕЛЮ ЕВИТДА ДО РАС-
ПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ
ПРИОБРЕТЕНИЯ АКТИВОВ
(РРА)

1,2x ПО СРАВНЕНИЮ
С 1,9x
В 2019 ГОДУ

СООТНОШЕНИЕ ЧИСТОГО
КОРПОРАТИВНОГО ДОЛГА И
ЕВИТДА ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ
СТОИМОСТИ ПРИОБРЕТЕ-
НИЯ АКТИВОВ (РРА)

19,6 -9 %
ГОД К ГОДУ

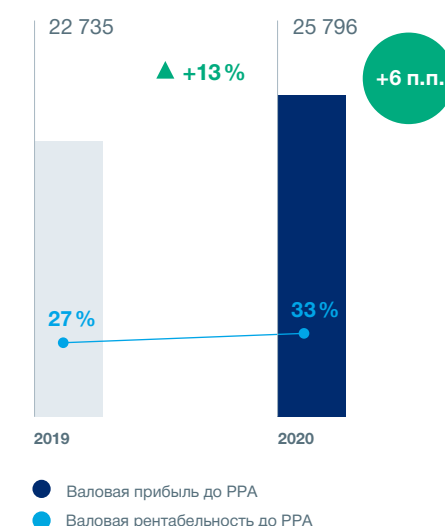
МЛРД РУБЛЕЙ
ЧИСТЫЙ КОРПОРАТИВНЫЙ
ДОЛГ

на 31 декабря 2020 года

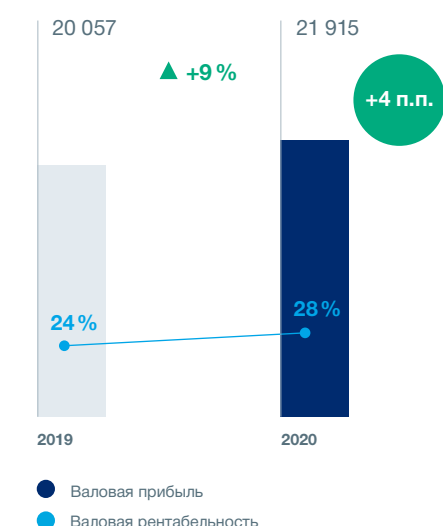
ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

В 2020 году Компания установила новый рекорд по объему валовой прибыли — 22 миллиарда рублей, что на 9% превышает аналогичный показатель 2019 года, даже с учетом незначительного снижения выручки, обусловленного ограничениями на строительство в Московском регионе в первом полугодии в связи с COVID-19. В результате валовая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (РРА) за отчетный период выросла на 13% и составила 25,8 миллиарда рублей, а рентабельность по данному показателю увеличилась на 6 п.п., до 33%, и приблизилась к целевому уровню в 35%, заявленному в стратегии развития Группы «Эталон» до 2024 года.

КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ВАЛОВАЯ
ПРИБЫЛЬ ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ
СТОИМОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ
АКТИВОВ (РРА)¹, млн руб.

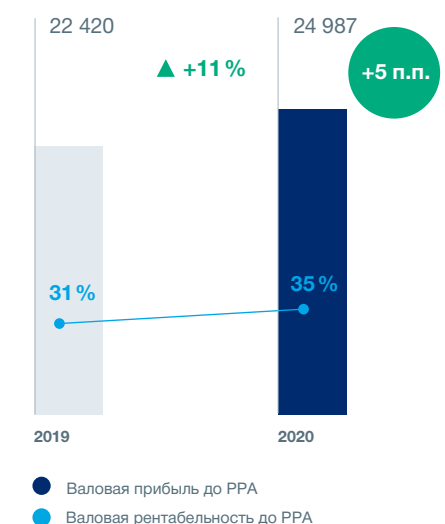


КОНСОЛИДИРОВАННАЯ
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ,
млн руб.

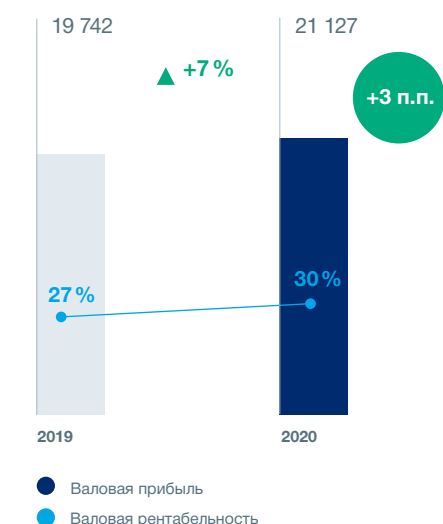


В основном сегменте, девелопменте жилой недвижимости, Компания смогла значительно компенсировать снижение выручки в первом полугодии, связанное с временными ограничениями на производство строительных работ в Москве. По итогам 12 месяцев 2020 года в сегменте девелопмента жилья выручка Группы «Эталон» снизилась всего на 4% год к году и составила 70,5 миллиарда рублей, валовая прибыль при этом увеличилась на 7% — до 21,1 миллиарда рублей. Валовая прибыль сегмента до распределения стоимости приобретения активов (РРА) составила 25 миллиардов рублей — рост на 11% год к году, рентабельность по этому показателю достигла 35%.

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ В СЕГМЕНТЕ
ДЕВЕЛОПМЕНТА ЖИЛЬЯ ДО РАСПРЕ-
ДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ ПРИОБРЕ-
ТЕНИЯ АКТИВОВ (РРА)¹, млн руб.



ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ
В СЕГМЕНТЕ ДЕВЕЛОПМЕНТА
ЖИЛЬЯ, млн руб.

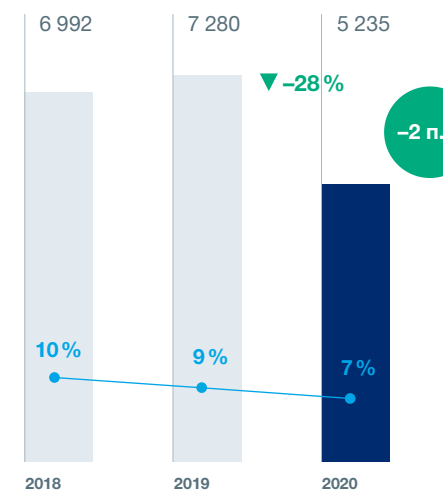


Валовая рентабельность бизнеса до распределения стоимости приобретения активов (РРА) выросла до 33%, приблизившись к целевому значению в 35%, заявленному в стратегии Группы «Эталон». Рентабельность до распределения стоимости приобретения активов в сегменте девелопмента жилой недвижимости составила 35%.

¹ Стоимость приобретения активов, капитализированная в себестоимости продаж.

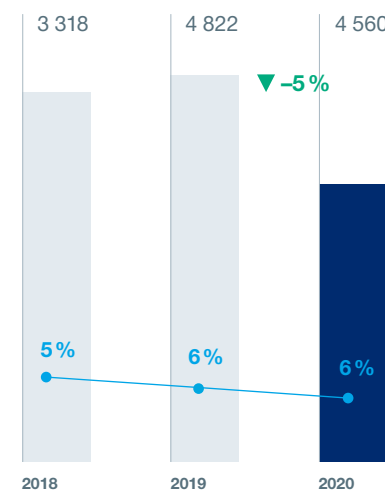
Одним из основных приоритетов Компании остается дальнейшая оптимизация коммерческих и административных расходов, которые по итогам года сократились на 19 % в абсолютном выражении и составили 12 % от выручки против 14 % в 2019 году. При этом коммерческие затраты в абсолютном выражении сократились на 5 % даже на фоне роста продаж на 3 % год к году.

ОБЩИЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ, млн руб.



● Общие и административные расходы, млн руб.
● Общие и административные расходы, % к выручке

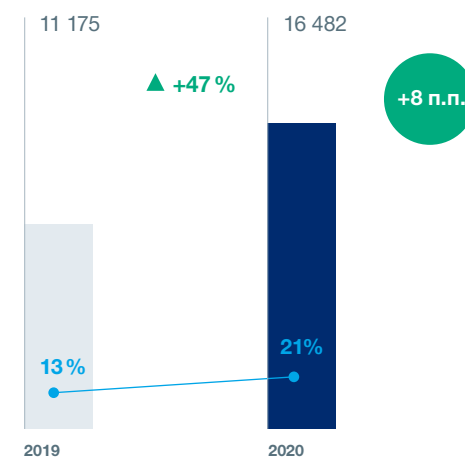
КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ, млн руб.



● Коммерческие расходы, млн руб.
● Коммерческие расходы, % к выручке

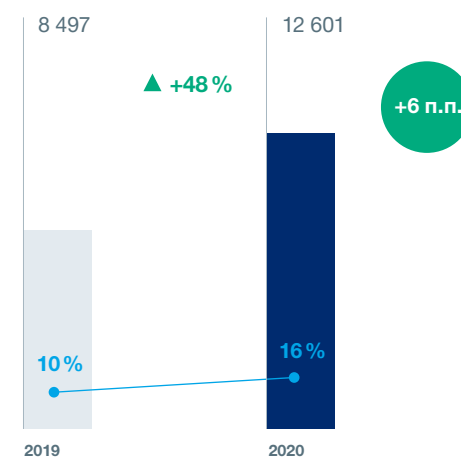
Снижение издержек, в свою очередь, привело к увеличению показателя EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) на 47 % — до 16,5 миллиарда рублей. Рентабельность по этому показателю выросла на 8 п.п. и составила 21 %. Показатель EBITDA за год продемонстрировал рост на 48 % — до 12,6 миллиарда рублей. Рентабельность по EBITDA увеличилась на 6 процентных пунктов.

EBITDA ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АКТИВОВ (PPA) ¹, млн руб.



● EBITDA до PPA
● Рентабельность по EBITDA до PPA

EBITDA, млн руб.

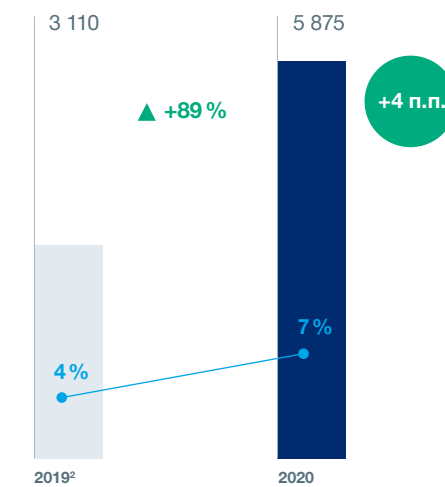


● EBITDA
● Рентабельность по EBITDA

Чистая прибыль достигла 2 036 миллионов рублей по сравнению со 186 миллионами в 2019 году, при этом чистая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA) продемонстрировала впечатляющий рост на 89 %, с 3 110 миллионов рублей в 2019 году до 5 875 миллионов рублей в 2020 году.

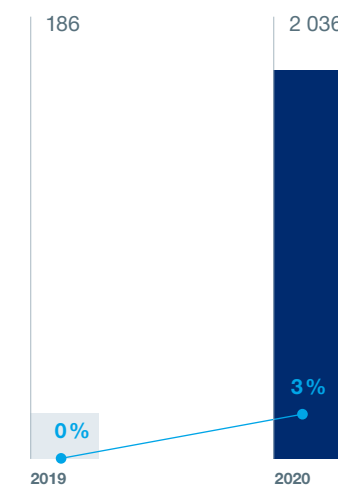
Чистая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA) за год почти удвоилась и достигла 5,9 миллиарда рублей.

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ДО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ АКТИВОВ (PPA) ¹, млн руб.



● Чистая прибыль до PPA
● Рентабельность по чистой прибыли до PPA

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, млн руб.

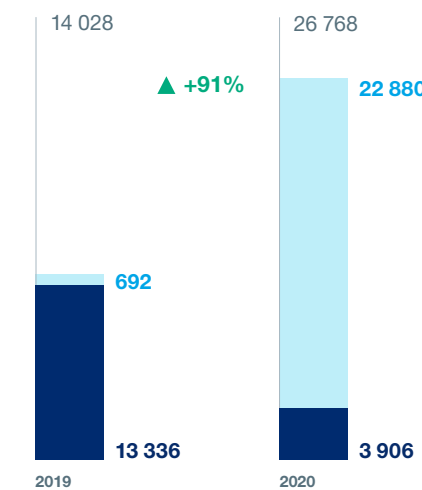


● Чистая прибыль
● Рентабельность по чистой прибыли

Благодаря сильным показателям продаж Группа «Эталон» нарастила темпы генерации денежного потока. Даже без учета средств на эскроу-счетах Компании удалось сгенерировать положительный операционный денежный поток до выплаты процентов в размере 3,9 миллиарда рублей. При этом операционный денежный поток до выплаты процентов, скорректированный на величину денежных средств, поступивших на эскроу-счета за 2020 год, увеличился почти вдвое и достиг рекордных 26,8 миллиарда рублей. Чистый денежный поток, скорректированный на объем поступлений на эскроу-счета, вернулся к положительным значениям и составил 22,3 миллиарда рублей.

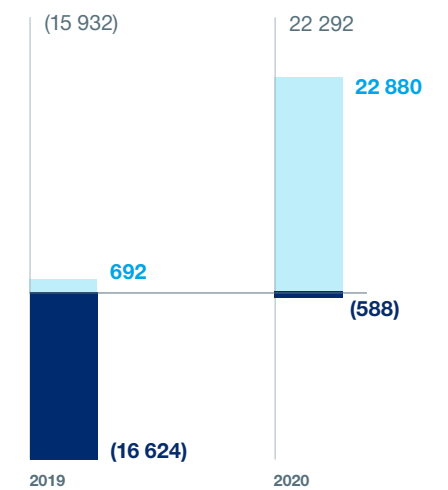
Баланс денежных средств на счетах эскроу на 31 декабря 2020 года равнялся 23,5 миллиарда рублей, величина денежных поступлений на эскроу за 2020 год достигла 22,9 миллиарда рублей. После окончания переходного периода, когда счета эскроу начнут раскрываться, Компания вернется к уверенной генерации положительного операционного и свободного денежного потока.

ОПЕРАЦИОННЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК, млн руб.



● Денежные поступления на эскроу
● Операционный денежный поток минус процентные платежи

СВОБОДНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК, млн руб.



● Денежные поступления на эскроу за год
● Свободный денежный поток³

26,8
МЛРД РУБЛЕЙ
ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК,
СКОРРЕКТИРОВАННЫЙ
НА ВЕЛИЧИНУ
ПОСТУПЛЕНИЙ
НА СЧЕТА ЭСКРОУ

¹ Стоимость приобретения активов, капитализированная в себестоимости продаж.

¹ Распределение стоимости приобретения активов.

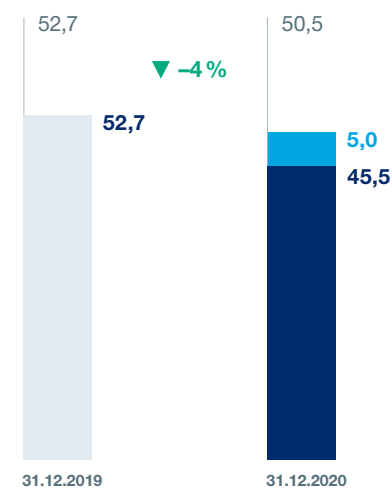
² Чистая прибыль до распределения стоимости приобретения активов (PPA) за 2019 год, скорректированная на выгоду от сделки по покупке «Лидер-Инвест», единовременные расходы в связи с приобретением и интеграцией компании.

³ Свободный денежный поток рассчитан как чистая прибыль за отчетный период, скорректированная на амортизацию, выплаты акций, обесценение, проценты, налоги, изменение оборотного капитала и изменение инвестированного капитала.

БАЛАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

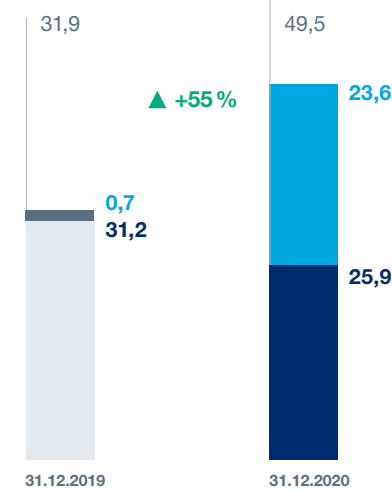
По итогам 2020 года Компания усилила свою финансовую позицию. Валовый долг сократился до 50,5 миллиарда рублей. Объем денежных средств и их эквивалентов, включая средства на счетах эскроу, вырос на 55 % год к году и достиг 49,5 миллиарда рублей. Чистый корпоративный долг снизился на 9 % — до 19,6 миллиарда рублей. Соотношение чистого корпоративного долга и показателя EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA) составило всего 1,2х. Если бы не переход на эскроу, то сегодня наш чистый долг опустился бы до одного из самых низких значений за последние годы — 1 млрд рублей.

ВАЛОВЫЙ ДОЛГ, млрд рублей



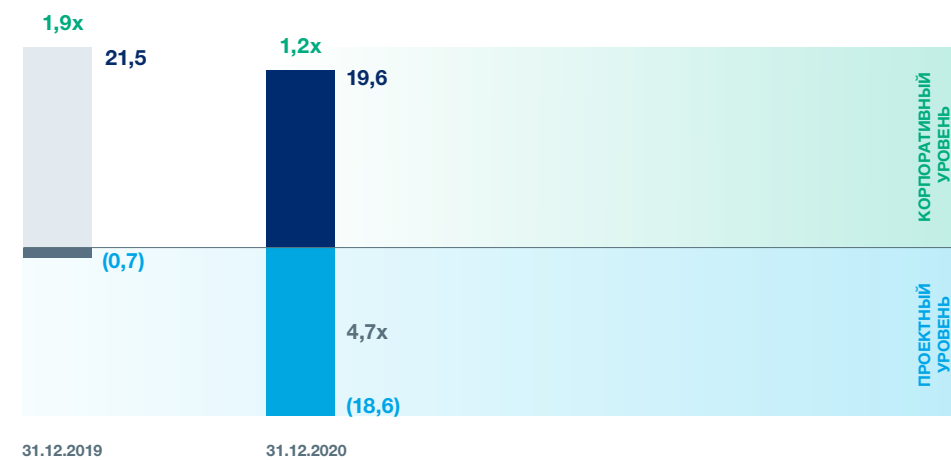
- Проектный долг
- Корпоративный долг

ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ЭКВИВАЛЕНТЫ, млрд рублей



- Денежные средства на эскроу
- Денежные средства и эквиваленты¹

ЧИСТЫЙ ДОЛГ (ДЕНЕЖНАЯ ПОЗИЦИЯ), млрд рублей



- Чистый проектный долг (денежная позиция)²
- Чистый корпоративный долг
- Чистый корпоративный долг/EBITDA за последние 12 месяцев до распределения стоимости приобретения активов (PPA)
- X.Xx Коэффициент покрытия проектного долга

Наши долговые обязательства по-прежнему полностью номинированы в рублях. Благодаря снижению финансовых расходов по кредитам с плавающей процентной ставкой и рефинансированию ранее выданных кредитов средняя ставка по нашему долговому портфелю уменьшилась с 9,4 % на конец 2019 года до 8,3 % на 31 декабря 2020 года. Это говорит о прочном положении Группы «Эталон», позволяющем Компании реализовать стратегические цели и выплачивать дивиденды.

¹ Включая банковские депозиты на срок свыше трех месяцев; не включая денежные поступления на счета эскроу.
² Проектный долг минус денежные средства на счетах эскроу.

ОБЪЕМ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ЭКВИВАЛЕНТОВ

увеличился на 55 %
в 2020 году
до 49,5 МЛРД РУБ.



УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ



- 126 Вступление
- 128 Существенные темы отчета
- 129 Управление вопросами устойчивого развития
- 130 Цели и достижения в области устойчивого развития в 2020 году
- 132 Ключевые показатели в 2020 году
- 134 Взаимодействие с заинтересованными сторонами
- 138 Охрана труда и безопасность
- 146 Охрана окружающей среды
- 154 Сотрудники
- 164 Клиенты
- 168 Социальная ответственность
- 174 Инновации
- 180 Корпоративное поведение
- 184 Управление рисками
- 194 Стандарты GRI



ВСТУПЛЕНИЕ

Одной из важнейших целей для Группы «Эталон» является устойчивое развитие бизнеса. Компания занимает активную позицию в вопросе внедрения принципов ESG на протяжении всего производственного цикла, стремясь сокращать негативное воздействие на окружающую среду, способствовать развитию регионов присутствия, продвигать принципы честной конкуренции и социальной ответственности бизнеса.

ПРИНЦИПЫ И РАМКИ ОТЧЕТНОСТИ

В 2020 году Компания в очередной раз публикует результаты в области устойчивого развития в рамках интегрированного ежегодного отчета. В отчете рассматриваются показатели по двум ключевым регионам присутствия Компании — Санкт-Петербургу и Московскому региону¹. Источником финансовых показателей служит финансовая отчетность Группы «Эталон» или ее дочерних организаций. Информация в отношении персонала Группы «Эталон» основана на учетных данных Компании. Статистика по охране труда, производственной безопасности и экологии,

а также иная нефинансовая информация базируется на собственных данных Компании или представлена подрядчиками. Наши оценочные и прогнозные заявления главным образом основаны на наших текущих ожиданиях, оценках будущих событий и тенденций, которые влияют или в перспективе могут повлиять на деятельность Группы «Эталон». Вышеназванные прогнозы могут не учитывать некоторых факторов риска, способных оказать серьезное воздействие на реализацию стратегии и результаты Группы «Эталон», например, макроэкономических изменений.

СТАНДАРТЫ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ

При раскрытии данных мы руководствуемся отдельными стандартами GRI (Стандарты GRI 2016, «Вода 2018», «Охрана труда и здоровья 2018», «Обращение с отходами 2020»). Из года в год мы стремимся расширять прозрачность и объем раскрываемой информации. Например, в отчетном году мы расширили раскрытие информации в области корпоративного управления: добавили сведения о количестве заседаний Совета директоров, рассмотренных вопросах, гендерном и этническом составе Совета директоров. В рамках реализации стратегии

Компания сейчас внедряет ряд новых технологий домостроения и совершенствует бизнес-процессы для дальнейшего повышения ресурсоэффективности и сокращения воздействия на окружающую среду, что также нашло отражение в данном отчете.

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

В пределах Группы «Эталон» мы уделяем особое внимание поддержанию и совершенствованию высоких стандартов корпоративной культуры, безопасности, экологичности и раскрытия информации.

ЦЕЛИ ООН В ОБЛАСТИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

При раскрытии данных мы продолжаем руководствоваться целями ООН до 2030 года в области устойчивого развития. Текущие задачи 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 6 ключевых, которые связаны с нашей деятельностью. Мы считаем, что специфика нашего бизнеса и наши возможности позволяют нам быть наиболее эффективными именно в этих областях и внести существенный вклад в достижение целей устойчивого развития.

Состав целей, на которых мы фокусируемся, может меняться по мере совершенствования Компанией своей стратегии в области корпоративной и социальной ответственности и по мере формирования конкретных измеримых целевых показателей.

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



¹ Москва и Московская область в пределах 30 км от МКАД.

СУЩЕСТВЕННЫЕ ТЕМЫ ОТЧЕТА

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

1
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ
Постоянное взаимодействие с заинтересованными сторонами является важной составляющей цепочки создания стоимости. Честный диалог и внимательное отношение к потребностям всех групп стейкхолдеров позволяет Группе «Эталон» совершенствовать бизнес-процессы, а также информировать заинтересованные стороны о деятельности, приоритетах и реализации стратегических инициатив Компании (стр. 134).

2
ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ СООБЩЕСТВ
Компания способствует развитию регионов присутствия путем строительства социальной инфраструктуры, реконструкции и сохранения объектов исторического и культурного наследия, продвижения здорового образа жизни, поддержки благотворительных инициатив, просветительской работы. Кроме того, Группа «Эталон» стремится поддерживать экономический рост городов, в которых она осуществляет свою деятельность, за счет создания рабочих мест, совместных программ по обучению и развитию молодых специалистов, поддержания культуры честной конкуренции и противодействия мошенничеству (стр. 168, 180).

3
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, позволяющих минимизировать негативное влияние на экологию не только на стадии строительства, но и во время эксплуатации жилья (стр. 146).

4
ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ
Ввиду отраслевой принадлежности и масштабов бизнеса для Группы «Эталон» вопросы сохранения жизни и здоровья сотрудников на строительных площадках становятся предметом пристального внимания. Для обеспечения безопасной рабочей среды Компания предпринимает целый ряд мер, включая применение и совершенствование систем мониторинга и предупреждения несчастных случаев на основе BIM-технологий (стр. 138).

5
ИННОВАЦИИ
Группа «Эталон» самостоятельно или в партнерстве с другими компаниями адаптирует и внедряет новые технологии в области домостроения, разрабатывает и совершенствует цифровые технологии в сфере проектирования и контроля за производством строительных работ. Указанные инициативы нацелены не только на устойчивое развитие бизнеса Компании, но и в не меньшей степени на распространение передового опыта во всей отрасли (стр. 174).

6
РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ
Одно из слагаемых устойчивого развития Компании — взвешенная стратегия в области управления персоналом. Группа «Эталон» реализует программы, нацеленные на создание кадрового резерва, привлечение и удержание талантливых сотрудников, включая сотрудничество с университетами, образовательные программы для персонала, денежные и неденежные системы мотивации, создание комфортных условий для профессионального роста (стр. 154).

7
РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ СОТРУДНИКОВ
Равные возможности для работников, независимо от пола, возраста или культурно-этнической принадлежности, позволяют реализовать потенциал каждого сотрудника и создать сильную профессиональную команду. В Группе «Эталон» возможности для развития открыты в равной степени для мужчин и для женщин, а внимание Компании к сохранению разумного баланса между работой и личной жизнью позволяет сотрудникам Группы «Эталон» успешно совмещать трудовые и семейные обязанности (стр. 162).

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 еще 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:

- Кодекс корпоративной этики Группы «Эталон»
- Положение о проведении тендеров в Группе «Эталон»
- Политика в области охраны труда и производственной безопасности Группы «Эталон»
- Политика о вознаграждении членов Совета директоров Etalon Group PLC
- Положение о комитетах Etalon Group PLC (обновляется)
- Политика управления Etalon Group PLC (обновляется)
- Положение о корпоративном секрете Etalon Group PLC
- Соглашение о взаимоотношениях с АФК «Система»

Вопросы стратегического уровня, связанные со сферой устойчивого развития, находятся в ведении Совета директоров Группы «Эталон». Операционное управление компаний в целом, включая указанную сферу, осуществляет исполнительный директор Группы «Эталон» (CEO) и его заместители по соответствующим направлениям развития бизнеса. Реализацией политик и процессов в области корпоративной и социальной ответственности на уровне отдельных организаций занимаются ответственные подразделения.

В частности, закупочную деятельность и контроль над соблюдением требований тендерной политики осуществляют тендерный отдел, тендерные комитеты и специалисты по закупкам. Вопросы организации охраны труда находятся в ведении соответствующих служб и отдельных специалистов на уровне управляющей компании, территориальных управлений и отдельных компаний холдинга. Соблюдение экологических требований контролируется специалистами по экологии в составе департамента застройщика организаций Группы. Службы внутреннего контроля и службы безопасности следят за соблюдением антикоррупционного законодательства и внутренних политик в области корпоративной этики и противодействия мошенничеству. Помимо того, в Группе «Эталон» действует единая горячая линия по вопросам коррупции, мошенничества и нарушения корпоративной этики, которая служит дополнительным инструментом мониторинга и соблюдения законодательных требований и внутрикорпоративных политик. Более подробную информацию о системе управления отдельными вопросами в рамках повестки ESG вы найдете в соответствующих разделах данного отчета.

Цели и достижения в области устойчивого развития в 2020 году

Цели ООН в области устойчивого развития	Действия компании	Результаты	Указатель страниц
	- 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 цикла реализации проектов - Применение экологичных материалов и технологий - Пропаганда здорового образа жизни	- Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом, рост индекса безопасности на 6 п.п., до 86 %, при целевом значении 75 % 2 585 сотрудников застрахованы по программе страхования жизни, 2 029 сотрудникам предоставлены полисы ДМС 225 сотрудников прошли обучение в области охраны труда и безопасности (40 часов/чел.)	«Охрана труда и безопасность» (стр. 138) «Сотрудники» (стр. 154)
	- Содействие развитию «зеленого» строительства - Применение новейших цифровых технологий при проектировании	- На 2020 год проекты «Серебряный фонтан» и Botanica сертифицированы по стандарту GREEN ZOOM - Начало реализации стратегических инициатив, связанных с внедрением системы типового проектирования и новых промышленных технологий домостроения, что повысит энергоэффективность возводимых зданий	«Охрана окружающей среды» (стр. 146) «Стратегия» (стр. 42)
	- 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	- Впервые в России Компания прошла государственную экспертизу проекта полностью в электронном виде - Соглашение с Segezha Group о разработке и сертификации технологии CLT для российского рынка, подготовка к пилотному использованию CLT	«Инновации» (стр. 174) «Стратегия» (стр. 42)

Цели ООН в области устойчивого развития	Действия компании	Результаты	Указатель страниц
	- 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	- В 2020 году Группа «Эталон» ввела в эксплуатацию 5 детских образовательных учреждений общей площадью выше 7 тыс. кв. м, строится еще 3 детских сада на 470 мест и 2 школы на 1 450 мест - Объем инвестиций в программы развития местных сообществ увеличился в 3,4 раза год к году - Компания участвовала в 14 благотворительных программах/инициативах, объем благотворительной помощи составил свыше 46 млн руб.	«Социальная ответственность» (стр. 168)
 	- Комплексная экологическая экспертиза и применение природоохранных мер на всех этапах реализации проектов - Утилизация строительных отходов, пригодных для переработки - Выбор ответственных поставщиков и экологичных материалов - Выбор строительных технологий и применение подходов к проектированию, включая BIM-технологии и компьютерное моделирование микроклимата, позволяющих повысить экологичность и энергоэффективность проектов	- В 2020 году Компания сократила потребление электроэнергии на 6 % — до 65 млн кВт*ч¹ - Потребление топлива снизилось на 5 % — до 2,31 млн л¹ - Компания не производит отходов 1–3 класса опасности (опасные отходы), объем неопасных отходов снизился на 17 %, при этом утилизировано 233 тонны отходов¹ - Расходы на обращение с отходами составили 13,5 млн руб., в 2021 году планируется увеличить эту статью затрат на 7 %¹	«Охрана окружающей среды» (стр. 146)

¹ Данные по производственному блоку.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ И ДОСТИЖЕНИЯ В 2020 ГОДУ

ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ:

0

НЕСЧАСТНЫХ СЛУЧАЕВ
СО СМЕРТЕЛЬНЫМ ИСХО-
ДОМ НА СТРОИТЕЛЬНЫХ
ПЛОЩАДКАХ ГРУППЫ
«ЭТАЛОН» В 2020 ГОДУ

8 918

ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ
В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ
ТРУДА ДЛЯ 225
СОТРУДНИКОВ

86 %

ИНДЕКС
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ ВЫРОС
НА 6 П.П. ГОД К ГОДУ

ПЕРСОНАЛ:

4 606

ОБЩАЯ ЧИСЛЕННОСТЬ
СОТРУДНИКОВ

56 %

ДОЛЯ ЖЕНЩИН
СРЕДИ ЛИНЕЙНЫХ
СОТРУДНИКОВ

31 %

ДОЛЯ ЖЕНЩИН СРЕДИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВСЕХ
УРОВНЕЙ

16 150

ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ
СОТРУДНИКОВ ПО
ПРОГРАММАМ РАЗВИТИЯ
И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

2 029

СОТРУДНИКОВ УЧАСТВУЮТ
В ПРОГРАММЕ ДМС

9,2

МЛН РУБ.
МАТЕРИАЛЬНАЯ
ПОМОЩЬ
СОТРУДНИКАМ

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ:

>7

ТЫС. КВ. М
ПЛОЩАДЬ ВВЕДЕННЫХ
В ЭКСПЛУАТАЦИЮ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЙ

>46

МЛН РУБ.
ОБЪЕМ ОКАЗАННОЙ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ
ПОМОЩИ, РОСТ НА 9 %
ГОД К ГОДУ

1 920

УЧАЩИХСЯ
ПОЙДУТ В ШКОЛЫ
И ДЕТСКИЕ САДЫ,
СТРОЯЩИЕСЯ ГРУППОЙ
«ЭТАЛОН» СЕЙЧАС

ENVIRONMENTAL PROTECTION¹

233

ТОННЫ СТРОИТЕЛЬНЫХ
ОТХОДОВ ПЕРЕДАНО
НА ПЕРЕРАБОТКУ

0

ШТРАФОВ
ЗА НЕСОБЛЮДЕНИЕ
ПРИРОДООХРАННЫХ НОРМ

-6 %

ПОТРЕБЛЕНИЕ
ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ
СНИЗИЛОСЬ С 69
ДО 65 МЛН КВТ*Ч

-17 %

ПРОИЗВОДСТВО
СТРОИТЕЛЬНЫХ ОТХОДОВ
СОКРАТИЛОСЬ С 203 ТЫС.
ТОНН В 2019 ГОДУ
ДО 168 ТЫС. ТОНН
В 2020 ГОДУ

-5 %

ПОТРЕБЛЕНИЕ БЕНЗИНА
И ДИЗЕЛЬНОГО ТОПЛИВА
СНИЗИЛОСЬ С 2,44 МЛН Л
В 2019 ГОДУ ДО 2,31 МЛН Л
В 2020 ГОДУ

¹ Данные по производственному блоку.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

Поддержание эффективного честного диалога со стейкхолдерами позволяет Группе «Эталон» информировать о своей деятельности и планах все заинтересованные стороны. Благодаря такому взаимодействию Компания лучше понимает интересы и ожидания стейкхолдеров, может правильно расставлять приоритеты и выстраивать стратегию развития бизнеса.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ ОСТАЛИСЬ 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.

2

ОТКРЫТОСТЬ, ДОСТУПНОСТЬ И ПОЛНОТА ИНФОРМАЦИИ

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

3

ПРИОРИТЕТ ИНТЕРЕСОВ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

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.

4

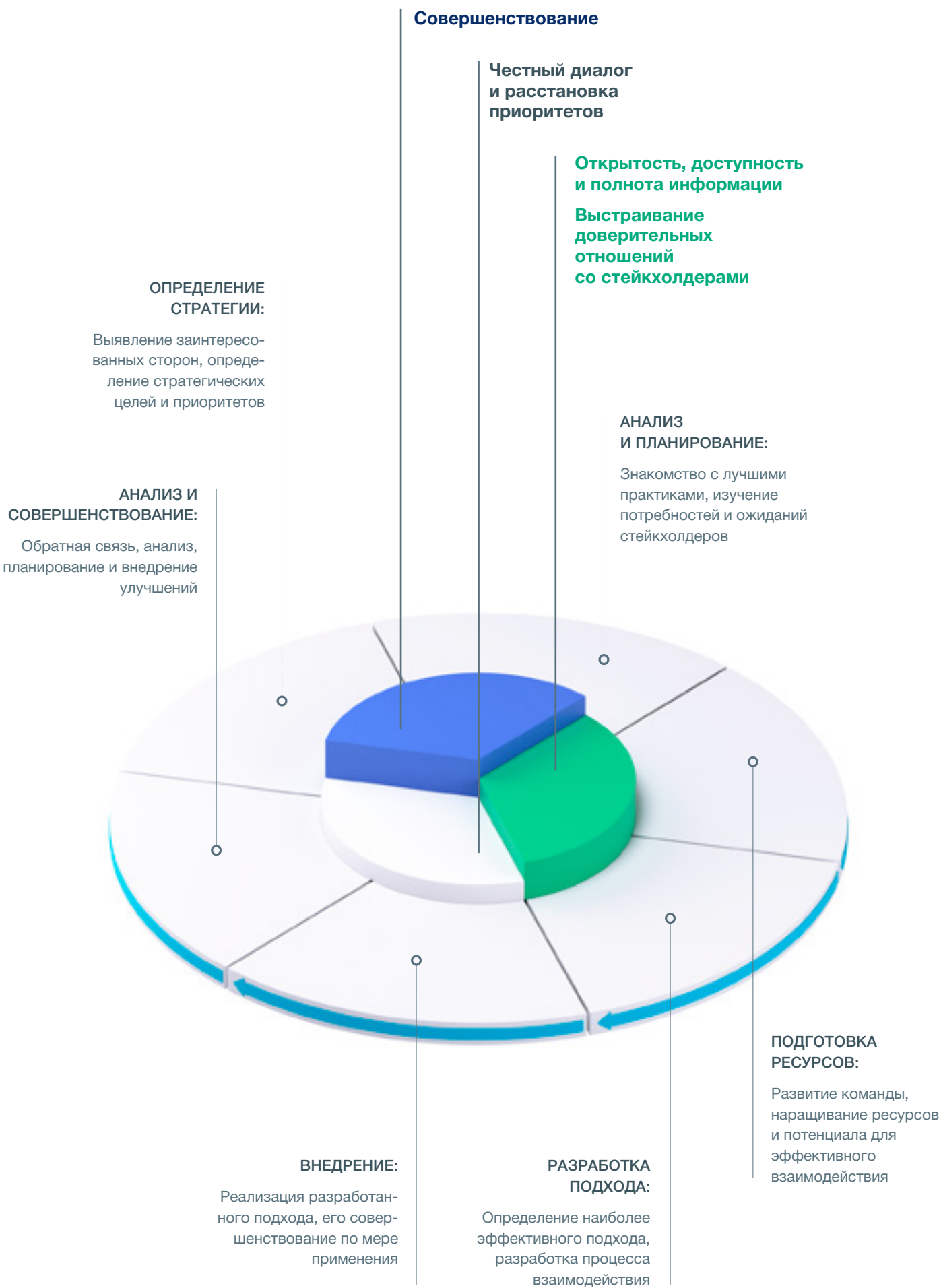
ДОВЕРИЕ

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.

5

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

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



В зависимости от группы стейкхолдеров частота и каналы взаимодействия с ними различаются. Ниже представлен обзор подхода Группы «Эталон» к взаимодействию с различными группами заинтересованных лиц.

	КЛИЕНТЫ	СОТРУДНИКИ	ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРЫ	ИНВЕСТОРЫ И 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 - Привлечение, обучение и удержание грамотных специалистов - Равные возможности и инклюзивность - 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 - Кастомизация каналов информирования и клиентского предложения - Взаимодействие с клиентами посредством «горячей линии» и социальных платформ, своевременная и эффективная реакция на обращения - Использование передовых способов визуализации, таких как VR, и развитие мобильных приложений, упрощающих доступ клиентов к сервисным услугам, а также 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 - Обратная связь по результатам работы и планирование карьеры - Осуществление политики противодействия дискриминации в соответствии с «Кодексом корпоративной этики Группы „Эталон“» и законодательными нормами - Социальная поддержка сотрудников - Распространение важной информации через корпоративную сеть и электронную почту	- Политика противодействия коррупции и нарушениям антимонопольного законодательства, зафиксированная в «Кодексе корпоративной этики» и «Положении о проведении тендеров» - Применение и распространение передовых технологий на основе BIM (информационная модель зданий) для поиска более эффективных и эргономичных решений, а также для контроля качества и сроков на протяжении всего жизненного цикла проекта - Разработка и внедрение передовых промышленных технологий домостроения - Операционная синергия - Обмен опытом и использование лучших практик	- Повышение степени открытости и прозрачности информации - Раскрытие информации об операционных и финансовых результатах, важных корпоративных событиях и этапах реализации проектов - Публикация ежегодных отчетов, пресс-релизов, презентаций и другой актуальной информации на веб-сайте Компании - Участие в конференциях, организация выездных презентаций и посещений строительных площадок, проведение встреч и конференц-звонков с инвесторами и аналитиками	- Инвестиции в развитие городов присутствия: создание социальной инфраструктуры, восстановление исторических памятников, поддержка и организация культурных и спортивных мероприятий, благотворительные программы - 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»
Основные мероприятия и результаты 2020 года	- Региональная сеть продаж охватывает 59 городов России - Внедрена система аналитики целевой аудитории на основании больших данных - За год получено более 75 тыс. звонков, доля потерянных вызовов составила 0 % - Повторные покупки составили 25 % от суммарных продаж	- Отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом - Уровень индекса безопасности вырос на 6 п.п., до 86 % - Прошли обучение 504 сотрудника Компании, суммарная длительность всех обучающих программ составила более 16 тыс. часов — в среднем 32 часа на человека 344 сотрудника участвовали в программе адаптации - Финансовую поддержку получили 184 сотрудника Компании, общая сумма выплат составила более 9 млн рублей 44 человека получали корпоративную пенсию 31 % руководящего состава Компании — женщины - Соглашение с НИУ МГСУ¹ о развитии долгосрочного сотрудничества в области образовательной и научной деятельности	- Развертывание системы типового проектирования и первое в России прохождение государственной экспертизы проекта полностью в электронном виде - Соглашение с Segezha Group о разработке и сертификации технологии CLT для российского рынка - Объем продаж в рублевом выражении достиг рекордных 80 млрд руб. - Валовая рентабельность до распределения стоимости приобретения активов (PPA) составила 33 %, вплотную приблизившись к целевому значению в 35 %, заявленному в стратегии до 2024 года	- Совет директоров Группы «Эталон» установил нижнюю границу дивидендных выплат на уровне 12 рублей на акцию/ГДР, выплаченные за год дивиденды составили 3,5 млрд руб. (16 центов/ГДР) — в полном соответствии с заявленной политикой - ГДР Группы «Эталон», ранее обращавшиеся только на Лондонской фондовой бирже, начали обращаться на Московской бирже, были включены в котировальный список Первого уровня и вошли в базу расчета Индекса акций широкого рынка Московской биржи - Проведено более 60 конференц-звонков с инвесторами и аналитиками, опубликовано 34 релиза на сайте регулятора - Группа «Эталон» провела исследование мнения инвесторов и аналитиков о компании - Преобразован Комитет по раскрытию информации с расширением его состава, задач и полномочий - Расширено раскрытие финансовой информации в рамках консолидированной отчетности Группы «Эталон» по МСФО - Ликвидность ГДР Группы «Эталон» в 2020 году по сравнению с 2019 годом выросла более чем в 3 раза	- Налоговые выплаты составили 4,6 млрд рублей 11 347 упоминаний Группы «Эталон» в СМИ - Эксперты Группы «Эталон» приняли участие более чем в 60 отраслевых и бизнес-мероприятиях - Компания запустила градостроительную образовательную лабораторию и медиаплатформу Generation ZIL для обсуждения будущего территории «ЗИЛ-Юг» в Москве

¹ Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет.

ОХРАНА ТРУДА И ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Охрана здоровья и безопасности сотрудников — главный приоритет Группы «Эталон». Компания применяет упреждающий подход к обеспечению безопасных условий труда и предотвращению рисков травматизма, внедряет передовые цифровые технологии, проводит регулярный мониторинг и обучение. Результатом наших усилий стал планомерный рост показателей производственной безопасности на строительных площадках и отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом.

ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА

Политика Группы «Эталон» в области производственной безопасности и охраны труда базируется на следующих принципах:

- Приоритет сохранения жизни и здоровья сотрудников
- Строгое соблюдение действующего российского законодательства, локальных норм и внутренних требований в области безопасности
- Применение передовых отраслевых стандартов
- Непрерывное совершенствование и разработка собственных ноу-хау
- Обучение и инициативность сотрудников в области производственной безопасности

Политика Группы «Эталон» в отношении охраны труда, а также мероприятия для обеспечения производственной безопасности регламентируются следующими основными документами:

- «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 организацию работ по соблюдению норм и правил охраны труда на строительных объектах Группы, профилактические мероприятия и обучение персонала, действия при возникновении несчастных случаев;
- «Методика определения индекса безопасности на строительных площадках Группы „Эталон“» регламентирует методику сбора данных и последующего расчета на их основе индекса безопасности.

В 2021 году в рамках совершенствования организационной структуры и структуры управления Компанией планируется пересмотр и обновление «Положения о системе управления охраной труда в Группе „Эталон“». Также готовится к утверждению новая версия «Методики определения индекса безопасности на строительных площадках Группы „Эталон“», включающая методику определения индекса пожарной безопасности и степени риска на строительных объектах Группы «Эталон». Подробнее индекс безопасности и степень риска рассмотрены ниже, в разделе «Деятельность в области охраны труда».

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ В ОБЛАСТИ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ТРУДА

ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ ОХРАНЫ ТРУДА

Система управления процессами в области охраны труда и производственной безопасности (ОТБ) в Группе «Эталон» включает высших руководителей Компании, а также службы охраны труда на уровне территориальных подразделений и отдельных организаций Группы.

На уровне управляющей компании функциональную вертикаль управления процессами ОТБ возглавляет исполнительный директор Группы «Эталон» (CEO), организацией работы занимается его заместитель по направлению «Строительство».

Организация и мониторинг безопасности труда на уровне территориальных подразделений и отдельных предприятий Группы находится в ведении соответствующих служб и специалистов по охране труда.

Организация безопасного выполнения работ и координация деятельности подрядных организаций на строительных площадках Группы «Эталон», а также аттестация и обучение рабочих и инженерно-технического персонала возложены на генеральных подрядчиков, собственных и сторонних.

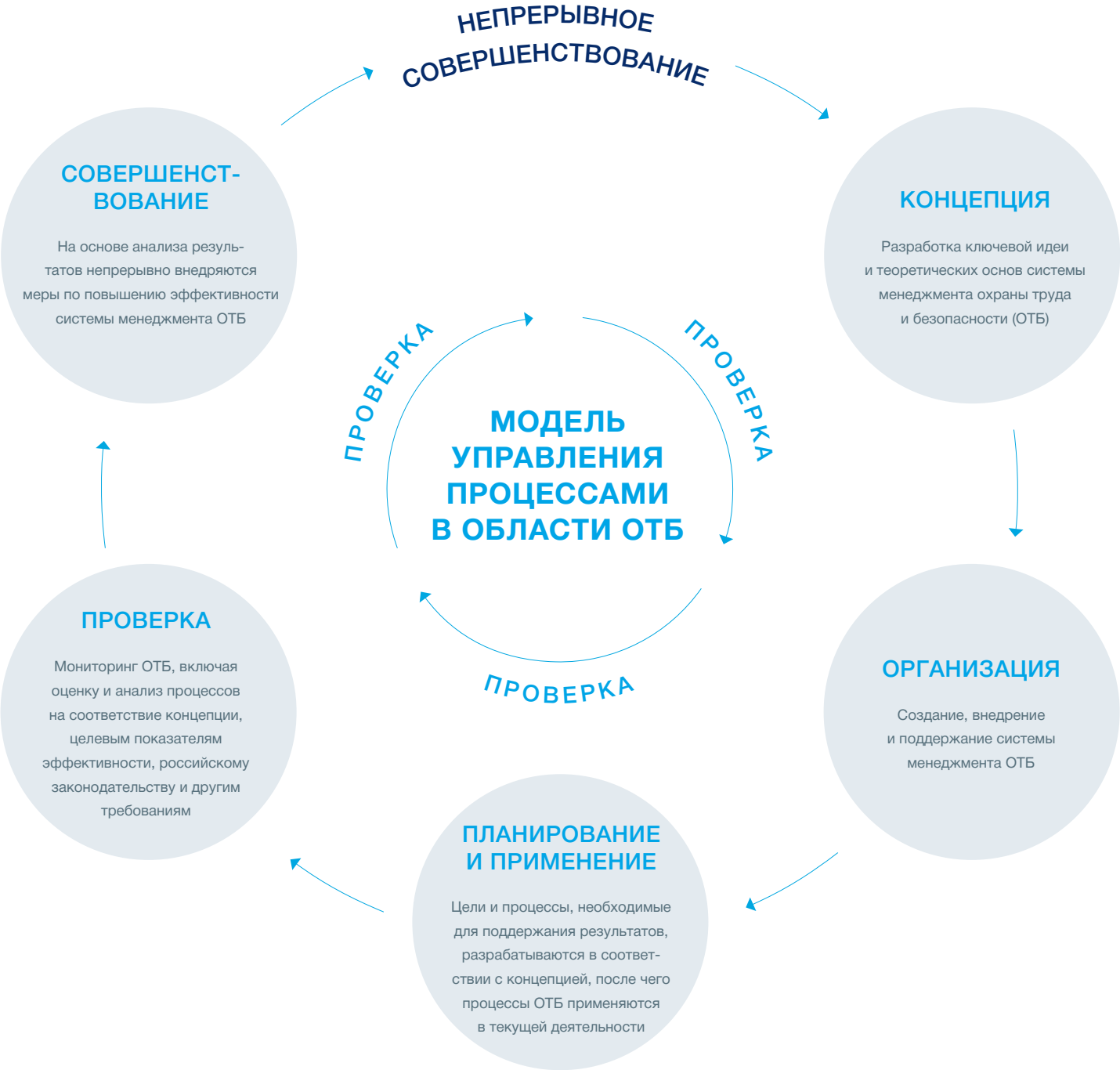
В перечень основных задач специалистов служб охраны труда в Группе «Эталон» входит:

- внедрение политики Группы «Эталон» в области охраны труда и безопасности и методики определения индекса безопасности, ключевых норм и принципов охраны труда
- мониторинг и управление рисками, связанными с ОТБ
- информирование и консультирование руководителей и линейных сотрудников по вопросам охраны труда
- изучение и распространение передового опыта в сфере ОТБ
- организация работы по предупреждению производственного травматизма и профессиональных заболеваний, выполнению требований охраны труда и улучшению условий труда

Специалисты по охране труда имеют широкие полномочия, позволяющие им контролировать соблюдение правил и предписаний по охране труда в Группе «Эталон», тем самым поддерживая на высоком уровне безопасность и предотвращая производственный травматизм.



В ОСНОВЕ НАШЕЙ СИСТЕМЫ ОХРАНЫ ТРУДА ЛЕЖИТ ПРИНЦИП НЕПРЕРЫВНОГО МОНИТОРИНГА И РАЗВИТИЯ:



Результатом постоянного мониторинга безопасности и дальнейшего совершенствования системы производственной безопасности в отчетном году стало отсутствие несчастных случаев со смертельным исходом.

Система постоянного мониторинга позволяет с каждым годом повышать безопасность наших строительных площадок. По факту любого несчастного случая Компания проводит расследование, чтобы определить и устранить причины нарушений. Организации, входящие в Группу «Эталон», ежемесячно представляют в службу охраны труда своего территориального управления отчеты о выполнении правил и норм по охране труда и о состоянии

производственного травматизма. Эта практика помогает проанализировать факты нарушения производственной безопасности на уровне Группы, выявить закономерности и слабые места и таким образом определить ключевые направления для совершенствования системы охраны труда. Такой подход к организации охраны труда позволяет минимизировать нарушения безопасности, предупреждать риски и избегать тяжелых и смертельных травм.

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА

ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В 2020 ГОДУ

Профилактика производственного травматизма

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

На строительных площадках Компании для дополнительной защиты работников от падений с высоты применяются улавливающие сетки, на монтажных горизонтах установлены защитные экраны, разрабатывается технологическая карта

Протокол безопасности оборудования

Все оборудование, которое использует Группа «Эталон», сертифицировано в соответствии с требованиями российского законодательства. Компания также проводит внутренние проверки оборудования, которые обеспечивают его правильную установку и регулярное техническое обслуживание.

Обучение персонала

Сотрудники Группы «Эталон» проходят обучение и периодические проверки знаний в области охраны труда и производственной безопасности в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации. Все руководители, ответственные за безопасное производство работ, проходят

обучение и периодическую проверку знаний не реже чем 1 раз в 3 года. Такое обучение осуществляется внутри Компании или на базе сторонних образовательных организаций.

Помимо того, Компания проводит тематические занятия, тренинги и семинары. Все сотрудники, чья деятельность связана с постоянным или периодическим нахождением на строительной площадке, в обязательном порядке проходят курс обучения по ОТБ и аттестационные испытания. Обучающие программы регулярно анализируются и совершенствуются.

В 2020 году проведено 8 918 часов обучения по охране труда и производственной безопасности, в этих тренингах приняли участие 225 сотрудников Группы «Эталон».

	КОЛИЧЕСТВО ОБУЧЕННЫХ	КОЛИЧЕСТВО ЧАСОВ ОБУЧЕНИЯ	
		ВСЕГО	НА ЧЕЛОВЕКА
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ			
Управленческий персонал	39	1 418	36
Линейные сотрудники	149	6 168	41
МОСКОВСКИЙ РЕГИОН			
Управленческий персонал	12	432	36
Линейные сотрудники	25	900	36
ИТОГО	225	8 918	40

и используются анкерные устройства SkyReach для предотвращения падений при установке опалубки и выполнении бетонных работ.

На каждом строительном объекте не менее двух работников постоянно в течение рабочей смены контролируют состояние применяемых средства коллективной защиты, ограждений опасных зон, следят за отсутствием открытых технологических проемов, отверстий, а также проемов лифтовых шахт на этажах. 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 расчет показателя степени риска входят три составляющие: вероятность возникновения риска, его частотность и последствия. В результате расчета для каждого объекта формируется показатель: чем он выше, тем выше уровень риска на объекте и тем пристальнее Компания контролирует состояние охраны труда и безопасности. В соответствии со шкалой оценки степень риска по данному показателю условно делится на несколько категорий, от малого до очень высокого:

Риск несчастного случая на производстве	Профилактические меры со стороны Группы «Эталон»
Малый	Исследование системы ОТБ на объекте
Возможный	Проверка и анализ процессов ОТБ, усиленное внимание к выполнению всех необходимых мер и процедур
Существенный	Специальный контроль и мониторинг объекта для анализа и улучшения ситуации
Высокий	Срочный инструктаж и проверка знаний инженерно-технического персонала, немедленное внесение улучшений в процессы ОТБ
Очень высокий	Немедленное прекращение работ до устранения нарушений

В результате регулярного мониторинга и совершенствования систем и процедур ОТБ суммарный уровень риска по всем объектам Группы «Эталон» за год существенно снизился.

Уровень риска снизился на

36 % за год

Индекс безопасности

С 2014 года Компания определяет уровень охраны труда и техники безопасности на строительных площадках с помощью инструмента, разработанного специалистами компании, — индекса безопасности труда. Этот 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 %.

Основные параметры при определении индекса безопасности Группы «Эталон»:

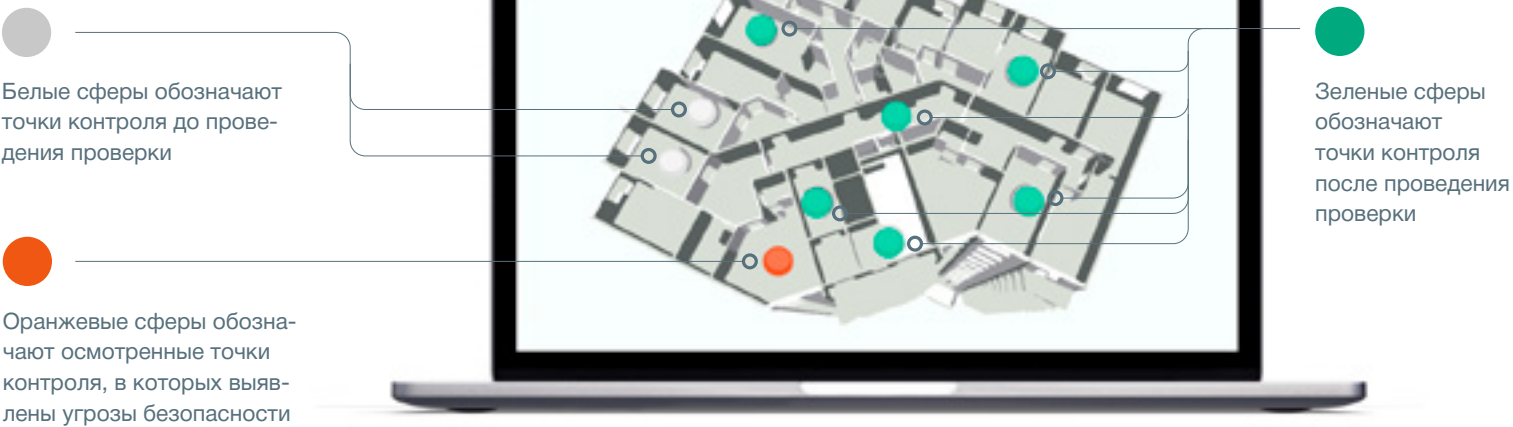
- Предохранение от падений: ограждение балконов, монтажных горизонтов, лифтовых шахт, проемов, открытых люков, котлованов и пр. на строительной площадке
- Процесс работы: риски при выполнении работ, соблюдение технологии производства работ, правильное использование средств индивидуальной защиты
- Порядок и уборка мусора, складирование материалов и оборудования: порядок на объектах контроля, своевременная уборка мусора, хранение материалов и оборудования в соответствии с правилами складирования
- Эксплуатация оборудования, инструментов и приспособлений: ручной инструмент, электрифицированный инструмент, подкрановая тара, стропы, станки и оборудование, грузоподъемные машины и пр.

- Леса, переходные мостики, стремянки
- Электричество и освещение: состояние, исправность и расположение электротехнического оборудования, освещение мест общего пользования (МОП), локальное освещение рабочих мест, заземление оборудования и т. д.
- Средства пожаротушения: наличие, исправность, готовность к использованию, расположение в строго отведенном месте и т. д.

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, которые требуют немедленного вмешательства.

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».

Сферами обозначены точки контроля



Индекс безопасности Группы «Эталон» в 2020 году вырос на 6 п.п. и достиг 86 % при целевом уровне в 75 %

Совершенствование процесса и инструментов оперативного контроля и мониторинга безопасности строительства

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

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

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



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНДЕКСА БЕЗОПАСНОСТИ

2014

Инструмент «Индекс безопасности» внедрен в системы ОТБ Группы «Эталон» для мониторинга и оценки уровня безопасности на строительных объектах.

2015

Мониторинг с применением данного инструмента производится регулярно не реже 1 раза в 2 недели.

2017

Группа «Эталон» запатентовала методику вместе с программой и начала прорабатывать пилотные проекты применения системы ОТБ для сторонних компаний.

2018

Методология оценки индекса безопасности труда обновлена с учетом риск-ориентированного подхода и влияния степени риска.

2019

На всех строительных площадках Группы «Эталон» используется собственный веб-сервис для контроля ОТБ с применением возможностей разработанной цифровой платформы СККС (Система комплексного контроля строительства); любой пользователь может оперативно получить информацию о состоянии ОТ и ТБ, используя ряд дашбордов внутри системы со своего мобильного устройства.

Разработан индекс пожарной безопасности бытовых городков, система обработки данных полностью автоматизирована и позволяет делать регулярные отчеты.

Введена система трехступенчатого контроля безопасности на строительных площадках:

1. **Ежедневный контроль показателей безопасности** осуществляется производителями работ и включает обход всех рабочих мест, выявление и немедленное устранение недостатков.
2. **Еженедельный контроль** выполняется производителями работ совместно с начальниками участков.
3. **Ежемесячный контроль** проводится комиссией с участием начальника строительства, начальника участка и ответственных представителей подрядчика.

2020

Внутри Группы «Эталон» начались исследования и разработка методики подсчета других важных показателей для оценки процесса строительства, включая индекс соблюдения сроков строительства, который входит в комплексную оценку — индекс безопасности строительного производства.

2021

Готовится обновление методологии расчета индекса безопасности для учета критериев влияния человека (работника) на оценку риска. Нововведение представляет собой разделение рисков по типам: косвенные и прямые. Для каждого типа производится отдельный расчет влияния на общий индекс безопасности на строительной площадке.

КОНТРОЛЬ СОБЛЮДЕНИЯ ТРЕБОВАНИЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПОДРЯДНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

На протяжении последних четырех лет Группа «Эталон» применяет индекс безопасности труда для проверки соблюдения требований охраны труда и производственной безопасности сторонними подрядчиками в рамках аудита соответствия этих компаний установленным критериям.

Например, такая оценка осуществляется при проведении тендеров на выбор подрядной организации, при принятии решений о включении или исключении подрядчика из реестра аккредитованных Компанией организаций.



ОХРАНА ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Группа «Эталон» стремится оценивать и минимизировать неблагоприятное воздействие на окружающую среду на всех этапах реализации проектов. Компания ориентируется на самые высокие стандарты экологического менеджмента, применяет новые технологии, старается рационально использовать природные ресурсы и энергию, сокращать и утилизировать отходы. Тем самым Группа «Эталон» стремится к достижению значительной экономии затрат для бизнеса, способствуя при этом сохранению окружающей среды и природного разнообразия, а также созданию долгосрочных выгод для всех заинтересованных сторон.

ПОДХОД ГРУППЫ «ЭТАЛОН» К МЕНЕДЖМЕНТУ ЭКОЛОГИИ

В своей деятельности Группа «Эталон» стремится ограничить негативное воздействие на окружающую среду. Компания строго придерживается требований российского природоохранного законодательства, включая экологическую экспертизу и меры ограничения воздействия на окружающую среду на всех этапах реализации проекта. Компания также разрабатывает и внедряет подходы и технологии, способствующие эффективному использованию ресурсов.

На этапе предпроектной подготовки Компания проводит инженерно-экологические изыскания, оценивает уровни шума и фоновое загрязнение воздуха, качество почвы, определяет класс опасности отходов. На основании предварительных исследований, оценки масштабов и особенностей будущего проекта Группа «Эталон» прогнозирует возможное негативное воздействие на окружающую среду на этапе строительства и эксплуатации.

При проектировании объектов строительства учитываются нормы допустимой антропогенной нагрузки на окружающую среду и разрабатываются меры ее снижения: рекультивация земель, предотвращение потерь природных

ресурсов, предотвращение вредных выбросов в почву и атмосферу.

Строительные работы производятся по утвержденной проектной документации с соблюдением всех технических регламентов в области окружающей среды и с учетом возможных экологических рисков. Во время строительных работ Компания проводит мероприятия по предотвращению загрязнения окружающей среды — восстановление территорий, охрану воздушного бассейна и водных ресурсов, борьбу с шумами, а также производит мониторинг ключевых показателей.

Прежде чем вводить объекты в эксплуатацию, Компания разрабатывает и реализует меры по восстановлению окружающей среды, осуществляет проекты благоустройства и озеленения территорий, устройства зон отдыха, детских и спортивных площадок. Объекты Группы «Эталон» соответствуют обязательным санитарным требованиям к отоплению, вентиляции, микроклимату и воздушной среде помещений, к естественному и искусственному освещению; к уровням шума, вибрации, ультразвука и инфразвука, электрических и электромагнитных полей и ионизирующего излучения в помещениях жилых зданий.

Ключевые показатели в 2020 году ¹:



Обращение с отходами:



СИСТЕМА
УПРАВЛЕНИЯ
ЭКОЛОГИЧЕСКИМИ
ВОПРОСАМИ

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

Федеральный закон N 7-ФЗ «Об охране окружающей среды»

Федеральный закон N 174-ФЗ «Об экологической экспертизе»

Федеральный закон N 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления»

Земельной кодекс Российской Федерации

Водный кодекс Российской Федерации

Федеральный закон N 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха»

СанПиН 2.2.1/2.1.1.1200–03 «Санитарно-защитные зоны и санитарная классификация предприятий, сооружений и иных объектов»

а также внутренними политиками и должностными инструкциями.

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ
СЕРТИФИКАЦИЯ

В функциональных подразделениях Московского и Санкт-Петербургского территориальных управлений, отвечающих за строительство, работают специалисты-экологи.

Они принимают участие в разработке проектной документации с учетом требований экологического законодательства и экологических нормативов; сопровождают экспертизу проектов; участвуют в решении вопросов, связанных с охраной окружающей среды, возникающих в ходе деятельности Группы «Эталон»; оказывают информационную и методическую поддержку структурным подразделениям Компании; контролируют и анализируют процесс проведения строительных работ; принимают участие в организации и координации деятельности по совершенствованию интегрированной системы менеджмента качества и экологии и сопровождают процесс ее сертификации.

В рамках Научно-технического центра «Эталон» действует департамент контроля качества, в ведении которого находятся в том числе вопросы контроля и поддержания системы менеджмента качества и экологии.

В отчетном году политика Компании в области качества и экологии¹ осталась неизменной. Политика соответствует стратегическим целям и предназначению Компании, включает обязательства по охране окружающей среды, выполнению требований законодательства и постоянному совершенствованию. Она также служит основой для определения и анализа целей в области качества и экологии, которые доводятся до сведения персонала и заинтересованных сторон.

Для достижения целей Политики была разработана программа мероприятий

на 2020 год, включающая мероприятия по предупреждению и минимизации возможных воздействий на атмосферный воздух, почвы, воду, минимизации воздействия шума и вибраций при производстве строительно-монтажных работ. Кроме того, используются материалы и оборудование, имеющие высокое экологическое качество, проводятся экологические проверки строительных объектов. Строгий внутренний природоохранный контроль объектов позволяет минимизировать негативное воздействие Компании на окружающую среду и подтверждается результатами внешних проверок со стороны контролирующих органов. Так, например, в Санкт-Петербурге все объекты сданы в эксплуатацию без замечаний или предписаний со стороны инспекторов ГАСН по сектору «Экология».

В 2020 году в Компании действовала интегрированная система менеджмента качества и экологии в соответствии с требованиями международных стандартов ISO 9001:2015, ISO 14001:2015. Интегрированная система менеджмента, а также Политика в области качества и экологии прошли аудиторскую проверку со стороны Ассоциации по сертификации «Русский Регистр — Балтийская инспекция». Внешний аудит ИСМ АО «Эталон ЛенСпецСМУ», проведенный в июне — июле 2020 года в структурных подразделениях организации и на строительных объектах ЖК «Эталон на Неве» и ЖК «Галактика Премиум», не выявил несоответствий требованиям международных стандартов. Сертификационный орган признал соответствие ИСМ АО «Эталон» ЛенСпецСМУ» требованиям МС ИСО 9001:2015, МС ИСО 14001:2015 в отношении проектирования и строительства зданий и сооружений и подтвердил действие сертификатов соответствия до 4 июля 2023 года.

СЕРТИФИКАТ	СРОК ДЕЙСТВИЯ
ISO 14001	Выдан на 3-летний период до 04.07.23, при условии прохождения ежегодных инспекционных аудитов
ISO 9001	Выдан на 3-летний период до 04.07.23, при условии прохождения ежегодных инспекционных аудитов
ГОСТ Р ИСО	Выдан на 3-летний период до 04.07.23, при условии прохождения ежегодных инспекционных аудитов

ОТВЕТСТВЕННАЯ
ЦЕПЧКА
ПОСТАВОК

Компания проводит собственный экологический мониторинг на различных стадиях осуществления проекта и регулярно готовит отчеты по экологии для организаций Группы и по запросам акционеров. В 2020 году такие отчеты представлялись в рамках отчетных совещаний по вопросам качества и экологии между

Требования Интегрированной системы менеджмента распространяются на исполнителей строительно-монтажных работ и поставщиков материалов.

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) и характеристикам проектов. Строительные материалы — песок, гравий, цемент, бетон, лакокрасочные материалы и другие — имеют все необходимые заключения и сертификаты.

Группа «Эталон» внимательно относится к выбору поставщиков и подрядчиков. В Компании существует система тендеров, более подробно описанная

Защита почв, растительного
покрова и сохранение животного
мира

На этапе проектирования, а также на стадии строительства учитываются природоохранные меры: рекультивация земель, предотвращение потерь природных ресурсов, предотвращение вредных выбросов в почву. При наличии плодородного слоя почвы предусматривается его снятие, транспортировка и хранение. Грунты, не пригодные к вторичному использованию, вывозятся и утилизируются. С целью временного хранения грунта для повторного использования организуются специальные площадки. Кроме того, Компания принимает меры для предотвращения и уменьшения загрязнения почв горюче-смазочными материалами.

Компания также принимает меры для защиты древесно-кустарниковой растительности, стремится сводить к минимуму вырубки, а после окончания

основной операционной компанией Группы «Эталон» в Санкт-Петербурге, АО «Эталон ЛенСпецСМУ» и ООО «НТЦ Эталон»². Внутренние отчеты Группы «Эталон» о результатах проверок объектов Компании на соответствие природоохранным нормам подвергаются независимому аудиту.

в разделе «Корпоративное поведение» и предусматривающая формализованные критерии отбора поставщиков. Мы отдаем предпочтение наиболее ответственным компаниям и дополнительно осуществляем собственный входной контроль продукции. Требования интегрированной системы менеджмента доведены до генподрядных организаций, отвечающих за соблюдение природоохранного законодательства на строительных объектах. При проведении работ генеральные подрядчики обязаны соблюдать законодательные нормы и закрепленные в проектной документации требования в отношении природных ресурсов, уровня шума, охраны атмосферного воздуха и т. д. Соблюдение норм природоохранного законодательства контролируется отделом менеджмента качества и экологии Группы «Эталон», а также Главным управлением государственного строительного надзора при сдаче объекта.

строительства проводит озеленение территории: высаживает деревья, кустарники, в крупных жилых кварталах проектом могут быть предусмотрены парки и сады.

Водные ресурсы и обращение
с отходами

При строительстве Компания забирает воду полностью из городской водопроводной сети. При этом использование воды строго контролируется: Группа «Эталон» устанавливает счетчики для регулярного мониторинга объемов воды и следит за четким соблюдением лимитов потребления. В процессе строительства и эксплуатации Компания использует технологии, позволяющие экономить водопотребление, включая вторичное использование воды для мойки колес, ресурсоэффективное инженерное оборудование, автоматизированные системы учета воды.

¹ «Единая политика высшего руководства АО “Эталон ЛенСпецСМУ” в области качества и экологии».

² Научно-технический центр «Эталон».

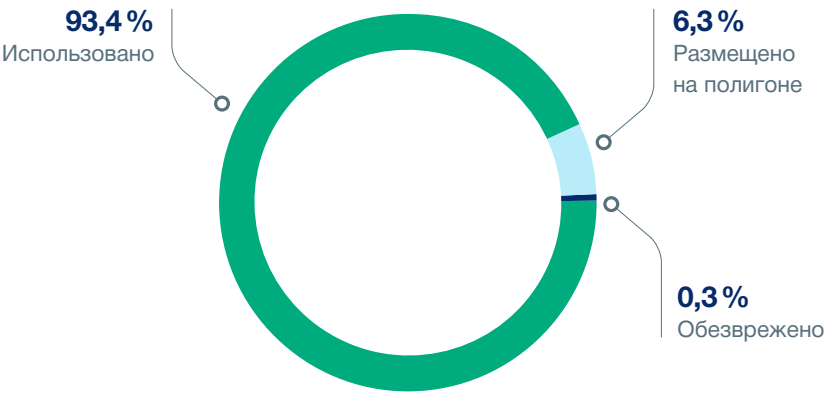
ВОДНЫЕ РЕСУРСЫ И ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОДЫ¹

ПОКАЗАТЕЛЬ	2018	2019	2020
Общий объем забираемой воды, тыс. куб. м	1 230	1 159	1 275
Общий объем сбросов использованной воды, тыс. куб. м	750	801	845

Компания не производит отходов 1–3 класса (опасные отходы). В обращении со строительными отходами мы придерживаемся строгих правил. Ту часть отходов, которая может быть утилизирована и использована вторично, мы стараемся отправлять на переработку. Отходы, не подлежащие переработке, отправляются на полигон. Основная масса отходов — более 90 %² — идет на вторичное использование.

ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ В 2020 ГОДУ²



В 2020 году затраты Компании на обращение с отходами составили 13,5 млн руб., в 2021-м планируется инвестировать на эти цели 14,5 млн руб.¹ — пропорционально плановому объему текущего строительства. В отчетном году объем образования отходов снизился на 17 % — до 168 тыс. тонн, на переработку отправлено 233 тонны арматурного лома.

ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ¹

ПОКАЗАТЕЛЬ	2018	2019	2020
Использование строительных материалов, тонн	956 781	1 000 315	1 056 250
Объем образования отходов, тонн	255 000	202 537	167 938
Опасные отходы (1–3 классы)	–	–	–
Неопасные отходы (4–5 классы)	255 000	202 537	167 938
Передано на переработку (арматурный лом), тонн	нет данных	347	233

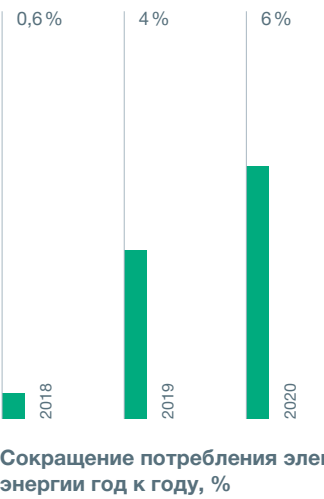
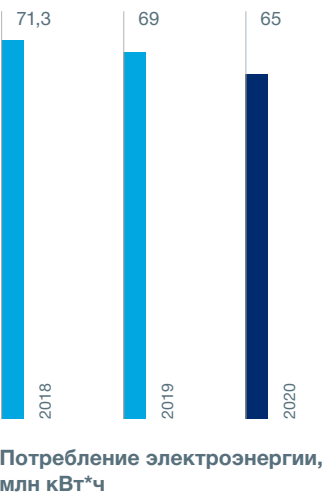
Благодаря строгому контролю со стороны Компании в отчетном году не произошло существенных разливов загрязняющих веществ.

ОХРАНА ВОЗДУШНОГО БАСЕЙНА И ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ

Для снижения выбросов загрязняющих веществ — в зависимости от применяемых материалов и требуемой технологии производства работ — после выполнения каркаса здания Компания устанавливает плотные сетки по этажам, закрывает их пленкой либо устанавливает стеклопакеты, рабочие используют специальные респираторы. При необходимости устанавливаются пылеуловители, предусмотренные в проекте производства работ. Санитарно-защитные зоны проектируются с учетом пылезащиты. Для уменьшения запыленности перед выездом транспорта со строительной площадки осуществляется мойка колес.

В процессе строительства мы отказались от дизель-генераторов и используем электроэнергию от городской сети, что позволяет уменьшить выбросы в атмосферу оксида азота и мельчайших частиц сажи, а также сократить энергопотребление. На строительных площадках при освещении лестничных клеток и помещений применяются энергоэффективные и долговечные светодиодные светильники. Благодаря принятым мерам Компания планомерно сокращает потребление электроэнергии: с 0,6 % год к году в 2018 году до 4 % в 2019 году и 6 % в 2020 году¹.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ¹

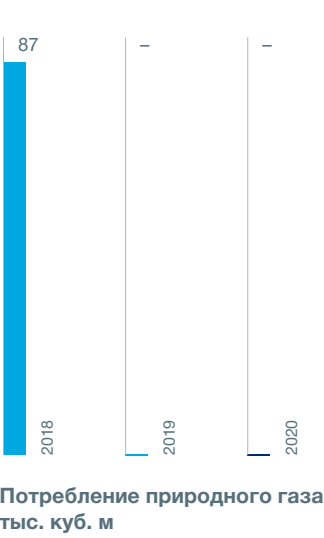
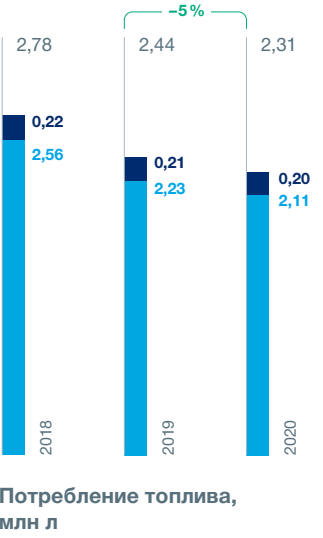


Группа «Эталон» стремится уменьшить выбросы парниковых газов за счет сокращения потребления топлива, связанного с оптимизацией логистических маршрутов в рамках совершенствования организационной структуры и структуры управления, а также общей нацеленностью Компании на рост операционной эффективности. Например, при доставке бетонной

смеси на строительную площадку выбираются наиболее близко расположенные к стройплощадке бетонные заводы, а при вывозе не подлежащих переработке строительных отходов — наиболее близкие специальные полигоны, указанные в Технологическом регламенте по обращению с отходами. В результате наших усилий потребление топлива за год сократилось на 5 %¹.

ПОТРЕБЛЕНИЕ ТОПЛИВА¹

- Изменение 2020 к 2019
- Бензин, млн л
- Дизельное топливо, млн л



¹ Информация по производственному блоку.
² Информация по основным генеральным подрядчикам Группы АО «ЛенСпецСМУ Реконструкция» и АО «Новатор».

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ

Внедрение цифровых технологий позволяет нам разрабатывать более эффективные проектные решения, включая энергоэффективные инженерные системы, оптимальную конструкцию зданий и подбор наиболее экологичных строительных материалов.

BIM-технологии

Группа «Эталон» применяет технологии BIM на протяжении всего жизненного цикла проекта. На стадии проектирования BIM дает возможность визуализировать инженерные системы здания, рассчитывать различные варианты их компоновки, привести их в соответствие нормам и стандартам. Использование программных продуктов BIM при планировании архитектурного облика и инженерных систем здания обеспечивает создание параметрических моделей с выделением характерных зон энергопотребления и конструкций теплоизоляции, которые в дальнейшем передаются в программы расчета энергопотребления. Таким образом, проектировщики могут оптимизировать энергопотребление, выбросы, использование сырья и другие показатели постройки и эксплуатации здания и при этом использовать технологии, которые превосходят по скорости и затратам традиционные подходы. Внедрение типового проектирования позволит повысить эффективность проектирования за счет повторного использования и комбинирования наиболее удачных решений, собранных в специальные цифровые библиотеки конструктивных, фасадных, инженерных и планировочных решений, а также благодаря снижению риска ошибок, связанных с человеческим фактором.

Сейчас в рамках внедрения типового проектирования Компания готовит техническое задание на системы цифрового здания в проекте «ЗИЛ-Юг». На основе указанных разработок будет сформирована соответствующая библиотека, которая в дальнейшем будет использоваться для создания современных проектов с новейшими цифровыми решениями, обеспечивающими высокую экологичность и ресурсоэффективность зданий.

CFD-моделирование

Для расчета оптимальных параметров микроклимата в помещениях Компания применяет трехмерное компьютерное моделирование CFD (Computational Fluid Dynamics), позволяющее прогнозировать основные параметры комфорта внутренней среды для человека: температура, влажность, скоростные, газовые и воздушные потоки. CFD-моделирование дает полную картину распределения воздуха уже на начальном этапе проектирования. В результате мы имеем возможность не только визуализировать в целом распределение гидро-газодинамических потоков, влияние внешних факторов (солнечной радиации, атмосферного давления, потоков из смежных помещений или проемов и прочее), но также оценить интересующие нас параметры в любой точке помещения. Всё это в дальнейшем используется при разработке проектной документации и позволяет Группе «Эталон» создавать экологически чистые и энергоэффективные помещения с максимально комфортным микроклиматом.

Новые технологии домостроения

Разработка и внедрение новейших промышленных технологий домостроения поможет снизить негативное воздействие на окружающую среду. Компания разрабатывает проекты применения модульной технологии и CLT-панелей¹.

Группа «Эталон» планирует адаптировать технологию модульного домостроения к российским стандартам. Модульная технология имеет ряд преимуществ, в том числе с точки зрения экологии: сокращение объемов строительного мусора, снижение потребления энергии и вредных выбросов на строительных площадках за счет сокращения сроков строительства приблизительно на 40 %, вариативность конструкций позволяет закладывать в проект наиболее экологичные решения, использование предназначенного для переработки дерева и металла снижает давление на окружающую среду.

Совместно с Группой компаний «Сегежа» сейчас разрабатывается технология строительства с использованием CLT-панелей. Она также позволит снизить воздействие на окружающую среду за счет высокой энергоэффективности технологии и улучшенных теплоизоляционных характеристик. Строительство с применением CLT-панелей позволит снизить «углеродный след», сократив выбросы CO₂ до 75 %².

Первый пилотный проект по гибридной технологии планируется запустить совместно с Группой компаний «Сегежа». Очень важно, что благодаря эксклюзивным условиям сотрудничества мы смогли совместно разрабатывать концепцию проекта и адаптировать производство под него. Таким образом, к моменту начала строительства все элементы будут идеально подходить под наш пилотный проект.

Более подробная информация о новых технологиях находится в разделах «Стратегия» и «Инновации».

«ЗЕЛЕНАЯ» СЕРТИФИКАЦИЯ

Современные «зеленые» технологии дают возможность снизить потребление ресурсов при эксплуатации зданий, а также сократить коммунальные платежи для жильцов. Проекты Группы «Эталон» ЖК «Серебряный фонтан» и ЖК Botanica сертифицированы по российскому стандарту GREEN ZOOM³.

ПРОЕКТ BOTANICA

ЖК BOTANICA — первый объект в Санкт-Петербурге, который Компания сертифицировала по «зеленым» стандартам GREEN ZOOM.

До этого Группа «Эталон» уже получила платиновый сертификат GREEN ZOOM для московского комплекса бизнес-класса «Серебряный фонтан». 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 будущих жильцов на энергоресурсах составит до 37%. Более трети участка ЖК «Серебряный фонтан» отдано под зеленые зоны, обустроена собственная липовая аллея, которую компания бережно сохраняет во время строительства.

Еще на стадии разработки проекта ЖК BOTANICA в Санкт-Петербурге, удостоенного золотого сертификата,

Компания провела анализ целого ряда параметров — от расположения комплекса до характеристик самого здания: стройматериалов, внутренней экологии, инноваций, водо- и энергоэффективности, шумоизоляции, уровня вредных выбросов. Отдельно комплекс проверялся на соответствие требованиям по оптимизации потребления ресурсов и по снижению негативного влияния на здоровье и окружающую среду. Результаты энергомоделирования показали, что применяемые решения увеличили энергоэффективность зданий на 43 % по сравнению с аналогичными объектами без экологического подхода. При этом жители экологичных домов смогут оценить все преимущества сразу в нескольких сферах.

Например, за счет новейших инженерных систем жильцы смогут самостоятельно регулировать микроклимат в помещениях. Климатические клапаны обеспечат поступление свежего воздуха при закрытых окнах, защитят от сквозняков и уличного шума. Вентилируемый фасад позволит сохранять тепло и реже пользоваться отопительными приборами.

Кроме комфорта и экономии «зеленое» строительство снижает нагрузку на экологию района. Как показали результаты энергомоделирования, выбросы углекислого газа в таких домах по сравнению с обычными меньше на 33 %. Также в ЖК BOTANICA предусмотрена система дополнительной очистки и фильтрации питьевой воды.

Эко-идеология проекта отразится и в благоустройстве придомовой территории, где реализован уникальный ландшафтный проект: собственный зеленый бульвар, аллея деревьев и кустарников с различными травами. Лаконичным продолжением эко-концепции стали тихие дворики, прогулочные дорожки, цветники, площадки для спорта и отдыха.



¹ CLT (Cross-Laminated Timber) — перекрестно-клееный брус.
² Источник: Неделя европейских лесов (19/11/2019), доклад Stora Enso «Строительство из массива дерева в Европе на примере CLT: история и перспективы».

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

люди

В течение более чем 30 лет люди были в центре внимания Группы «Эталон», будь то сотрудники, партнеры или клиенты. Каждый человек, деятельность которого связана с Группой «Эталон», вносит вклад в ее развитие. Более 4,5 тысяч сотрудников Компании знают, что важно для наших покупателей. Опыт, взгляды, культура каждого из членов нашей команды и партнеров помогают нам ежедневно меняться к лучшему и улучшать качество жизни наших клиентов, создавая для них современную жилую среду, в которой удобно и приятно жить и работать.

СОТРУДНИКИ

4 606

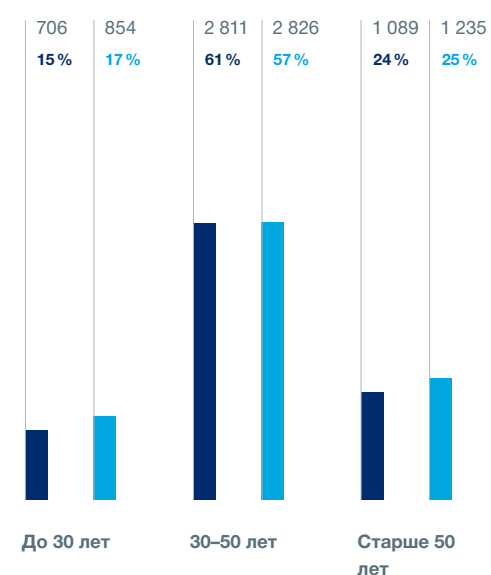
ЧИСЛЕННОСТЬ
ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ
«ЭТАЛОН» В 2020 ГОДУ

4 915

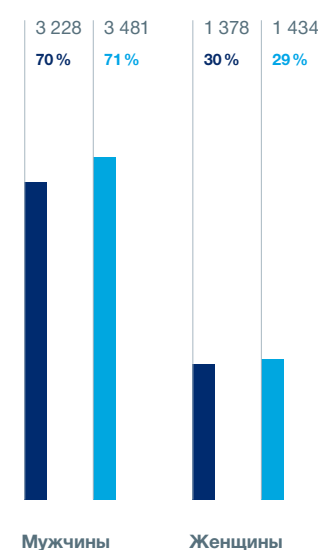
ЧИСЛЕННОСТЬ
ПЕРСОНАЛА ГРУППЫ
«ЭТАЛОН» В 2019 ГОДУ

ЧИСЛЕННОСТЬ И СООТНОШЕНИЕ
СОТРУДНИКОВ ПО ВОЗРАСТУ

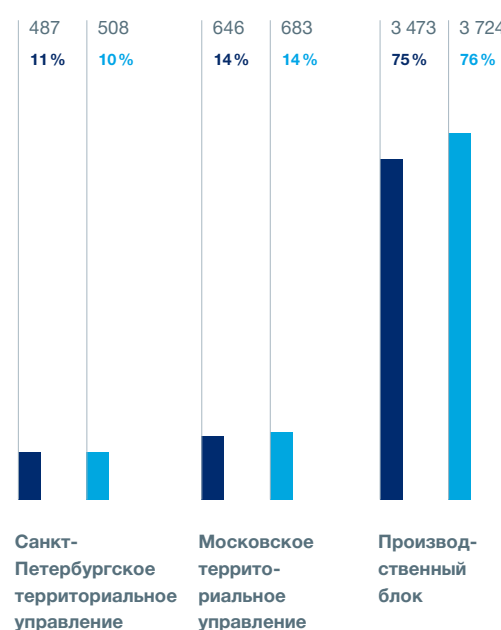
● 2020 ● 2019



ЧИСЛЕННОСТЬ
И СООТНОШЕНИЕ
МУЖЧИН И ЖЕНЩИН



ЧИСЛЕННОСТЬ И СООТНОШЕНИЕ
СОТРУДНИКОВ В МОСКВЕ
И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ



ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

На уровне Группы мы придерживаемся следующих принципов:

Сохранение здоровья и безопасности персонала

Предоставление всем сотрудникам равных возможностей и справедливого вознаграждения, зависящего исключительно от вклада сотрудника в развитие Компании

Открытый диалог с сотрудниками

Поддержка профессионального развития и вовлеченности сотрудников

Система управления кадрами в Группе «Эталон» включает службы персонала управляющей компании во главе с вице-президентом по персоналу и кадровые службы дочерних организаций.

На уровне управляющей компании осуществляется выстраивание процессов управления кадрами и кадровой политики.

В подчинении у вице-президента по персоналу находятся руководители направлений кадрового делопроизводства, подбора и обучения, компенсаций и льгот, которые отвечают за формирование политик по своим направлениям и выполнение политик дочерними предприятиями.

На уровне дочерних компаний управление кадрами осуществляют службы персонала, отвечающие за подбор, адаптацию, обучение сотрудников и ведение кадрового делопроизводства на местах.

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

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

Такой подход позволяет повысить мотивацию действующих сотрудников и привлекательность Группы «Эталон» для соискателей.





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 командировках» 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 службы персонала 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“» и «Положении о единой горячей линии по вопросам противодействия мошенничеству, коррупции и хищениям в Группе „Эталон“». Оба документа подробнее описаны в разделе «Корпоративное поведение».

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

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

ОБУЧЕНИЕ ПО ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В 2020 ГОДУ

- Санкт-Петербург
- Московский регион

КОЛИЧЕСТВО ОБУЧЕННЫХ



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

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

Компания инвестирует в обучение сотрудников, привлекая сторонние образовательные платформы, а также разрабатывая собственные программы и мастер-классы, адаптированные под конкретные задачи или запросы сотрудников. Обучение проводится по разным направлениям — финансы, управление персоналом, продажи, юриспруденция, экономическая и корпоративная безопасность, IT-сфера. Программы профессионального развития способствуют повышению эффективности работы, развитию команды и совместному достижению стратегических целей Компании. Группа «Эталон» поощряет стремление сотрудников повышать квалификацию: нередко Компания частично или полностью оплачивает обучение, выбранное сотрудником по его собственной инициативе и позволяющее увеличить его ценность как профессионала. В 2020 году Компания частично профинансировала обучение 40 сотрудников по программам, выходящим за рамки внутрикорпоративного обучения.

Помимо повышения квалификации сотрудников по привычным направлениям, таким как бухгалтерский и налоговый учет, финансы, управление проектами и управление персоналом, в 2020 году в связи с внедрением цифровой архитектуры всех бизнес-процессов и совершенствованием системы продаж Компания уделяла большое внимание организации обучающих программ в сфере цифровых технологий, в частности работе с программным

продуктом Autodesk Revit, а также обучению в сфере IT и маркетинга. Учитывая навыки, необходимые для успешной реализации стратегии, Компания сконцентрировалась на обучающих программах в области анализа данных и искусственного интеллекта, управления проектами по разработке ПО и управления IT- продуктом, разработки интерфейсов прикладных решений. Обучающие программы включали UX-аналитику, контент-маркетинг, SMM и клиентский сервис.

Важной частью обучения являются ежегодные мастер-классы и обучающие курсы по производственной безопасности и охране труда. В 2020 году в них участвовало 225 сотрудников Группы «Эталон». Эти обучающие курсы подробнее рассмотрены в разделе «Охрана труда и безопасность».

В связи с мерами по предотвращению распространения COVID-19 Группа «Эталон» стремилась в отчетном году использовать доступные возможности удаленного обучения для поддержания высокого профессионального уровня своей команды, включая дистанционные образовательные программы и ресурсы единого корпоративного портала. По тем профессиональным направлениям, где дистанционный формат невозможен или неэффективен, Компания принимала все необходимые меры для безопасной организации очного обучения в том объеме, который необходим для сохранения высокого уровня производственной безопасности на объектах Компании.

Расширяя возможности дистанционного обучения на базе собственной платформы, Группа «Эталон» в 2020 году запустила проект по созданию специализированного корпоративного портала для обучения и развития, предназначенного как для сотрудников Компании, так и для обучения партнеров. Окончание проекта намечено на 2021 год.

ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ

	2020			2019		
	кол-во обученных	часов обучения	часов на человека	кол-во обученных	часов обучения	часов на человека
по должности:						
руководители	504	16 150	32	974	33 289	34
линейные сотрудники	172	5 870	34	257	9 883	38
	332	10 280	31	717	23 406	33
по полу:						
женщины	184	4 433	24	311	6 990	22
мужчины	320	11 717	37	663	26 299	40

СОЗДАНИЕ
КАДРОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА

Для обеспечения себя квалифи-
цированными кадрами Группа
«Эталон» использует различные
площадки для поиска и найма
сотрудников.

Компания также взаимодействует с профильными вузами в сфере подготовки специалистов. Основным ресурсом рекрутинга являются онлайн-сервисы по поиску вакансий и подбору персонала, так как там представ-лена самая большая база кандидатов и возможность найти сотрудников на любую позицию.

Для поиска IT-специалистов, специали-стов узкого профиля и работников твор-ческих профессий, таких как дизайнер, SMM-, интернет-маркетолог, Группа «Эталон» нередко пользуется социаль-ными платформами, например LinkedIn. В поиске молодых специалистов Компания сотрудничает с вузами. Многие учебные заведения имеют собственные службы трудоустройства, которые могут порекомендовать успешных студентов.

С целью обеспечения строительной отрасли квалифицированными кадрами Группа «Эталон» сотрудничает с веду-щими профильными университетами, включая СПбГУ, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербургский государ-ственный архитектурно-строительный университет (СПбГАСУ). Компания проводит гостевые лекции, ярмарки вакансий и участвует в других мероприя-тиях на площадках вузов.

Студенты проходят практику в Компании. При этом Группа «Эталон» предла-гает будущим специалистам строи-тельных специальностей возможность набраться опыта не только в офисе, но и на объектах Компании.

В Санкт-Петербургском архитектур-но-строительном университете с 2015 года открыта кафедра «Управление

проектами в строительстве», где регу-лярно проводятся круглые столы с участием преподавательского состава, студентов СПбГАСУ и экспертов Группы «Эталон», разрабатываются образо-вательные программы и методические материалы, проводятся лекции для бакалавров и магистров университета. На базе Группы «Эталон» студенты проходят практику, стажировки для реализации бизнес-кейсов внутри подразделений Группы «Эталон».

В рамках программы сотрудничества с вузами 18 ноября 2020 года Группа «Эталон» подписала соглашение с Национальным исследовательским Московским государственным стро-ительным университетом (НИУ МГСУ) о развитии долгосрочного сотрудни-чества в области образовательной и научной деятельности. Компания договорилась с НИУ МГСУ о целевой подготовке и повышении квалифи-кации специалистов по заданию Группы «Эталон», о совместной разработке перспективных образовательных программ и академическом обмене научно-педагогическими кадрами. Кроме того, Компания и НИУ МГСУ планируют сотрудничество в области научных исследований, связанных с внедрением новых материалов и технологий: специ-алисты университета и Группы «Эталон» общими усилиями будут решать задачи в сфере аналитики и нормотворчества, выполнять проектно-изыскательские работы, вести прикладные научные исследования по различным направле-ниям, в том числе с участием молодых ученых.

Такое взаимодействие с учебными заве-дениями позволяет Компании вносить вклад в подготовку молодых специали-стов, а также привлекать лучших выпуск-ников в штат.

Кроме прямого сотрудничества с вузами, в 2020 году Группа «Эталон» стала Генеральным партнером

кейс-чемпионата Changellenge Cup Russia. Это самый масштабный кейс-чемпионат России и самый престижный в линейке Лиги кейсов Changellenge. Соревнование предполагает решение актуальных бизнес-задач и помогает участникам — студентам и недавним выпускникам — всего за три недели изучить бизнес-процессы сразу в нескольких отраслях и понять, в какой сфере им интереснее всего работать. В качестве собственного кейса Группа «Эталон» представила на Changellenge Cup Russia один из своих самых масштабных девелоперских проектов — «ЗИЛ-Юг», который предполагает создание на территории свыше 100 га нового многофункционального город-ского района в рамках концепции «умный город». Именно над этим проектом рабо-тали участники 1-го тура чемпионата, которые прислали более 150 решений по кейсу, 11 из которых вышли в полу-финал. Целью участия Группы «Эталон» в данном мероприятии был поиск талант-ливых молодых людей с системными знаниями и энергией.

Для новых сотрудников Компании уже более пяти лет успешно действует программа адаптации, позволяющая

им быстро интегрироваться в команду и овладеть необходимыми навыками, познакомиться с историей и деятельно-стью Компании, корпоративными ценно-стями и стандартами поведения. Для каждого нового сотрудника назначается куратор, который отслеживает резуль-таты сотрудника, дает обратную связь, а также промежуточную и окончательную оценку.

Компания заботится не только о профес-сиональном развитии своих сотруд-ников, но также о здоровой атмосфере в коллективе и создании сплоченной команды. В рамках тимбилдинга Группа «Эталон» организует различные спор-тивные мероприятия для сотрудников, участвует в спартакиадах, проводимых в рамках экосистемы АФК «Система», в командных спортивных событиях города, таких как спартакиады стро-ителей, которые проходят в Санкт-Петербурге с 2003 года. С 2019 года в Компании существует музыкальный коллектив из сотрудников под названием «Группа „Эталон“».

Во многих учебных заве-дениях есть собственные службы трудоустройства, которые могут порекомен-довать успешных студентов ведущим компаниям, таким как Группа «Эталон».

ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ
НОВЫХ СОТРУДНИКОВ

Количество сотрудников, участвовавших в программе адаптации	2020		
	2020	2019	2018
Санкт-Петербург	61	109	86
Москва	163	94	80
Производственный блок	120	112	112
Итого	344	315	278



СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА В ГРУППЕ «ЭТАЛОН»

Забота о здоровье и безопасности сотрудников — наш главный приоритет.

Кроме активных действий по созданию безопасной рабочей среды и предотвращению травматизма на строительных площадках, подробно освещенных в разделе «Охрана труда и безопасность», в отчетном году ввиду распространения коронавирусной инфекции мы также много времени и усилий посвятили организации безопасной работы наших офисных сотрудников.

Нам пришлось гибко и оперативно реагировать на новую ситуацию: организовать масочный режим, измерение температуры, работу кабинета врача на территории офиса, обдумать организацию пространства и передвижений сотрудников. Работников старшего возраста и с заболеваниями, увеличивающими риск заражения и тяжелого течения

болезни, а позднее, в апреле — августе 2020 и с октября 2020 по февраль 2021 года, и всех остальных линейных сотрудников мы перевели на удаленный режим работы. Кроме того, в 2020 году более 1000 сотрудников Группы были застрахованы по программе, предусматривающей выплаты на случай диагностирования COVID–19.

Помимо страхования от COVID, в отчетном году в Компании по-прежнему действуют программы страхования жизни и здоровья сотрудников, охватывающие более 2,5 тысяч человек. Административно-управленческий и инженерно-технический персонал, работающий в режиме 24/7, включен в программу страхования жизни. Сотрудникам, работающим непосредственно на строительных площадках и подвергающимся наибольшему риску, Группа «Эталон» обеспечивает страхование от несчастных случаев.

СТРАХОВАНИЕ ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЯ СОТРУДНИКОВ

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ, УЧАСТВОВАВШИХ В ПРОГРАММЕ СТРАХОВАНИЯ ЖИЗНИ И ЗДОРОВЬЯ	2020	2019	2018
Санкт-Петербург	483	506	489
Москва	602	683	339
Производственный блок	1 500	1 500	1 466
ИТОГО	2 585	2 689	2 294

ПРОГРАММЫ МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ

КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ, УЧАСТВОВАВШИХ В ПРОГРАММАХ МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ	2020	2019	2018
Санкт-Петербург	483	506	437
Москва	602	683	376
Производственный блок	944	1 200	1 168
ИТОГО	2 029	2 389	1 981

МАТЕРИАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ СОТРУДНИКАМ,

млн руб.

ВЫПЛАТЫ:	2020	2019
Смерть близкого родственника	4,1	3,0
В связи с рождением ребенка	3,5	3,9
Прочее	1,6	3,3
ИТОГО	9,2	10,2

2 029

СОТРУДНИКОВ УЧАСТВОВАЛИ В ПРОГРАММЕ ДМС

184

СОТРУДНИКА ПОЛУЧИЛИ ФИНАНСОВУЮ ПОМОЩЬ

Мы предоставляем сотрудникам доступ к качественным медицинским услугам и поощряем активный образ жизни. В рамках социального пакета Группа «Эталон» предлагает сотрудникам программы дополнительного медицинского страхования. В 2020 году в программе ДМС участвовало 2 029 сотрудников Компании.

Группа «Эталон» стремится повысить качество жизни своих сотрудников.

В рамках партнерских программ для работников Группы «Эталон» действуют скидки на услуги страхования, медицинские услуги, абонементы в спортивный клуб, на образовательные программы в языковой онлайн-школе. 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. Помимо этого, Группа «Эталон» оказывает финансовую помощь сотрудникам, покинувшим Компанию в связи с выходом на пенсию, а также действующим работникам при рождении ребенка. В 2020 году финансовую поддержку получили 184 сотрудника Компании, общая сумма выплат составила более 9 миллионов рублей (по сравнению с 224 сотрудниками и 10 миллионами рублей в 2019 году).

Выплаты по больничным листам в 2020 году, включая отпуск по беременности и родам, составили 79,6 миллиона рублей против 61,9 миллиона рублей в 2019 году. Сотрудники, посвятившие многие годы работе в Группе «Эталон» и внесшие весомый вклад в ее развитие, получают от Компании корпоративную пенсию. На протяжении последних трех лет их число не менялось — 44 человека.

ПОЛИТИКА ОЦЕНКИ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

Группа «Эталон» придерживается принципа достойной оплаты труда, зависящей исключительно от профессиональной ценности сотрудника для Компании и способствующей мотивации на достижение целей бизнеса:

- предоставляет сотрудникам ясное и справедливое вознаграждение, способствующее достижению целей Группы «Эталон»;
- применяет единый системный подход к вознаграждению всех сотрудников во всех организациях Группы «Эталон»;
- назначает вознаграждение исходя из достижений оперативных и стратегических целей Группы «Эталон» и конкретных результатов работы каждого сотрудника;
- 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, нематериальных поощрений и различных льгот. 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 повлиять на 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. Очередной опрос методом «360 градусов» был проведен в 2020 году для оценки 29 руководителей (14 женщин и 15 мужчин) в основных бизнес-подразделениях Группы в Москве и Санкт-Петербурге. В опросе приняло участие около 110 сотрудников Компании.

РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Группа «Эталон» верна принципам Глобального договора ООН, провозглашающим поддержку и соблюдение организациями положений, закрепленных во Всеобщей декларации прав человека.

Компания придерживается политики решительного противодействия дискриминации по возрастному, расовому, этническому, половому или какому-либо иному признаку и прилагает все усилия для того, чтобы реализация карьерных возможностей в Группе «Эталон» зависела исключительно от личных и профессиональных качеств наших сотрудников. Мы стремимся поддерживать во всех организациях Группы «Эталон» корпоративную культуру,

основанную на взаимном уважении и активном участии всех сотрудников в жизни Компании.

Несмотря на специфику отрасли, в Группе «Эталон» женщины составляют около 30 % руководителей всех уровней. При этом в 2020 году доля женщин на руководящих должностях была даже немного выше, чем по Группе в целом: 31,4 % против 29,9 %. В управляющей компании женщины формируют почти половину руководящего состава: 34 из 69 руководителей.

В 2020 году изменился состав Совета директоров: в него входили 9 человек, в том числе 2 женщины.

РУКОВОДЯЩИЙ СОСТАВ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

численность руководителей всех уровней	2020		2019	
	численность	доля	численность	доля
ВОЗРАСТ				
до 30 лет	78	8 %	93	9 %
30–50 лет	752	72 %	719	67 %
старше 50 лет	208	20 %	260	24 %
ПОЛ				
Женщины	326	31 %	339	32 %
Мужчины	712	69 %	733	68 %
ИТОГО	1 038		1 072	

ДОЛЯ ЖЕНЩИН СРЕДИ СОТРУДНИКОВ ГРУППЫ «ЭТАЛОН» В 2020 ГОДУ

	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	доля, %	МОСКВА	доля, %	ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БЛОК	доля, %	ВСЕГО	доля, %
РУКОВОДИТЕЛИ								
Женщины	79	40 %	88	39 %	159	26 %	326	31 %
Мужчины	119	60 %	135	61 %	458	74 %	712	69 %
ЛИНЕЙНЫЕ СОТРУДНИКИ								
Женщины	199	69 %	257	61 %	487	50 %	943	56 %
Мужчины	90	31 %	166	39 %	482	50 %	738	44 %
РАБОЧИЕ								
Женщины					109	6 %	109	6 %
Мужчины					1 778	94 %	1 778	94 %

БАЛАНС МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ

Компания осознает важность баланса между работой, семьей, увлечениями и личным развитием. Мы даем нашим сотрудникам возможность успешно совмещать трудовые и семейные обязанности. В 2020 году 93 сотрудника Группы «Эталон», в том числе 5 мужчин, воспользовались правом на отпуск по уходу за ребенком (по сравнению с 87 сотрудницами годом ранее). Из отпусков по уходу за ребенком вернулись 34 сотрудника (31 женщина

и трое мужчин по сравнению с 65 сотрудницами в 2019 году), они в настоящее время успешно работают в Компании.

Если необходимо и характер работы это позволяет, мы даем возможность нашим сотрудникам работать по собственному графику или удаленно. В 2020 году 95 сотрудников Компании — 60 женщин и 35 мужчин — работали по индивидуальному графику, удаленно или неполный рабочий день.



КЛИЕНТЫ

ПОРТРЕТ КЛИЕНТА¹

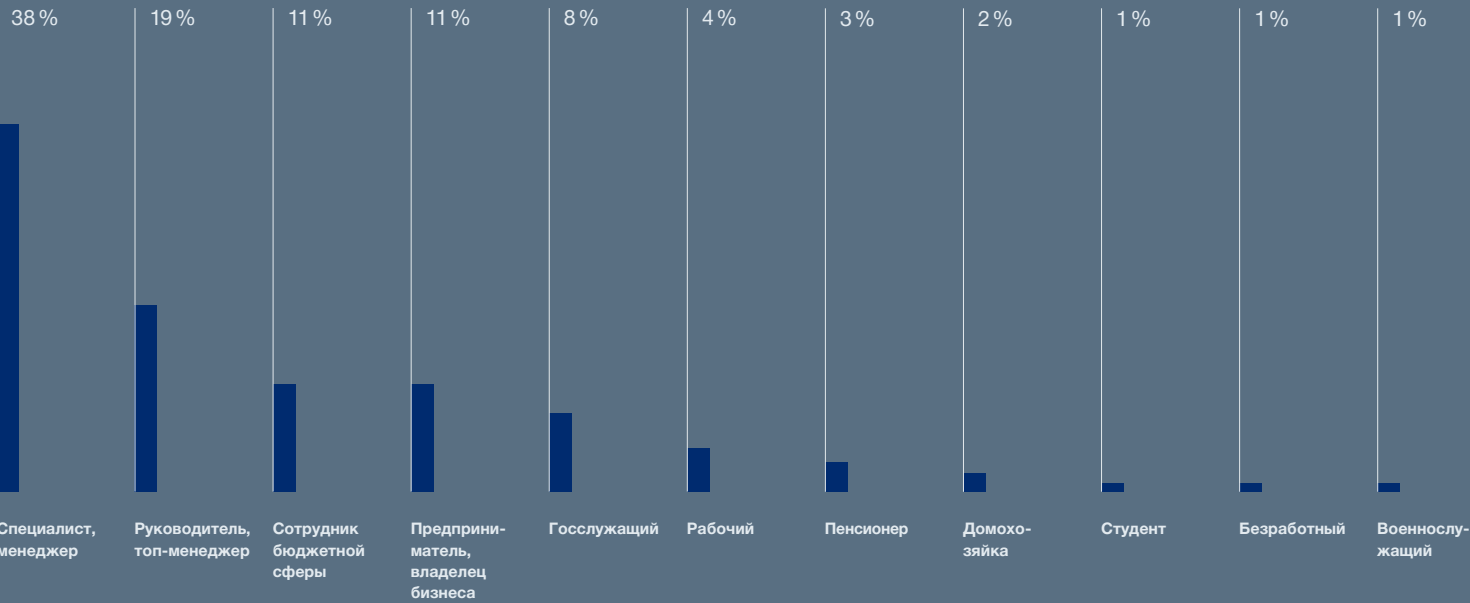
Целевой аудиторией Группы «Эталон» являются представители среднего класса, которые стремятся улучшить жилищные условия для себя и своей семьи. Благодаря вертикальной интеграции бизнеса Компания поддерживает обратную связь с клиентами на всем пути сотрудничества, от поиска квартиры до обслуживания сданных домов.

На основе обратной связи от потенциальных и действующих клиентов, число которых составляет уже около 350 тысяч, мы постоянно совершенствуем наш продукт, качество обслуживания и ассортимент услуг.

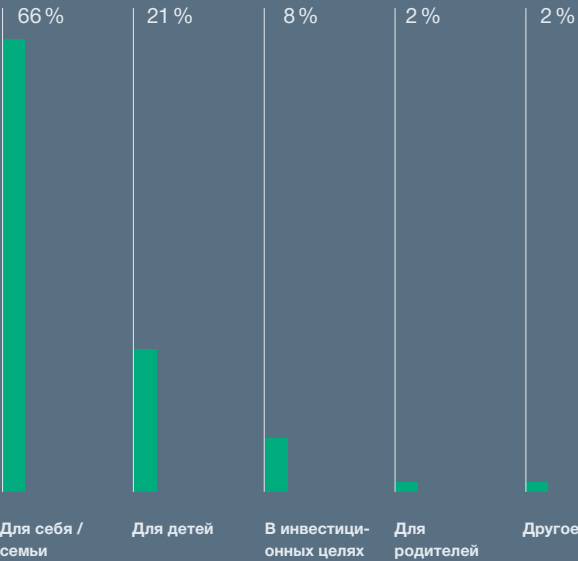
42
Года
Средний возраст
покупателя

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

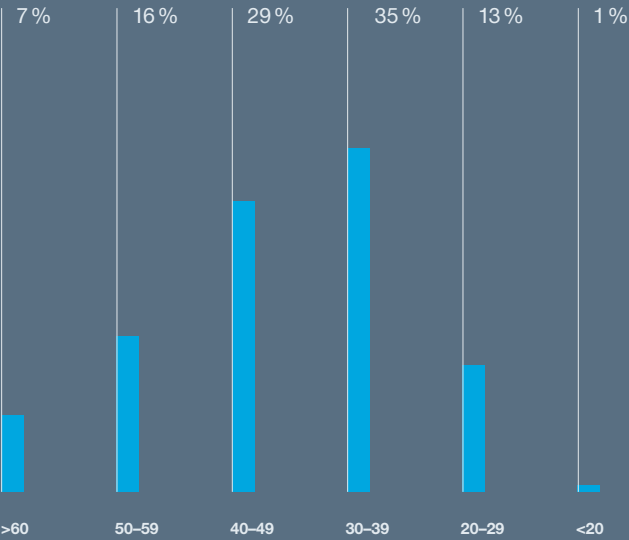
Род деятельности



Мотив покупки

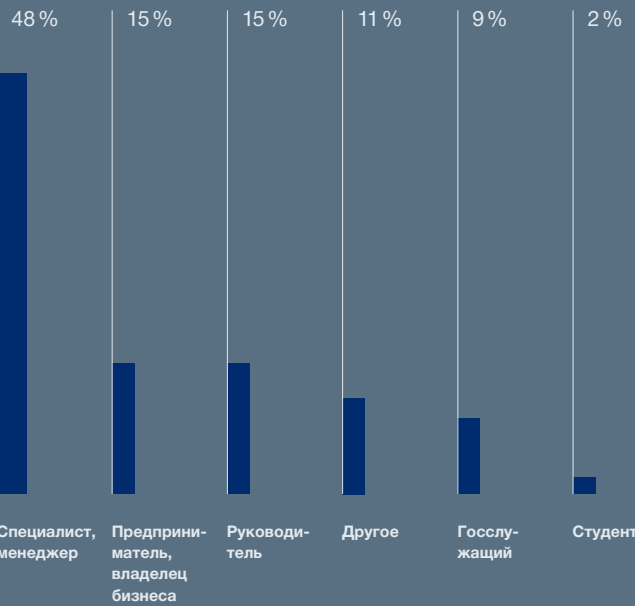


Возраст

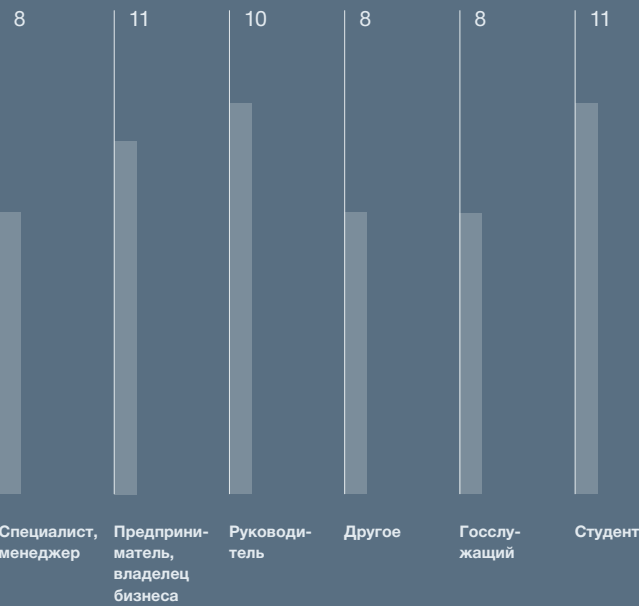


МОСКВА

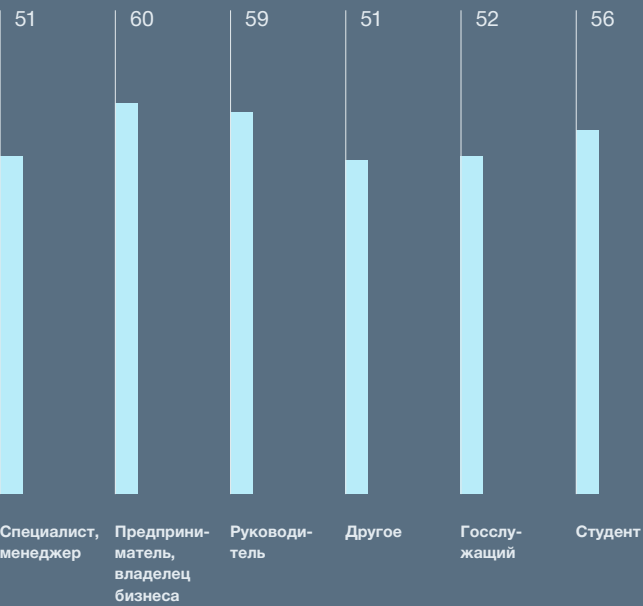
Род деятельности



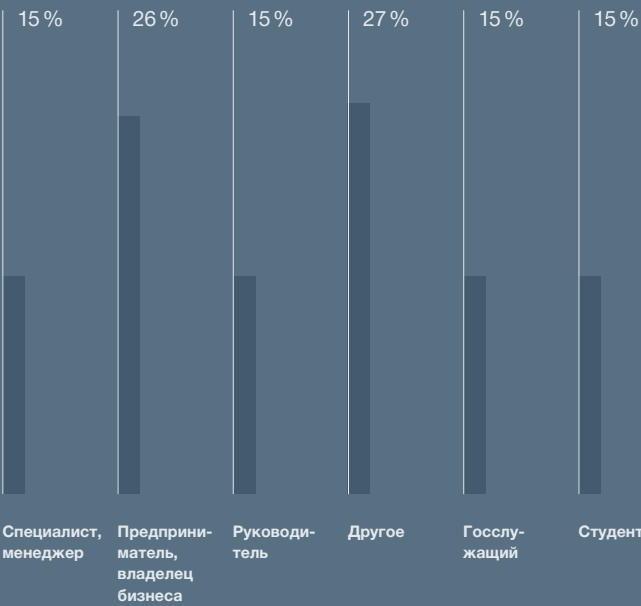
Бюджет покупки, млн руб.



Средняя площадь приобретаемой недвижимости, кв. м



Индекс повторных покупок



1 На основе данных Группы «Эталон».



24/7

КРУГЛОСУТОЧНАЯ ОХРАНА — ВАЖНАЯ ДЛЯ КЛИЕНТОВ ХАРАКТЕРИСТИКА НАШИХ ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСОВ

клиентов Компания совместно с CelebriumX провела городское исследование предпочтений покупателей при выборе квартир комфорт- и бизнес-классов в Москве.

Цель исследования — выяснить отношение потенциальных клиентов к более чем 157 характеристикам современного жилья и выявить их предпочтения. Оценка проводилась по трем показателям: важность для респондента конкретной характеристики при покупке новой квартиры, ее желательность, а также готовность доплатить за ту или иную опцию.

Результаты исследования показали, что общей ценностью для всех групп покупателей жилья бизнес-класса является безопасность: все готовы доплатить за освещенный двор, с пониманием относятся к дополнительным затратам на обеспечение круглосуточной охраны, подавляющее большинство согласно с увеличением стоимости квартиры, если в жилом комплексе будет предусмотрена система распознавания лиц при

входе на территорию и круглосуточный консьерж-сервис.

Еще один общий приоритет для потребителей — система «умный дом». Практически все респонденты согласны (показатель уверенности 69–75), что данная опция стоит дополнительных денег, и готовы за нее доплачивать.

Более востребованными для покупателя становится разнообразие и доступность выбора. Растет запрос на развитие смешанных типов жилых пространств, где есть возможность развития кластеров новой экономики и креативных индустрий: например, современные студии, где можно жить и работать (light industrial), или офисные помещения для малого бизнеса на первых этажах здания, в котором живут работники компании (live&work).

Изучение потребностей целевой аудитории помогает нам формировать стратегический подход к развитию продукта и клиентского сервиса.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ

Группа «Эталон» придерживается клиентоориентированного подхода к ведению бизнеса. Мы стараемся понять, что важно для наших действующих и потенциальных клиентов, и создавать для них не просто дома, но комфортную жилую среду.

Во время введения ограничений в связи с распространением COVID-19 Группа «Эталон» приняла все меры для того, чтобы сложившаяся ситуация не затронула жителей ее домов и не отразилась на процессе предоставления коммунальных услуг. Сервисная компания стала активно развивать дистанционные сервисы взаимодействия и сосредоточилась на телефонных звонках и обращениях через электронную почту. Заявки принимались в обычном режиме — 24 часа в сутки, все обращения и вопросы обрабатывались в полном объеме.

Кроме того, заботясь о здоровье жильцов, Компания приступила к комплексным мероприятиям по дезинфекции в жилых комплексах с первых дней введения режима повышенной готовности: регулярно проводилась дезинфекционная обработка подъездов, тамбуров, холлов, коридоров, лифтовых холлов и кабин, лестничных площадок и маршей, а также не менее трех раз в день обрабатывались контактные поверхности — дверные ручки,

выключатели, поручни, перила, почтовые ящики, подоконники, кнопки лифта, зеркала, домофоны.

Группа «Эталон» стремится не только сохранить высокий уровень обслуживания своих жилых комплексов, но также лучше узнать потребности целевой аудитории, чтобы постоянно совершенствовать проекты и сервисы. Компания внимательно изучает предпочтения и запросы своей целевой аудитории: через горячую линию, колл-центры и приложение «Мой Дом Эталон» получает запросы и отзывы от клиентов и на основе этих данных формирует продукт и услуги. От эволюции нашего продукта до системы продаж, продвижения и последующего обслуживания, во всем мы опираемся на запросы наших потребителей для создания лучшего продукта и клиентского опыта.

В 2020 году мы получили более 5 тыс. обращений, которые помогли нам определить наши сильные стороны и области для потенциального роста. В дополнение к обратной связи от действующих

ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА И КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА

Один из важнейших элементов нашей стратегии — создание лучшего клиентского опыта на всем этапе клиентского пути.

На сегодняшний день мы активно дорабатываем интерфейс нашего сайта продаж и личного кабинета покупателя, создаем новые каналы взаимодействия и обратной связи в связи с нашим продуктом. Кроме того, мы уделяем особое внимание мобильному приложению «Мой Дом Эталон», которое создано для жителей наших комплексов.

Именно это приложение должно стать основой для повышения вовлеченности наших клиентов в вопросы дальнейшего совершенствования продукта. Здесь мы планируем расширять ассортимент дополнительных сервисов в кооперации с новыми партнерами. Мы считаем, что повышение вовлеченности наших клиентов через дополнительные сервисы создаст для нас больше возможностей для увеличения доли вторичных покупок и притока новых покупателей.

В ближайшие годы мы думаем об объединении инфраструктуры продаж и сервиса в единый интерфейс, удобный для пользователя. Наш клиент, проживающий в построенном нами комплексе,

всегда будет видеть актуальные предложения у себя в приложении. Покупая квартиру, он будет получать бонусы, которые сможет использовать при заказе отделки в Компании, а бонусы за заказ отделки можно будет использовать для получения дополнительных сервисов — от установки сантехники до мытья окон и химчистки. После того как дом будет введен в эксплуатацию, в приложение придет push-уведомление о возможности получить ключи и осуществить приемку дома. Саму приемку можно будет также осуществить онлайн, направив все замечания через приложение.

Тем самым мы существенно увеличим жизненный цикл нашего клиента и повысим его удовлетворенность, что позволит нам обеспечить приток новых покупателей жилья в наших комплексах и будет способствовать реализации наших планов по увеличению масштабов бизнеса.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Группа «Эталон» и ее клиенты понимают, что сегодня понятие качества жилья неразрывно связано с качеством среды. На протяжении долгих лет мы инвестируем в формирование комфортной среды и активно участвуем в развитии местных сообществ: создаем многофункциональные проекты и объекты социальной инфраструктуры, сохраняем и воссоздаем исторические памятники, участвуем в благотворительных программах, организуем культурные и спортивные мероприятия.



РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

390

УЧАЩИХСЯ —
ПРОЕКТНАЯ
МОЩНОСТЬ ДЕТСКИХ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЙ, ВВЕДЕННЫХ
В ЭКСПЛУАТАЦИЮ
ГРУППОЙ «ЭТАЛОН»
В 2020 ГОДУ

Возведение школ, детских садов, объектов медицинской и иной социальной инфраструктуры — одно из ключевых для нас направлений развития местных сообществ в силу профиля нашей деятельности.

В Санкт-Петербурге Компания ввела в эксплуатацию 3 встроенных детских сада в жилом квартале «Галактика», рассчитанных в общей сложности на 200 воспитанников, и начала строительство еще одного, трехэтажного детского сада на 220 воспитанников общей площадью более 5 тыс. кв. м, с бассейном, залами для музыкальных занятий и физкультуры, игровыми и спальными комнатами, медицинским и методическим кабинетами.

В рамках проекта «Галактика» в 2020 году Группа «Эталон» также получила разрешения на строительство общеобразовательной школы на 825 учеников.

Помимо этого, в 2020 году Компания завершила строительство детского сада в ЖК «Дом на Космонавтов», детского сада на 140 воспитанников

в ЖК «Охта-Хаус» и передала городу встроенный детский сад на 80 мест в ЖК Fusion.

В будущем новые детские сады появятся в других жилых комплексах Группы: в 3-м квартале 2020 года Компания получила разрешения на строительство детских садов в ЖК «Дом на Блюхера» и ЖК «Петровская Доминанта».

В Москве в отчетном году Группа «Эталон» получила заключение о соответствии требованиям проектной документации здания детского сада в жилом комплексе «Эталон-Сити». В январе 2021 года объект введен в эксплуатацию.

Общая площадь современного трехэтажного здания с подземным техническим этажом составляет 3 тыс. кв. м. В нем могут комфортно разместиться 9 групп по 25 детей в возрасте от 3 до 7 лет. Всего, таким образом, новое дошкольное образовательное учреждение могут посещать 225 малышей. Кроме спален, раздевалок, буфетных и туалетных комнат в новом садике есть залы для занятий спортом и музыкой, а также

медицинские помещения. На закрытой благоустроенной территории расположены игровые площадки с навесами для защиты от дождя и снега.

Также на территории проекта появится общеобразовательная школа на 625 учеников. В 2019 году первоначальный проект здания по инициативе застройщика был пересмотрен, и общая площадь школы была увеличена с 6,2 тыс. кв. м до 10,8 тыс. кв. м, чтобы обеспечить достаточный объем образовательной инфраструктуры для жителей ЖК «Эталон-Сити». Группа «Эталон» приступила к строительству в сентябре 2020 года и рассчитывает завершить объект до конца 2021 года.

В четырехэтажном здании 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. Благодаря высокому потолкам, «второму свету»

и дополнительным окнам, выходящим из классов в атриум, в учебных помещениях будет обеспечен максимальный уровень естественного освещения.

В рамках проекта комплексного благоустройства на прилегающей территории новой школы 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.

Помимо возведения школ в рамках собственных проектов, Компания помогает расширять и улучшать социальную инфраструктуру городов присутствия. В августе 2020 года состоялось торжественное открытие Лицея №211 имени Пьера де Кубертена, расположенного в Центральном районе Санкт-Петербурга. Обновленный лицей открылся после капитального ремонта, проведенного впервые за 160-летнюю историю учебного заведения. Группа «Эталон» оказала помощь в закупке

и установке оборудования для учебного процесса. В лицее появились интерактивные доски, экраны для информационной зоны, оборудование для кабинетов музыки и химии и многое другое.

Образовательная инфраструктура — одна из ключевых ценностей проектов и одно из базовых условий создания комфортной городской среды, поэтому, несмотря на объективные сложности и ограничения, связанные с пандемией, Группа «Эталон» уделяла и продолжает уделять этим объектам особое внимание.

В 2020 году Группа «Эталон» ввела в эксплуатацию 5 детских образовательных учреждений общей площадью свыше 7 тыс. кв. м, строится еще 3 детских сада на 470 воспитанников и 2 школы на 1 450 мест.

СОХРАНЕНИЕ КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКОГО НАСЛЕДИЯ

Группа «Эталон» бережно относится к истории тех мест, где она возводит свои жилые комплексы, участвует в строительстве памятников, посвященных защитникам Родины, и в сохранении культурного наследия. Компания каждый год поздравляет ветеранов Великой Отечественной войны, проводит памятные мероприятия с участием жителей построенных ею комплексов.

В январе в преддверии Дня снятия блокады Группа «Эталон» приняла участие в организации мероприятий для ветеранов, тружеников тыла и жителей блокадного Ленинграда. Сотрудники Компании посетили отделение Российского Красного Креста, где поздравили ветеранов и вручили им цветы и подарки. На следующий день в Уткиной Заводе сотрудники Группы «Эталон» вместе с учащимися школы № 690 возложили цветы к мемориалу героическим защитникам Ленинграда вблизи ЖК «Ласточкино гнездо».

Мемориал, за которым ребята ухаживают на протяжении нескольких лет, был установлен Компанией в 2013 году.

Реализуя девелоперские проекты, Группа «Эталон» стремится сохранить объекты культурного наследия и сделать их новыми центрами притяжения, вокруг которых формируется современное, технологичное и многофункциональное городское пространство.

Один из успешных проектов, где удалось сохранить историческое наследие и вдохнуть в территорию новую жизнь, — жилой комплекс бизнес-класса «Серебряный фонтан», который Компания возводит в Москве на месте бывшей Алексеевской водоподъемной станции. Бережно реконструированные корпуса XIX века в стиле промышленной готики и исторический фонтан Уоллеса стали здесь центром общественного пространства современного жилого комплекса.



В 2020 году ЖК «Серебряный фонтан» стал победителем 7-го Международного профессионального конкурса НОПРИЗ в номинациях:

- «Лучший проект по благоустройству и созданию комфортной городской среды»
- «Лучший проект объекта жилого назначения премиум-класса»
- «Лучший проект реставрации (реконструкции) объекта культурного наследия»



РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ

Мероприятия и инициативы для развития сообществ

Компания проводит праздники, посвященные встрече Нового года, Дню знаний, Дню космонавтики, Дню Победы, масленице, спортивные праздники. Помимо праздничных мероприятий и субботников на территории жилых комплексов, в 2020 году в связи с пандемией ряд инициатив и акций прошли в дистанционном формате.

Например, Компания проводила фотоконкурсы «Летний Петербург», «Эталонные питомцы», «Эталонный Новый год». В условиях ограничений на проведение массовых мероприятий Группа «Эталон» совместно с Усадьбой Деда Мороза и Мосгорпарком установила множество ящиков Почты Деда Мороза в своих жилых комплексах в Москве и Санкт-Петербурге, чтобы создать новогоднее настроение для своих клиентов.

с компаниями, которые также размещали на своих рекламных носителях призывы оставаться дома, совершать покупки онлайн, заботиться о своем здоровье и соблюдать правила гигиены.

Организованная Компанией акция «СПАСИБО» в ЖК «Изумрудные холмы», призванная поблагодарить врачей, собрала много жителей, которые в назначенный час вышли на свои балконы, громко прокричав «спасибо». Такое проявление добрососедства нас очень радует и вдохновляет.

Мы также присоединились к инициативе «Добро Mail.Ru» и предложили жителям наших комплексов помочь с доставкой продуктов пожилым соседям, которые оказались на самоизоляции из-за пандемии COVID-19. Несколько инициативных групп жилых домов откликнулись на призыв и распространили информацию среди соседей.

Группа «Эталон» стремится создать в своих комплексах комфортную среду для жизни и отдыха, а также укрепить добрососедские отношения между жителями.

ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ		
	2019	2020
Количество мероприятий/ программ	2	17
Объем инвестиций в развитие местных сооб- ществ, тыс. руб.	871	3 821

РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ СООБЩЕСТВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

3,8
МЛН РУБЛЕЙ —
ИНВЕСТИЦИИ
В РАЗВИТИЕ МЕСТНЫХ
СООБЩЕСТВ
В 2020 ГОДУ

Создание комфортной среды

Группа «Эталон» внимательно относится к благоустройству жилых комплексов, тщательно планирует расположение пеших маршрутов, зон отдыха, спортивных и детских площадок, скверов и зеленых зон на придомовой территории. Например, на территории проекта «Эталон-Сити» в Москве создан небольшой приватный ботанический сад с большим количеством разных видов растений, с табличками, указывающими их названия, чтобы жильцы комплекса могли не только любоваться деревьями и кустарниками, но и узнать о них больше.

В другом проекте Компании, ЖК «Крылья», появятся эксплуатируемые террасы на верхних этажах зданий-башен со смотровыми площадками, амфитеатром для проведения публичных мероприятий в формате open-air, крытым павильоном-фотостудией, зонами отдыха и деловой активности и целым парком трансформируемых пространств, которые в зависимости от потребностей жителей можно превратить в коворкинг, уличный кинотеатр, образовательный центр, переговорные или игровые комнаты для детей.

В реализации современного многофункционального квартала «ЗИЛ-Юг»,

флагманского проекта Группы «Эталон» в Москве, Компания пошла по пути соучаствующего проектирования и запустила медиаплатформу и градостроительную лабораторию Generation Zil для широкого вовлечения российского и международного экспертного сообщества, а также жителей Москвы в обсуждение будущего территории «ЗИЛ-Юг». Воркшопы и дискуссии градостроительной лаборатории Generation Zil помогают сформировать оптимальный подход к сочетанию различных типологий застройки, общественных пространств, социальной инфраструктуры, транспортных и пешеходных связей и создать современный район, который будет отвечать потребностям новых поколений и станет комфортным местом для жизни, работы и досуга 7 дней в неделю в любое время года.

Традиционной инициативой Компании в весенне-летний период стало проведение озеленения придомовой территории жилых комплексов. Помимо высадки деревьев и цветов в недавно построенных жилых комплексах, в Санкт-Петербурге в 2020 году Группа «Эталон» приступила к первому этапу озеленения Линейного парка квартала «Галактика», в рамках которого посажены более десяти видов деревьев и кустарников.



БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ

46 301

ТЫС. РУБЛЕЙ —
ОБЪЕМ
БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ
ПОМОЩИ В 2020 ГОДУ

Группа «Эталон» оказывает благотворительную помощь учреждениям культуры, жертвует средства на восстановление храмов, финансирует спортивно-оздоровительные мероприятия, оказывает поддержку благотворительным фондам.

Компания уже не первый год поддерживает фонд «Подарок ангелу» и проект «Доброшрифт». В отчетном году Группа также помогала финансировать проекты фондов «Система», «Детский Киномой» и Федерации регби России, цель которой — развитие и популяризация регби в стране.

Также команда Группы «Эталон» приняла участие в благотворительном кубке Фонда AdVita по игре «Что? Где? Когда?». Все собранные от игры средства были направлены на оплату работы диагностических лабораторий НИИ ДОГиТ имени Р. М. Горбачевой.

В общей сложности на благотворительные программы в 2020 году Группа «Эталон» потратила свыше 46 миллионов рублей.

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ

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

ИННОВАЦИИ

Создание жилых комплексов, отвечающих высоким стандартам комфортной жилой среды, соответствующих требованиям времени и запросам покупателей, невозможно без внедрения новых технологий и подходов на всем протяжении жизни проекта. Пересмотр, реформирование и внедрение инноваций во всех бизнес-процессах являются краеугольным камнем новой стратегии Группы «Эталон» и залогом достижения лидерства в отрасли.



BIM-ТЕХНОЛОГИИ

В основе BIM-технологии¹ лежит результат проектирования трехмерного цифрового прототипа здания. Группа «Эталон» была пионером в применении BIM-технологий. Проектирование и строительство жилых комплексов с использованием инновационной технологии началось в 2012 году вместе с внедрением собственного BIM-стандарта, что позволило Компании выйти на новый уровень качества проектов. Сегодня Группа «Эталон» максимально использует данную технологию на всех этапах жизненного цикла объектов в Санкт-Петербурге и Москве.

Преимущества BIM-технологий:

- снижение влияния человеческого фактора за счет использования дронов, фотокамер, при помощи которых ведется полный видеоконтроль объекта;
- управление проектом осуществляется на основе подтвержденных данных; всё взаимодействие заказчика с генподрядчиком, работа самого генподрядчика выстраиваются на основе этой информации;
- прозрачность цифровой модели позволяет эффективно управлять затратами;
- размещение данных в едином информационном поле обеспечивает быстрый и открытый доступ к информации для всех участников процесса;

- высокая степень детализации отчетных материалов по каждому виду работ;
- помимо информационной модели, можно работать с аналитическими материалами и обработанными данными в виде дашбордов, которые предлагают информацию о средне-плановом выполнении работ и позволяют контролировать риск срыва сроков;
- информацию можно использовать для проведения тендера среди подрядчиков и отсеивать тех, кто плохо зарекомендовал себя на предыдущем объекте;
- использование технологии обеспечивает высокий уровень оперативного информирования об обстановке и угрозах безопасности на объекте.

С 2014 года Группа «Эталон» является действующим лидером отрасли в применении технологии BIM². Клуб «BIM-лидеры» под эгидой Autodesk — это некоммерческая структура, куда входят отечественные архитектурно-строительные компании и эксперты, добившиеся выдающихся результатов в работе с помощью технологии BIM и готовые делиться своими знаниями с другими участниками архитектурно-строительного сообщества.

Группа «Эталон» планомерно внедряет BIM-технологию в проектирование и последующие этапы реализации инвестиционно-строительных проектов, продолжает знакомить внешних проектировщиков с собственным BIM-стандартом. Постепенно технология прошла тестирование на этапе планирования строительства, к ней приобщаются службы строительного контроля и геодезического сопровождения. Служба эксплуатации готовится к работе с информационными моделями.

В 2018 году, понимая, что имеющееся программное обеспечение строительства не удовлетворяет требования отрасли, Группа «Эталон» приняла решение

Группа «Эталон» одержала победу в IV Всероссийском конкурсе с международным участием «BIM-технологии 2019/20» в номинации «Информационное моделирование жилых зданий» с проектом жилых комплексов «Счастье» в Москве. Также Компания была удостоена специального диплома за внедрение и масштабное использование технологии информационного моделирования при строительстве жилого комплекса «Серебряный фонтан», также расположенного в Москве.

развивать у себя функции IT-компании и заниматься собственными разработками в данной области. Результаты этой работы уже используются, с ними интегрируются все остальные наши информационные системы.

Группа «Эталон» использует BIM не только для создания проектов жилых комплексов и для мониторинга строительных работ. Компания расширила использование технологий информационного моделирования, которые применяются также для:

- поддержания высокого уровня охраны труда и техники безопасности на строительных площадках

(подробнее об индексе производственной безопасности в разделе «Охрана труда»);

- совершенствования процесса приемки квартир: в 2020 году разработана веб-программа «Передача квартир покупателям», которая охватывает процесс приемки всех сдаваемых помещений и уже позволила добиться впечатляющих результатов как в Москве, так и в Санкт-Петербурге, а именно, приблизиться к главной цели этого этапа — сдавать все квартиры с первого раза без замечаний.

¹ BIM (Building information modelling) — информационное моделирование зданий и сооружений.

² Награждена компания НТЦ «Эталон», занимающаяся разработками на основе BIM-технологий в рамках Группы «Эталон».

РАЗРАБОТКИ ГРУППЫ «ЭТАЛОН» В ОБЛАСТИ BIM-ТЕХНОЛОГИЙ:

Двумя «китами» цифровой платформы являются среда общих данных «Проекты Эталон» и система классификации строительной информации. «Проекты Эталон» — собственный инструмент, который разработан Компанией для проектного документооборота с технологией BIM в веб-формате и интегрирует строительство, кабинетную работу над проектом, облачные и настольные приложения для всех участников процесса от проектировщика до строителя.

За счет автоматизации Компании удалось сократить срок формирования отчета строительного контроля: ранее сотрудники переносили информацию из модели в удобные для пользователей форматы вручную, что занимало до трех дней в неделю. Основная задача, которую решает облачный сервис, — обеспечение проектного документооборота из веб-браузера, «привязанного» к информационной модели.

Своя система документооборота адаптирована под корпоративные требования и процессы и имеет полностью русскоязычный интерфейс. Одним из ощутимых преимуществ является отсутствие необходимости покупать лицензии и дополнительные программы для чтения и согласования проектной документации, а также дорогие графические станции для строителей и служб заказчика, которые знакомятся с информационными моделями. Система проходит тестирование в первых пилотных проектах и вскоре будет применена ко всем новым проектам Группы «Эталон».

Развитие цифровой платформы в Группе «Эталон» идет непрерывно, и уже в 2021 году будут запущены в эксплуатацию модули по автоматизации контроля качества, выгрузке форм контроля строительства, «умные» дашборды для руководителей.

Система комплексного контроля строительства (СККС) представляет собой модульную цифровую облачную платформу, позволяющую контролировать ход инвестиционно-строительного проекта на протяжении всего цикла его осуществления (для работы необходим браузер и наличие интернета).

Введенные в эксплуатацию модули СККС:

- **Охрана труда и техника безопасности.** Мониторинг безопасности строительной площадки с риск-ориентированным подходом, с применением BIM-моделей.
- **Пожарная безопасность.** Мониторинг пожарной безопасности бытовых городков. Позволяет контролировать и вести учет состояния бытовых модулей.
- **Передача квартир покупателям.** Инструмент, автоматизирующий процесс предпроектировки и приемки объектов недвижимости.
- **Инвесторский контроль сроков и объемов строительства (внедрен в 2020 году).** Инструмент анализа хода строительства. Фиксация фактически выполненных работ в BIM-модели на строительной площадке, соотнесенная с календарным графиком строительства, расположенным в облачной среде MS Project Server.

В 2021 году запланированы к вводу модуль «Интерфейс инженера по надзору за строительством», предназначенный для полноценного взаимодействия технического надзора с BIM-моделью объекта строительства, а также модуль «Приемка управляющей компанией» — инструмент приемки управляющей компанией МОПов, инженерных систем и прилегающей территории, а также работы с гарантийными обязательствами подрядчиков.

Сейчас в мониторинге СККС ведутся первые пилотные проекты в Санкт-Петербурге: детский сад в составе ЖК «Дом на Блюхера», который является первым в России проектом, прошедшим экспертизу в BIM-формате по BIM-правилам, а также детский сад в составе ЖК «Петровская доминанта». Постепенно портфель проектов в веб-мониторинге будет расширяться.

ДЕТСКИЙ САД НА ПРОСПЕКТЕ МАРШАЛА БЛЮХЕРА

Проект детского сада на проспекте Маршала Блюхера в Санкт-Петербурге, созданный Группой «Эталон», впервые в России прошел госэкспертизу в цифровом формате.

Это первый случай в российской практике, когда проект, разработанный полностью на основе BIM-технологий, успешно прошел госэкспертизу в цифровом формате. Этот объект дошкольного образования входит в корпоративную

программу Группы «Эталон» по строительству социально значимой инфраструктуры и в реестр пилотных проектов, сформированный Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ.

Особенность детского сада в том, что BIM-технологии использовались не только в проектировании. Была создана комплексная цифровая модель, которая позволяет осуществлять геодезическое сопровождение, а также управлять строительными работами и контролировать ход их выполнения, в частности отслеживать,

насколько рабочие соблюдают технику безопасности. Все это стало возможным в том числе благодаря собственным наработкам, которые относятся к ноу-хау компании.

Цифровая экспертиза для социального объекта проводилась впервые. Тем не менее работы прошли довольно быстро, поскольку в основе этого процесса лежит автоматизированная проверка геометрии объекта, материалов, соответствия нормативам и других показателей.

За ходом проектирования и госэкспертизы пристально следили в Минстрое России: создание информационной модели детского сада на проспекте Маршала Блюхера стало одним из важных шагов по внедрению в отрасли BIM-технологий. Главным практическим результатом реализации пилотного проекта станет появление более совершенного алгоритма применения BIM-технологий, адаптированного под требования государственных органов. В дальнейшем это позволит автоматизировать часть операций, что еще больше ускорит проектирование жилых домов, объектов коммерческой и социальной инфраструктуры.



ОБУЧЕНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ В ОТРАСЛИ

Группа «Эталон» принимает участие во всех значимых BIM-мероприятиях, делится своим опытом и знаниями с коллегами и молодежью.

Компания сотрудничает с профильными вузами Санкт-Петербурга: Университетом ИТМО, Санкт-Петербургским политехническим университетом Петра Великого, Санкт-Петербургским государственным архитектурно-строительным университетом. Ежегодно Группа «Эталон» проводит стажировки и экскурсии для студентов. В 2017 году НТЦ «Эталон» совместно с Университетом ИТМО разработали программу обучения специалистов в сфере BIM-технологий. В 2020 году для студентов бакалавриата Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого запущена дисциплина «Цифровое моделирование безопасности строительства» в Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого.

В 2021 году стартует первый в России межгородской конкурс среди обучающихся в вузах и средних специальных учебных заведениях «BIM Skills 2021». Инициатором и организатором конкурса является Группа «Эталон». Победители

конкурса получают возможность проходить стажировку в ведущих строительных компаниях и будут учтены в кадровом резерве Группы «Эталон».

ООО «НТЦ „Эталон“» и его сотрудники являются активными участниками рабочих групп при Минстрое РФ по различным направлениям, выступают с докладами, прорабатывают единые решения для отрасли. Сотрудники Группы «Эталон» входят в состав экспертной группы при Министерстве строительства РФ по вопросу поэтапного внедрения BIM-технологий в области строительства, а также в другие ключевые рабочие группы: по разработке электронной платформы для перехода к осуществлению государственного строительного надзора с использованием технологии информационного моделирования, по разработке и внедрению классификатора строительной информации, в рабочую группу Комиссии по цифровизации строительной отрасли.

ТИПОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

В рамках новой стратегии развития Группа «Эталон» внедряет систему типового проектирования на основе BIM-технологий.

Такой подход предполагает создание проектов на базе библиотек типовых элементов. На основе типовых планировок, а также стандартных конструктивных и инженерных решений формируется множество комбинаций из повторяющихся элементов. Это могут быть башни, отдельно стоящие или угловые секции, урбан-виллы и другие типы домов. При этом стандартизация позволяет для каждого этажа предусмотреть свою квартирografiю. Например, многоэтажные квартиры на первых этажах с отдельным выходом, студии и малогабаритные квартиры на нижних этажах и просторные квартиры с террасами на верхних этажах здания. Из множества типовых зданий

формируются стандартные мастер-планы жилых комплексов и целых районов, которые и создают основу для системы автоматизированного проектирования.

Несмотря на существенные трудозатраты, связанные с формированием цифровых моделей на начальном этапе и с развертыванием системы типового проектирования в целом, такой подход обеспечивает большую прозрачность, удобство, а также экономию времени в дальнейшем. Поскольку в модель вносится гораздо больше информации, чем при традиционном подходе, на стадии проектирования Компания фактически получает значительную часть рабочей документации, существенно меньше времени уходит на подготовку смет. При этом повышается качество проектных решений, сокращаются сроки проектирования и издержки. Кроме того, система дает возможность постоянно развивать стандартизированные проекты для сохранения их актуальности и соответствия запросам покупателей.

На данный момент Группа «Эталон» активно разрабатывает типовой продукт комфорт-класса Etalon.Comfort

и планирует полностью завершить проект до конца 2021 года.

Предполагается создание библиотек типовых элементов и решений:

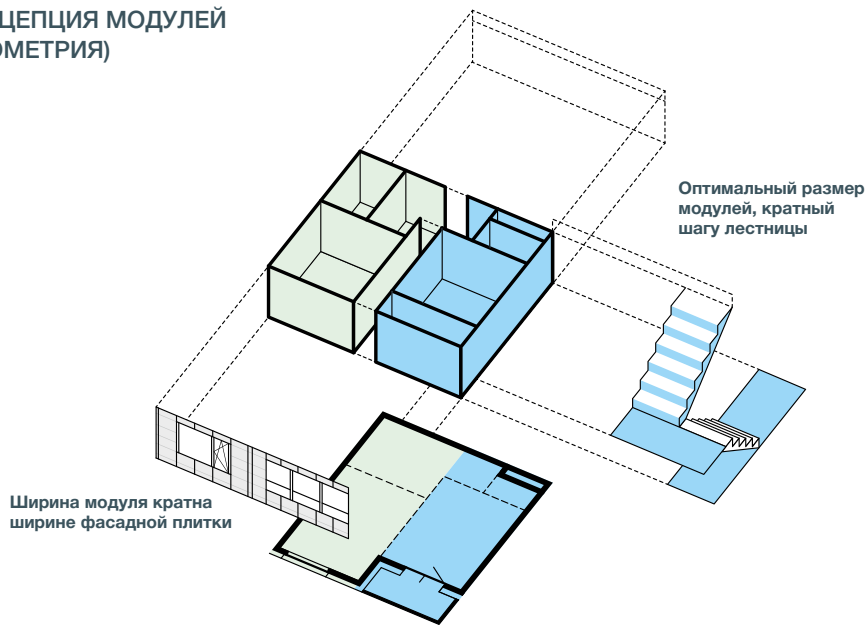
- конструктивных решений
- планировок
- инженерных систем
- лестнично-лифтовых узлов
- фасадных решений

Уже сформирована библиотека планировок на основе наиболее привлекательных и востребованных форматов, которые Компания использовала в своих проектах. Сейчас в библиотеке около 385 вариантов планировок. В дальнейшем их количество будет оптимизировано до 200–250 наиболее удачных, что позволит сохранить широкий выбор квартир, большую вариативность секций и соответственно уникальность каждого проекта Группы. При этом повысится эффективность и скорость проектирования.

385 СТАНДАРТНЫХ ПЛАНИРОВОК

	XS	S	M	L	XL	
СТУДИИ						27
1-КОМНАТНЫЕ						164
2-КОМНАТНЫЕ						136
3-КОМНАТНЫЕ						34
4+ КОМНАТНЫЕ						24

КОНЦЕПЦИЯ МОДУЛЕЙ (ИЗОМЕТРИЯ)



Проектирование на основе хорошо продуманных и согласованных типовых элементов позволяет при широкой вариативности обеспечивать кратность размеров и, в свою очередь, эффективное использование строительных материалов. Это относится, например, к проектированию размеров модулей с учетом шага лестниц, ширины и высоты фасадной плитки.

Помимо библиотек типовых планировок, Группа «Эталон» приступила к разработке библиотеки стандартных инженерных решений. На данном этапе составлен план основных инженерных решений, из которых специалисты Компании отбирают оптимальные на основе оценки их эргономичности и эффективности. В середине пути находится разработка набора типовых конструктивных решений: разрабатываются схемы сборки железобетонных конструкций. Следующий шаг — разработка типовых фасадных решений.

Сейчас Компания формирует техническое задание для систем «умный дом» в проекте «ЗИЛ-Юг» в Москве. В дальнейшем эти разработки лягут в основу типовых решений в области систем «цифровое здание».

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДОМОСТРОЕНИЯ

Одно из важных направлений развития Компании — сертификация и применение в России современной экологичной технологии домостроения с использованием CLT-панелей.

Группа «Эталон» совместно с Группой компаний «Сегежа» планирует адаптировать и сертифицировать технологию для российского рынка, а также развивает производство CLT-панелей по своим стандартам для использования в новых проектах Группы «Эталон».

Планы Группы «Эталон» на ближайшую перспективу включают в себя производство фасадов для жилых зданий и строительство квартир с использованием гибридной технологии CLT (в качестве застройщика) и офисных зданий (в качестве генерального подрядчика). Среднесрочные планы включают разработку и строительство жилья стандарта Etalon.Plus в верхнем ценовом сегменте с использованием CLT-панелей.

Особенности зданий с использованием CLT:

- гибридные здания
- полностью деревянные дома

Архитектурные решения:

- неограниченные архитектурные возможности благодаря превосходным эксплуатационным свойствам CLT-панелей и элементов

Преимущества CLT-панелей:

- сокращение производственного цикла на **25%**
- высокое **качество и точность сборки** конструкций
- **сокращение строительных отходов**
- **повышенная прочность и легкость** (в 6 раз легче железобетона) при сравнимых с технологией монолитного домостроения затратах
- **низкий углеродный след:** сокращение выбросов CO₂ до 75 %¹
- сниженное потребление энергии при производстве и улучшенная общая **энергоэффективность** зданий
- улучшенная **звуко- и теплоизоляция**
- повышенная **огнеупорность**



¹ Источник: Неделя европейских лесов (19/11/2019), доклад Stora Enso «Строительство из массива дерева в Европе на примере CLT: история и перспективы».

КОРПОРАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В своей деятельности Группа «Эталон» руководствуется нормативными требованиями и высокими стандартами этического поведения. Компания стремится работать с контрагентами, которые также имеют безупречную репутацию, соблюдают законодательство и общепринятые нормы корпоративной и деловой этики.

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

В дополнение к указанным документам в 2020 году в Компании разработано и 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.

ЧЕСТНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ

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

- Компания не допускает нарушений антимонопольного законодательства, в том числе случаев недобросовестной конкуренции.
- Для тщательного контроля деятельности по выбору контрагентов в Компании ведется сводный график — полный перечень тендеров на выполнение работ, оказание услуг и поставку товаров.
- Все кандидаты проходят стандартную процедуру проверки. Требования к претендентам формализованы и включают:
 - положительный опыт работы с крупными строительными компаниями,
 - высокое качество поставляемых материалов, оборудования и выполняемых работ,
 - четкое соблюдение сроков,

- наличие достаточных кадровых ресурсов и соответствующей производственно-технической базы,
- устойчивое финансовое положение,
- солидную деловую репутацию,
- соблюдение нормативных требований, в том числе наличие соответствующих лицензий и сертификатов.

В 2020 году были введены дополнительные критерии оценки кандидатов с точки зрения технических и функциональных возможностей, а также финансово-коммерческих требований. Первое включает, в частности, обеспечение надлежащего срока осуществления проекта в соответствии с планом-графиком Группы «Эталон», а также подтверждение релевантного опыта реализации проектов по количеству, объему и сложности.

- Компании, не соответствующие названным требованиям и на этом основании не включенные в Реестр аккредитованных подрядчиков и поставщиков Группы «Эталон», не имеют права участвовать в тендерах на выполнение работ



или поставок для Группы «Эталон» в течение следующих 6 месяцев. Решение о включении или исключении контрагента из Реестра принимает Комитет по аккредитации компаний-претендентов соответствующего региона.

- Работники Группы не имеют скрытых предпочтений и не создают преимуществ для отдельных поставщиков и подрядчиков. В Компании на постоянной основе действует Тендерный комитет — орган, призванный обеспечить открытую конкуренцию между контрагентами и определение оптимальных для Группы «Эталон» условий сотрудничества. Тендерный комитет выбирает победителей конкурсного отбора, назначает экспертов по техническим и экономическим вопросам в рамках тендера. Тендерный комитет также имеет право определять «второго» (запасного) победителя на тот случай, когда компания, выигравшая тендер, отказывается от заключения договора.
- Для тендеров на общую сумму менее 40 млн рублей победители определяются очным или заочным голосованием Тендерного комитета на основании свода коммерческих предложений всех участников отбора. В отношении более крупных

контрактов осуществляется очный аукцион, победитель определяется очным голосованием Тендерного комитета. Очная процедура дает возможность участникам тендерного комитета принять взвешенное решение на основе непосредственного общения с участниками тендера и живого обмена мнениями.

- Компания формирует базу по каждому контрагенту, включенному в Реестр аккредитованных подрядчиков и поставщиков, где сохраняет историю взаимодействия с контрагентом, в том числе оценку его работы.
- Компания проводит ежеквартальный выборочный контроль контрагентов по ключевым критериям: качество, соблюдение сроков, техника безопасности, выполнение договорных обязательств, объем дебиторской задолженности в адрес Группы «Эталон». Недобросовестные подрядчики исключаются из Реестра и в течение следующих 12 месяцев не рассматриваются в качестве кандидатов к сотрудничеству.

В 2020 году в Реестр подрядчиков и поставщиков Группы «Эталон» по Санкт-Петербургу и Московскому

региону включено 476 компаний, исключено из Реестра 83 компании.

- Помимо Реестра аккредитованных поставщиков и подрядчиков, Компания ведет Реестр стратегических партнеров — организаций, давно сотрудничающих с Группой «Эталон». Большой и успешный опыт работы со стратегическими партнерами, а также возможность взаимовыгодным образом объединять ресурсы и координировать деятельность позволяют Группе «Эталон» взаимодействовать с такими компаниями без проведения тендерных процедур. Выбор стратегического партнера в каждом конкретном случае определяется решением Тендерного комитета, при этом стоимость услуг должна соответствовать расценкам, зафиксированным в Реестре стратегических партнеров для указанной компании.
- Решение о включении или исключении компании из Реестра стратегических партнеров принимает Комитет по аккредитации. Комитет проводит заседания по формированию Реестра стратегических партнеров не чаще чем 1 раз в 3 месяца.

КОДЕКС
КОРПОРАТИВНОЙ
ЭТИКИ

Вопросы, связанные с разъяснением и контролем соблюдения Кодекса корпоративной этики, находятся в ведении руководящего состава Компании и уполномоченного по корпоративной этике. Сотрудники всех уровней, а также контрагенты ознакомлены с антикоррупционными политиками и процедурами Компании. Поставщики и подрядчики, планирующие начать сотрудничество с Группой «Эталон», также в обязательном порядке проходят проверку Дирекцией безопасности Компании для подтверждения финансовой устойчивости, безупречной репутации и честной практики ведения бизнеса.

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

рассмотрения сложных ситуаций уполномоченный может инициировать созыв Комиссии по корпоративной этике.

В случае нарушения сотрудником правил внутреннего распорядка к нему применяются дисциплинарные меры наказания в соответствии с положениями Трудового кодекса. Если есть основания полагать, что сотрудник совершил административное или уголовное правонарушение, информация о предполагаемом правонарушении незамедлительно передается в соответствующие государственные надзорные органы, ответственные за расследование административных или уголовных преступлений.

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

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ
КОРРУПЦИИ

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

- На территории РФ и за рубежом сотрудники Группы «Эталон» соблюдают требования и ограничения, определенные законодательством о противодействии коррупции.
- В Группе «Эталон» неприемлемы любые действия, которые могут быть квалифицированы как влияющие незаконным или неэтичным образом на принятие решений органами власти в интересах Компании или компаний Группы, в том числе взяточничество, предложение недопустимых подарков, трудоустройство родственников государственных служащих, благотворительная и спонсорская помощь по запросам государственных служащих в целях принятия ими желаемых для Компании решений.
- Группа «Эталон» не участвует в политической деятельности и не финансирует политические организации.
- Сотрудникам запрещено представлять Компанию в деловых отношениях с организациями, в деятельности которых они имеют существенный

- личный интерес, отличный от интересов Группы (в том числе финансовый и акционерный интерес сотрудника или его родственников).
- Сотрудникам запрещено заниматься предпринимательской и иной коммерческой деятельностью, которая связана с использованием активов, ресурсов и/или информации Компании, включая деловые контакты.
- Сотрудникам Группы «Эталон» запрещено принимать от любых третьих лиц подарки в виде денег или денежных эквивалентов в связи с исполнением ими своих должностных обязанностей.
- Компании и сотрудникам следует избегать ситуаций, в которых у них может возникнуть конфликт интересов.

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

в отношении работников или контрагентов Группы «Эталон» о коррупционном поведении, нарушении правил деловой этики, политик и процедур Группы «Эталон», нарушении действующего законодательства, иных нарушениях и/или злоупотреблениях должностными полномочиями, может отправить сообщение на электронную почту hotmail@etalongroup.com или позвонить по телефону 8–800–300–81–03, чтобы сообщить об указанных случаях. При обработке информации обеспечивается конфиденциальность личности заявителя, переданных им сведений, а также анонимность заявителей, не пожелавших разглашать свои персональные данные. Не допускаются любые меры воздействия в отношении лица, предоставившего информацию.

В отчетном году против Компании или ее сотрудников не было возбуждено судебных дел в связи с коррупционными действиями.

ИНФОРМИРОВАНИЕ
ОБ АНТИКОРРУПЦИОННОЙ
ПОЛИТИКЕ В 2020 ГОДУ

КОНТРАГЕНТЫ	МОСКВА	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	ВСЕГО
Количество организаций-поставщиков	540	1 340	1 880
их доля от общего числа (%)	30 %	40 %	36,5 %
Количество организаций-подрядчиков	1 261	2 009	3 270
их доля от общего числа (%)	70 %	60 %	63,5 %

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ
ДИСКРИМИНАЦИИ

В 2020 году в Компании не было установлено ни одного случая нарушения прав человека либо случаев дискриминации.

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

- В Группе «Эталон» недопустимы любые формы дискриминации по возрастному, расовому, этническому, половому признаку, а также по иным признакам в соответствии с законодательством Российской Федерации.
- Не допускаются преследования в любой форме, включая сексуальные домогательства и принуждения в устной, письменной, визуальной, физической или иной форме.
- Группа «Эталон» обеспечивает комфортные условия и равные

- возможности для повышения квалификации сотрудников и реализации их потенциала.
- В Группе «Эталон» приветствуются трудовые династии — профессиональная преемственность в семьях, но запрещен протекционизм на основе семейственности. Компания ограничивает случаи совместной работы родственников в прямом или опосредованном подчинении.
- Компания обеспечивает защиту от любых форм дискриминации. При реализации кадровой политики, политики оплаты труда, политики социального обеспечения запрещены любые преференции по национальности, полу, возрасту и пр.

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

Группы «Эталон» по управлению рисками утверждается Советом директоров Компании и доводится руководителями до сведения сотрудников и заинтересованных сторон. Проактивная, созная 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».

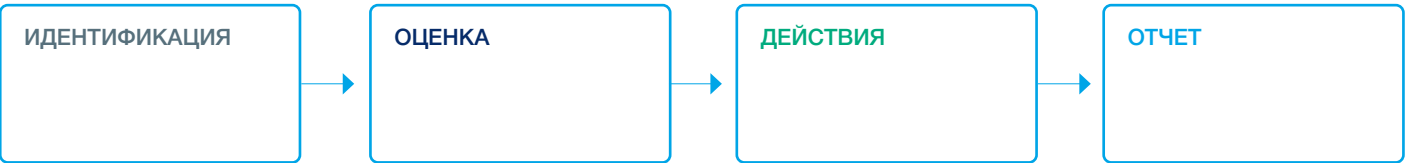
За управление рисками отвечают Совет директоров и Комитет по аудиту. Функциональные подразделения Компании также играют важную роль в системе управления рисками.

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



Идентификация

Наша цель — определить и оценить риски на самом раннем этапе, заранее разработать и применить надлежащие меры реагирования на них, а также меры внутреннего контроля. Для этого используются процедуры, в основе которых лежит принцип коллективной ответственности, что позволяет точно идентифицировать риски.

Требования к идентификации рисков также учтены в работе систем бухгалтерского учета и документооборота, которые выявляют и анализируют информацию о потенциальных источниках риска.

Оценка

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

Если руководство устраняет текущий уровень риска, тогда риск принимается и никаких дальнейших действий не требуется. В рамках текущего мониторинга руководство отслеживает сам риск, механизмы контроля и природу риска, поддерживая степень риска на допустимом уровне.

Однако если руководство оценивает риск как слишком высокий, то разрабатывается план действий по внедрению новых и более действенных мер контроля, которые позволят снизить воздействие и/или вероятность риска до приемлемого и оправданного уровня.

Действия

Отчет

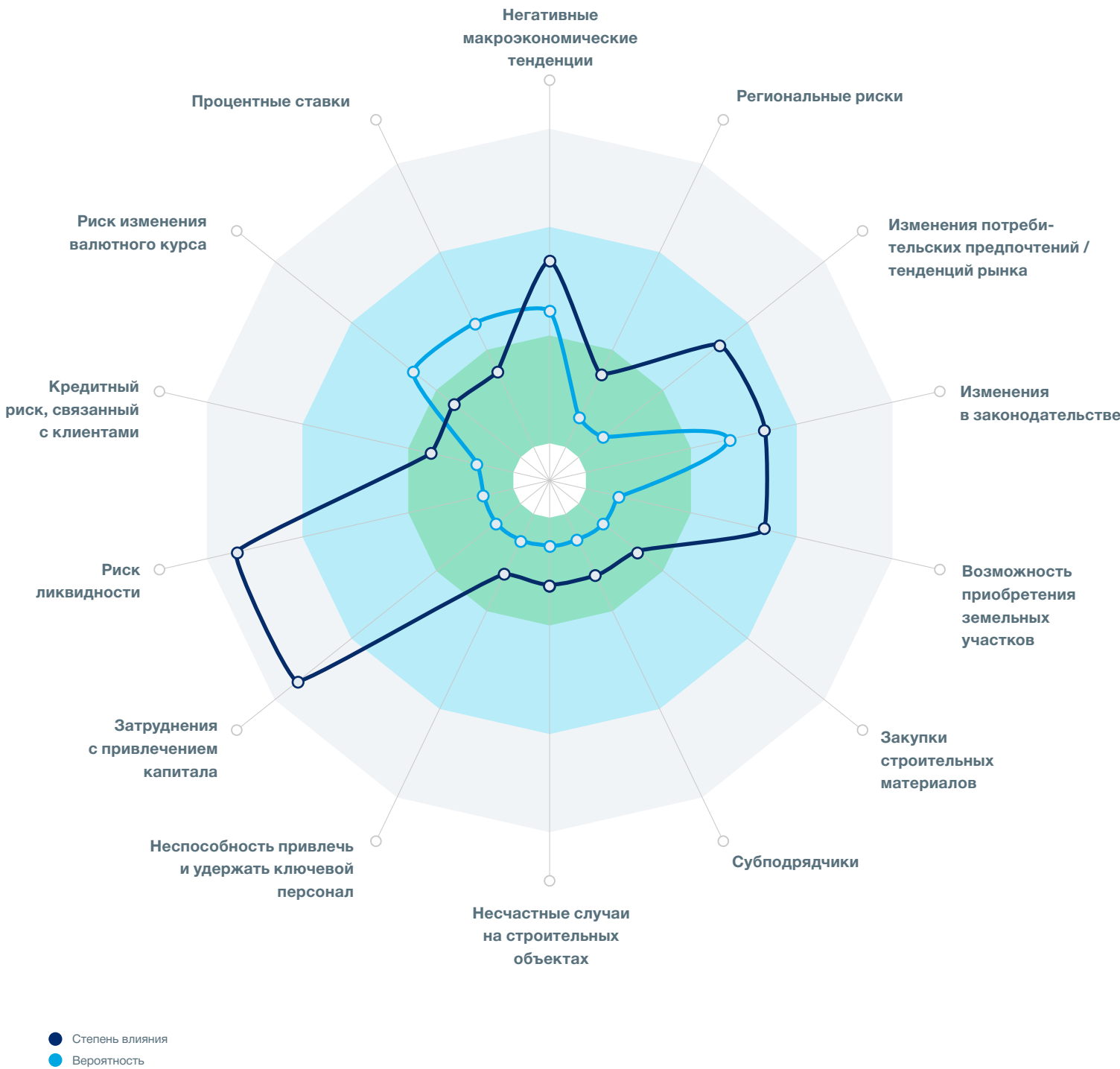
Процессы текущего мониторинга интегрированы в операционную деятельность Группы «Эталон». Это позволяет оценивать эффективность применения политик и процедур внутреннего контроля и управления рисками, включая внутренний аудит и анализ руководством. Матрицы рисков и карты подтверждения используются для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

РИСКИ

- ВЫСОКИЕ
- УМЕРЕННЫЕ
- НИЗКИЕ

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

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



РИСК	ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ / МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ	ВЕРОЯТНОСТЬ / СТЕПЕНЬ ВЛИЯНИЯ
МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ, ОТРАСЛЕВЫЕ РИСКИ			
НЕГАТИВНЫЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ	Снижение покупательной способности российских граждан может негативно сказаться на спросе. С другой стороны, инфляция может негативно повлиять на Компанию и привести к увеличению стоимости земли, материалов и рабочей силы.	- Компания может самостоятельно регулировать объемы и темпы строительства в зависимости от фактического спроса на недвижимость в конкретном регионе. - В случае снижения спроса Компания может перенести запуск и строительство новых объектов, чтобы сбалансировать потенциальные затраты на строительство и ожидаемые поступления денежных средств от продаж. - Компания поддерживает объем земельного банка, достаточный для строительства и продаж на протяжении ближайших 4–5 лет без приобретения новых земельных участков. Недвижимость рассматривается как хорошая инвестиция в условиях снижения процентных ставок и введения новых налогов на процентный доход по банковским депозитам, а также как инструмент для защиты от инфляционных рисков: уровень инфляции, составивший в 2020 году 4,91 %, по прогнозам достигнет 4,7–5,2 % в 2021 году — рост инфляции может привести к увеличению спроса на недвижимость.	Средняя вероятность / умеренное влияние
РЕГИОНАЛЬНЫЕ РИСКИ	Ухудшение экономической ситуации, затрагивающее всех участников на ключевых рынках, может также оказать негативное влияние на Компанию.	- Деятельность Компании сосредоточена в двух наиболее развитых и экономически стабильных регионах России, где спрос наиболее устойчив к экономическому спаду. - Компания не зависит от каких-либо программ строительства, финансируемых из федерального бюджета, поэтому сокращение государственных расходов на эти программы не повлияет на ее финансовое положение.	Низкая вероятность / слабое влияние
ИЗМЕНЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ / ТЕНДЕНЦИЙ РЫНКА	Способность Компании эффективно управлять активами напрямую связана с текущим и прогнозируемым потребительским спросом. Неожиданное изменение потребительских предпочтений может оказать негативное влияние на деятельность Компании, в частности с учетом характерного для отрасли длинного производственного цикла.	- Технология кирпично-монолитного строительства позволяет возводить здания со свободной планировкой и дает определенную гибкость в разработке архитектурных концепций. Кроме того, благодаря этой технологии становится возможным регулировать объемы строительства. - Портфель Группы «Эталон» включает взаимодополняющие проекты бизнес- и комфорт-класса, с большим ассортиментом квартир на любой вкус. - Группа «Эталон» развивает альтернативные кирпично-монолитной технологии формы домостроения, включая современную технологию префабрикации и строительства из CLT-панелей, позволяющие существенно сократить издержки и/или сроки строительства, одновременно повысив качество выполнения строительных работ. - Компания постоянно отслеживает изменения спроса и адаптирует свой продукт в соответствии с потребительскими предпочтениями. Для этого Группа проводит исследования с привлечением сторонних специалистов, а также самостоятельно на основе отзывов клиентов на всех этапах сотрудничества, в том числе и после ввода проектов в эксплуатацию.	Низкая вероятность / умеренное влияние

РИСКИ
(ПРОДОЛЖЕНИЕ)

РИСК	ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ / МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ	ВЕРоятность / Степень влияния
РИСКИ ИЗМЕНЕНИЯ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА			
НОВЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ	Отрасль, в которой работает Компания, строго регулируется; любое несоблюдение правил может негативно повлиять на операционные и финансовые показатели Компании. Неспособность 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. Подробнее о потенциальном влиянии законодательных изменений на деятельность Компании — на странице 35. - Сильное 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, как это было при введении обязательных расчетов через счета эксрору.	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 2,8 млн кв. м реализуемой площади в 5,3 раза превышает объем площадей, проданных в течение 2020 года. - Территориальные управления Компании осуществляют постоянный мониторинг рынка земельных участков и ведут базу данных объектов, параметры которых (расположение, планировка и разрешения, предлагаемые условия приобретения и т. д.) соответствуют маркетинговой стратегии Компании, необходимой рентабельности и финансовым ресурсам. - Поправки к федеральному закону «О долевом строительстве» предоставляют Компании дополнительные возможности для приобретения проектов и участников рынка. 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 — больший 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.	Низкая вероятность / умеренное влияние

РИСК	ВЛИЯНИЕ НА КОМПАНИЮ	ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ / МИНИМИЗАЦИЯ ПОСЛЕДСТВИЙ	ВЕРоятность / Степень влияния
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 загрузженность Компании внутренними заказами. - Будучи одним из крупнейших застройщиков в России, который осуществляет деятельность уже более 30 лет и ведет строительство ок. 1 млн кв. м площадей, Группа «Эталон» может выбрать наиболее надежных внешних поставщиков и снизить затраты на материалы за счет крупных закупок. - Доля импортируемых строительных материалов и стоимость содержания импортируемого оборудования, используемого в строительстве, традиционно составляла около 15 % от общего бюджета строительства объектов Компании. В связи с этим изменение цены на импортируемые материалы/оборудование не окажет существенного влияния на стоимость строительства.	Низкая вероятность / слабое влияние
СУБПОДРЯДЧИКИ	Невозможность найти квалифицированных субподрядчиков и заключить соглашения о субподряде на приемлемых условиях может привести к увеличению издержек. Кроме того, Компания полагается на внешних субподрядчиков для выполнения определенных видов работ по строительству и девелопменту и, следовательно, берет на себя дополнительные риски, связанные с субподрядчиками: неудовлетворительное качество работ, задержки, несчастные случаи и т. д.	- Компания использует тендерную процедуру для выявления и отбора лучших поставщиков, а также для создания конкурентной среды. - Компания постоянно контролирует и оценивает своих поставщиков по различным критериям. - Все субподрядчики подлежат обязательной ежегодной аккредитации для обеспечения соответствия требованиям Группы «Эталон». - Компания вводит программы работы с постоянными субподрядчиками для дальнейшего контроля за расходами, качеством и своевременной реализацией проектов. - Компания обязывает своих субподрядчиков предоставлять еженедельные отчеты о ходе работы, индексе безопасности и т. д. - Компания проводит комплексные проверки на производственных площадках заводов, поставляющих бетонные и растворные смеси; все поставщики тщательно проверяются по более чем 40 параметрам. - Благодаря вертикально интегрированной структуре Компания может минимизировать свою зависимость от субподрядчиков в сфере строительства и эксплуатации.	Низкая вероятность / слабое влияние

РИСКИ
(ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Риск	Влияние на компанию	Предупреждение / минимизация последствий	Вероятность / степень влияния
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 2020 году продолжается совершенствование инструмента мониторинга безопасности на базе BIM-индекса безопасности. Разрабатывается методика подсчета индекса соблюдения сроков строительства, который входит в комплексную оценку безопасности, готовится обновление методологии расчета индекса безопасности для учета критериев 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
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). - В соответствии с новыми поправками к закону о долевом строительстве Компания успешно применяет новые схемы проектного финансирования с использованием счетов эскроу. По состоянию на конец 2020 года покрытие на счетах эскроу позволяет Компании получать проектное финансирование по льготной ставке от 0,01 % до 3,5 %. - Будучи публичной компанией, Группа «Эталон» имеет возможность привлекать акционерный капитал для финансирования крупных приобретений.	Низкая вероятность / значительное влияние

Риск	Влияние на компанию	Предупреждение / минимизация последствий	Вероятность / степень влияния
РИСК ЛИКВИДНОСТИ	Неспособность Компании выполнить свои финансовые обязательства может привести к нарушениям в операционной деятельности, нанести ущерб ее репутации, вызвать рост ставок кредитования в краткосрочной перспективе и банкротство в долгосрочной перспективе.	Компания придерживается консервативной финансовой политики и стремится сохранять низкий уровень долговой нагрузки, при целевом показателе «чистый корпоративный долг / EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA)» ниже 2х. На 31 декабря 2020 года соотношение чистого корпоративного долга к показателю EBITDA до распределения стоимости активов (PPA) составляло 1,2х.	Низкая вероятность / значительное влияние
КРЕДИТНЫЙ РИСК, СВЯЗАННЫЙ С КЛИЕНТАМИ	Компания может понести финансовые убытки, если клиенты не выполнят свои договорные обязательства по финансовым инструментам, используемым для покупки недвижимости.	Дебиторская задолженность клиентов обеспечена стоимостью квартир по договорам.	Низкая вероятность / слабое влияние
РИСК ИЗМЕНЕНИЯ ВАЛЮТНОГО КУРСА	Рост курса иностранных валют по отношению к рублю может привести к увеличению нагрузки для тех компаний, которые выпускают долговые инструменты в иностранной валюте. Кроме того, это может привести к росту цен на импортные 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 «Лидер-Инвест». - Импортные товары составляют лишь небольшую часть расходов Компании; вопросы, связанные с импортом строительных материалов, рассматриваются в разделе «Закупки строительных материалов».	Средняя вероятность / слабое влияние
ПРОЦЕНТНЫЕ СТАВКИ	Увеличение ставок по ипотечным кредитам может ограничить способность клиентов финансировать покупку новых квартир, что снизит объем продаж. С другой стороны, увеличение ставок по непогашенным долговым обязательствам Компании приведет к 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. - 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.	Средняя вероятность / слабое влияние

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 организации выполнять свои финансовые обязательства. По сравнению с другими отраслями в секторе девелопмента недвижимости компании 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 воды.

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

Риски в области ESG¹



ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ

Экологические риски связаны с возрастающей угрозой изменения климата и включают выбросы парниковых газов, в том числе углекислого газа, а также загрязняющие вещества и отходы, землепользование и использование воды. При этом в сфере высотного строительства риск аварий и разливов с последующим восстановлением биоразнообразия или земель вследствие неправильного землепользования обычно невелик.

Меры предотвращения и минимизации экологических рисков:

- тщательная оценка рисков и возможного воздействия на окружающую среду перед реализацией проекта,
- разработка комплекса мер для предотвращения или минимизации такого воздействия,
- использование экологических материалов и технологий,
- разработка проектов с высокими параметрами экологичности, энерго- и ресурсоэффективности,
- сокращение потребления топлива и энергии за счет бережливого использования, оптимизации логистических маршрутов, использования энергоэффективного оборудования,
- сокращение выбросов пыли и взвесей в воздух за счет применения экологических материалов и технологий, применения защитных сеток и ограждений, совершенствования строительных технологий и производственной цепочки,
- соблюдение норм и правил обращения с водой и земельными ресурсами, строгий контроль и учет воды, ее повторное использование, восстановление почв и растительного покрова.

СОЦИАЛЬНЫЕ РИСКИ

Социальные риски включают в себя управление человеческим капиталом, безопасностью, взаимодействие с обществом и потребителями как следствие предоставляемых компанией услуг и изменения в поведении в той мере, в какой это влияет на окружающую среду, здоровье, права человека и неприкосновенность частной жизни.

Меры предотвращения и минимизации социальных рисков:

- создание комфортных условий труда, достойной оплаты, системы премий и неденежных бонусов, меры социальной поддержки сотрудников,
- сотрудничество с учебными заведениями, организация практики и обучения на базе Группы «Эталон» для привлечения лучших выпускников и создания кадрового потенциала,
- 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 становятся базой для планомерного совершенствования системы охраны труда и безопасности,

- 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 регионов присутствия; высокие стандарты формирования жилой среды повышают комфорт жителей и создают определенный уровень требований к качеству жилья в целом, тем самым задавая планку для отрасли,

- изучение предпочтений клиентов за счет широкой сети продаж (внутренние данные) и проведения исследований позволяет постоянно обновлять характеристики проектов в соответствии с современными стандартами и запросами покупателей.

Риски в области корпоративного управления

Сложность, присущая проектам, подвергает компании рискам потенциальных обязательств, а судебные риски растут вместе с трудностями сохранения уровня рентабельности и соблюдения сроков строительства. Факторами риска могут быть расторжение договоров или задержки платежей со стороны клиентов, а также внесение изменений в проекты и факторы риска, связанные с субподрядчиками. Строительный сектор также подвержен рискам взяточничества, коррупции и неконкурентного поведения. Нарушение этических норм, как правило, приводит к расследованиям со стороны государственных органов, а крупные штрафы, затраты на урегулирование и репутационный ущерб могут повлиять на финансовые результаты.

Меры предотвращения и минимизации рисков в области корпоративного управления:

- строгое соблюдение законодательных норм, формирование собственных политик и мониторинг соблюдения внутренних норм и процедур, направленных на противодействие коррупции, мошенничеству и нарушениям корпоративной этики,
- формализация тендерных процедур для выбора поставщиков и подрядчиков,
- совершенствование структуры управления и бизнес-процессов, а также другие меры, подробнее перечисленные в разделе «Операционные риски» на стр. 188,

- повышение прозрачности и доступности раскрываемой Компанией информации, совершенствование функциональных структур, а также стандартов и практик в области раскрытия информации — в частности, реформирование Комитета по раскрытию информации, расширение прозрачности и детализации финансовой отчетности начиная с 2020 года за счет включения дополнительных показателей и новых разделов.

¹ Источник: Отраслевой отчет в области ESG — сектор производства строительных материалов, проектирования и строительства (от 3 июня 2019 года).

СТАНДАРТЫ И ОТДЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ GRI

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	Портфель проектов, стр. 62	Полностью раскрыт
102–4	Число стран, в которых организация осуществляет свою деятельность, и названия стран, в которых осуществляется основная деятельность или которые особенно значимы с точки зрения вопросов устойчивого развития, охватываемых отчетом	Группа «Эталон» осуществляет свою деятельность в следующих регионах России: Москва, Московская область и Санкт-Петербург.	Полностью раскрыт
102–5	Характер собственности и организационно-правовая форма	Взаимодействие с акционерами, стр. 212	Полностью раскрыт
102–6	Рынки, на которых работает организация (включая географическую разбивку, обслуживаемые сектора и категории потребителей и бенефициаров)	Вступление, стр. 5	Частично раскрыт
102–7	Масштаб организации (включая общую численность сотрудников; общее количество подразделений; чистые продажи или доходы; общий капитал в разбивке на заемный и собственный капитал; объем поставляемых продукции и услуг)	Сотрудники, стр. 154 Операционные результаты, стр. 100 Финансовые результаты, стр. 116	Полностью раскрыт
102–8	Общая численность сотрудников с разбивкой по типу занятости, региону, полу	Сотрудники, стр. 154	Частично раскрыт
Стратегия			
102–14	Заявление представителя высшего руководства организации (генерального директора, председателя совета директоров или аналогичного должностного лица) о значении устойчивого развития для компании и ее стратегии в указанной области	Обращение Председателя Совета директоров, стр. 20	Полностью раскрыт
102–15	Описание основных факторов влияния, рисков и возможностей	Управление рисками, стр. 184	Частично раскрыт
Этика и добросовестность			
102–16	Описание ценностей, принципов, стандартов и норм поведения организации	Корпоративное поведение, стр. 180	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. 180	Полностью раскрыт

Стандарт GRI		Раздел отчета/комментарий	Раскрытие показателя
Корпоративное управление			
102–22	Состав высшего руководящего органа (исполнительные директора и директора без исполнительных функций, независимые директора, срок пребывания в должности, пол, другие занимаемые должности)	Корпоративное управление, стр. 198	Полностью раскрыт
102–23	Сведения о Председателе Совета директоров: исполнительные полномочия, функции в компании (в случае совмещения должности Председателя Совета директоров и Генерального директора организации)	Корпоративное управление, стр. 198	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. 198	Полностью раскрыт
102–35	Политика вознаграждения членов главного руководящего органа и представителей высшего руководства	Корпоративное управление, стр. 198	Частично раскрыт
Взаимодействие с заинтересованными сторонами			
102–40	Группы стейкхолдеров, с которыми взаимодействует организация	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, стр. 134	Полностью раскрыт
102–43	Подход организации к взаимодействию с заинтересованными сторонами по типу и группе стейкхолдеров	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, стр. 134	Полностью раскрыт
Отчетность			
102–45	Юридические лица, отчетность которых была включена в консолидированную финансовую отчетность организации	Финансовая отчетность	Полностью раскрыт
102–47	Перечень существенных тем	Устойчивое развитие, стр. 124	Полностью раскрыт
102–50	Отчетный период	Устойчивое развитие, стр. 124	Полностью раскрыт
102–51	Предыдущий отчет	Годовой отчет за 2019 год	Полностью раскрыт

СТАНДАРТЫ И ОТДЕЛЬНЫЕ
ПОКАЗАТЕЛИ GRI
(ПРОДОЛЖЕНИЕ)

СТАНДАРТ GRI		РАЗДЕЛ ОТЧЕТА/КОММЕНТАРИЙ	РАСКРЫТИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
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. 212	Полностью раскрыт
102–55	Указатель стандартов GRI	Устойчивое развитие, стр. 124	Полностью раскрыт
102–56	Независимое заверение (аудит)	Устойчивое развитие, стр. 124	Полностью раскрыт

ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ СУЩЕСТВЕННЫМИ ВОПРОСАМИ

103–1	Список всех существенных тем, выявленных в процессе определения содержания отчета, и их описание	Устойчивое развитие, стр. 124	Полностью раскрыт
103–3	Механизмы мониторинга и оценки подхода к управлению существенными вопросами	Взаимодействие с заинтересованными сторонами, стр. 134 Охрана окружающей среды, стр. 146 Сотрудники, стр. 154	Частично раскрыт

АНТИКОРРУПЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

205–2	Информирование и обучение политикам и процедурам в области противодействия коррупции	Корпоративное поведение, стр. 180	Полностью раскрыт
-------	--	-----------------------------------	-------------------

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

301–1	Использование материалов	Охрана окружающей среды, стр. 146	Полностью раскрыт
302–1	Потребление энергии	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт
303–1	Использование воды как общего ресурса	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт
303–3	Забор воды	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт
303–4	Сброс воды	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт
306–2	Отходы по типу и способу обращения	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт
306–3	Объем отходов	Охрана окружающей среды, стр. 146	Полностью раскрыт
306–4	Отходы, направленные на переработку	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт
306–5	Отходы, отправленные на полигон	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт
307–1	Нарушения природоохранных норм	Охрана окружающей среды, стр. 146	Частично раскрыт

СТАНДАРТ GRI		РАЗДЕЛ ОТЧЕТА/КОММЕНТАРИЙ	РАСКРЫТИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ
--------------	--	---------------------------	----------------------

СОЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

ЗАНЯТОСТЬ

401–2	Преимущества, предоставляемые штатным сотрудникам	Сотрудники, стр. 154	Полностью раскрыт
401–3	Отпуск по уходу за ребенком	Сотрудники, стр. 154	Частично раскрыт

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ С РУКОВОДСТВОМ

402–1	Минимальные сроки уведомления о существенных операционных изменениях	Сотрудники, стр. 154	Полностью раскрыт
-------	--	----------------------	-------------------

ОХРАНА ТРУДА

403–1	Система охраны труда	Охрана труда и безопасность, стр. 138	Полностью раскрыт
403–2	Идентификация опасности, оценка риска и расследование несчастных случаев	Охрана труда и безопасность, стр. 138	Полностью раскрыт
403–5	Обучение в области охраны труда и техники безопасности	Охрана труда и безопасность, стр. 138	Полностью раскрыт
403–9	Производственный травматизм	Охрана труда и безопасность, стр. 138	Частично раскрыт

ОБУЧЕНИЕ

404–1	Средняя длительность обучения (кол-во часов на человека)	Сотрудники, стр. 154	Частично раскрыт
404–2	Программы повышения квалификации	Сотрудники, стр. 154	Частично раскрыт

РАЗНООБРАЗИЕ И РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

405–1	Разнообразие сотрудников, в том числе на руководящих должностях	Сотрудники, стр. 154	Полностью раскрыт
-------	---	----------------------	-------------------

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ ДИСКРИМИНАЦИИ

406–1	Случаи дискриминации и предпринятые организацией меры	Корпоративное поведение, стр. 180	Полностью раскрыт
-------	---	-----------------------------------	-------------------

МЕСТНЫЕ СООБЩЕСТВА

413–1	Взаимодействие с местным сообществом, оценки воздействия и программы развития	Социальная ответственность, стр. 168	Полностью раскрыт
-------	---	--------------------------------------	-------------------

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



201 Совет директоров
208 Комитеты Совета директоров



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:

1

РАВНОЕ ОТНОШЕНИЕ КО ВСЕМ АКЦИОНЕРАМ И НЕУКОСНИТЕЛЬНАЯ ЗАЩИТА ИХ ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ И ПРАВ

2

СВОЕВРЕМЕННОЕ РАСКРЫТИЕ ДОСТОВЕРНОЙ ИНФОРМАЦИИ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

3

КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ И НАДЕЖНЫЙ УЧЕТ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА АКЦИИ

4

ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ С ПРЕДСТАВИТЕЛЯМИ ВСЕХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН, ПРИЗНАНИЕ ИХ ПРАВ И ЗАКОННЫХ ИНТЕРЕСОВ

5

ПОДОТЧЕТНОСТЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ АКЦИОНЕРАМ, А ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ — ОБЩЕМУ СОБРАНИЮ АКЦИОНЕРОВ И СОВЕТУ ДИРЕКТОРОВ

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

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ

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

Консультационная роль Совета директоров также имеет важное значение: 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

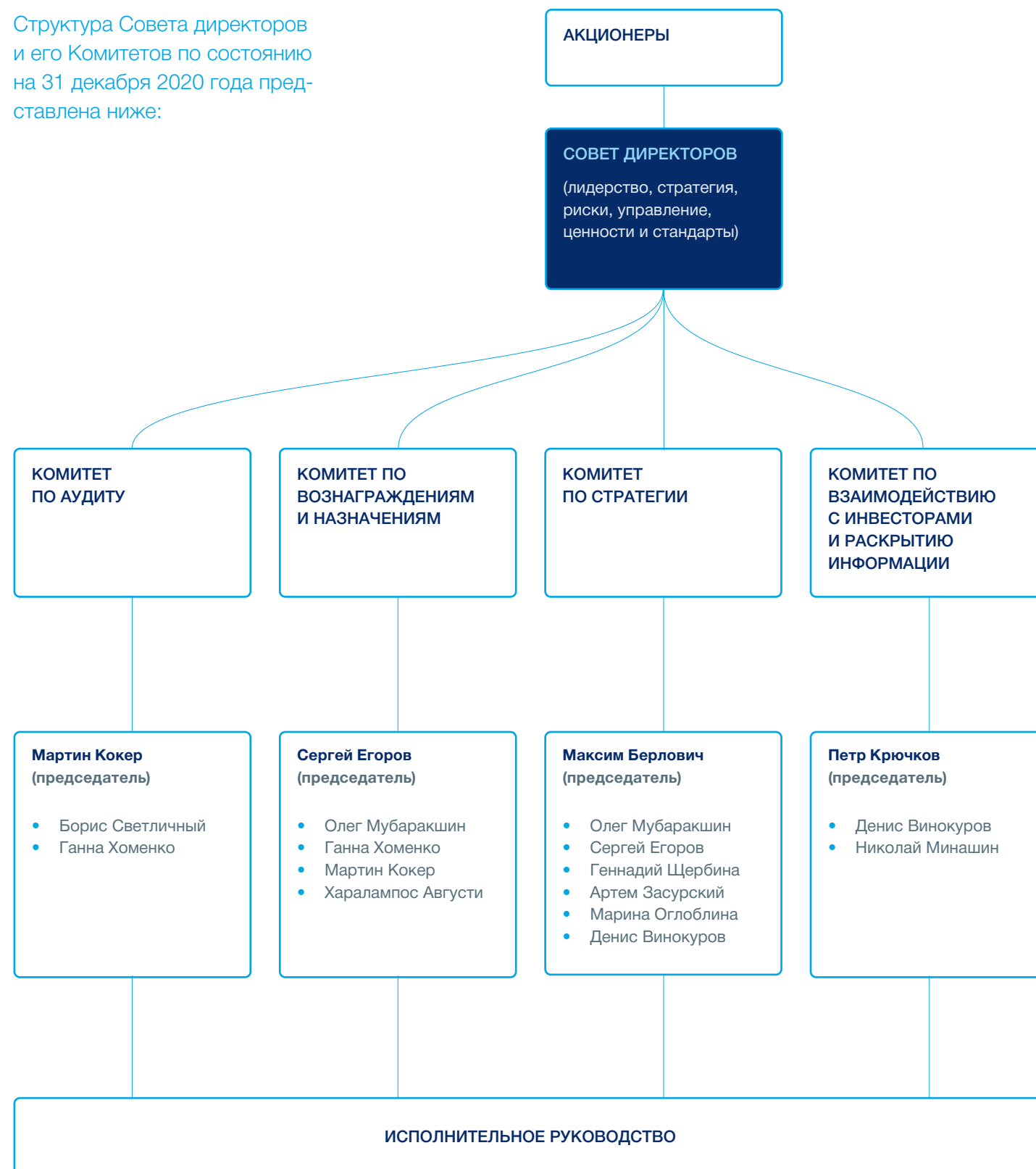
непредвзятость и формирует прочную основу для эффективной системы корпоративного управления. Директора без исполнительных полномочий отвечают за конструктивный критический анализ стратегий, предлагаемых исполнительными директорами, и тщательную оценку эффективности команды менеджмента в достижении согласованных 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.

В 2020 году в составе Совета директоров произошли небольшие изменения. 20 февраля 2020 года Компания приняла отставку Кирилла Багаченко, исполнительного директора и финансового директора Группы. Обязанности финансового директора принял на себя Илья Косолапов.

На 31 декабря 2020 года Совет директоров состоял из 9 членов, включая одного исполнительного директора и 8 директоров без исполнительных полномочий, 6 из которых являлись независимыми.

СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Структура Совета директоров и его Комитетов по состоянию на 31 декабря 2020 года представлена ниже:



СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ



СЕРГЕЙ ЕГОРОВ

Председатель Совета директоров, председатель Комитета по вознаграждениям и назначениям, 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 портфельных компаний АФК «Системы». 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.



ОЛЕГ МУБАРАКШИН

Директор без исполнительных полномочий

Олег Мубаракшин родился в 1968 году. В 2000 году окончил Московскую государственную юридическую академию по специальности «Юриспруденция» и в 2002 году Финансовую академию при Правительстве Российской Федерации по специальности «Финансы и кредит». С 2013 года он работал в АФК «Система» в качестве старшего вице-президента — руководителя Комплекса по правовым вопросам. В настоящее время является управляющим партнером в АФК «Система».

До прихода в АФК «Система» он 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.



МАКСИМ БЕРЛОВИЧ

Руководитель московского территориального управления, председатель Комитета по стратегии, исполнительный директор

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

До прихода в Группу «Эталон» в 2014 году он занимал пост заместителя генерального директора в компании, являющейся одним из крупнейших генподрядчиков России, специализирующимся 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 был назначен руководителем московского территориального управления Группы «Эталон».

СОВЕТ ДИРЕКТОРОВ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)



**МАРИНА
ОГЛОБЛИНА**

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Марина Ogloblina родилась в 1957 году. Она 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 Килля, а также прошла курс юридической практики в Юридическом колледже (College of Law) в Честере, Великобритания. В настоящее время она выступает в качестве консультанта, предоставляющего услуги по доверительному и корпоративному администрированию, бухгалтерскому учету, финансовому управлению и международному налоговому планированию, а также входит в советы директоров компаний «Русагро» и Interpipe. Ранее Ганна занимала руководящие должности, в том числе по юридическим вопросам.



**МАРТИН
КОКЕР**

Председатель Комитета по аудиту,
независимый директор
без исполнительных полномочий

Мартин Кокер родился в 1959 году. Он окончил с отличием Университет Килля в 1981 году, получив образование в области математики и экономики. С 1981 по 1992 год Мартин работал в качестве аудитора, а в дальнейшем менеджера и старшего менеджера в Ernst & Young (Великобритания). С 1992 по 1995 год он работал в нефтяной промышленности в Amerada Hess, после чего в 1996 году вернулся в аудит в качестве партнера в Ernst & Young в Москве.

С 1998 по 2007 год Мартин занимал различные должности, в том числе пост директора по аудиту Deloitte & Touche (Великобритания), управляющего партнера по аудиту в KPMG Казахстан (Алматы), управляющего партнера по Центральной Азии в Deloitte & Touche (Алматы) и управляющего партнера в Deloitte & Touche (Санкт-Петербург).

Он руководит собственной девелоперской компанией в Португалии. С 2010 года Мартин Кокер является независимым директором без исполнительных полномочий в Совете директоров и председателем Комитета по аудиту.



**БОРИС
СВЕТЛИЧНЫЙ**

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Борис Светличный родился в 1961 году. Он 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 30-летним опытом работы в сфере международных финансов и управления. Он занимал должности высокого уровня в финансовых подразделениях компаний Orange Business Services в России, в компаниях «ВымпелКом» и Golden Telecom. С марта 2014 года по август 2016 года Борис Светличный являлся финансовым директором Группы «Эталон».



**ДЕНИС
ВИНОКУРОВ**

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Денис Винокуров родился в 1969 году. В 1993 году он с отличием окончил Московский государственный институт международных отношений, получив образование в области юриспруденции.

Он 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 начал свою карьеру корпоративным юристом в юридической фирме White & Case, позднее он занимал руководящие должности в области инвестиций в VI Holding Development, Российском фонде прямых инвестиций и East Capital.



**ХАРАЛАМПОС
АВГУСТИ**

Независимый директор
без исполнительных полномочий

Харалампос Августин родился в 1982 году. Он 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, Консультационном совете Лимассола, где представляет Central Cooperative Bank. До 2016 года он был членом совета директоров Periferiaki Cooperative Credit Society Nicosia Limited.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ С УКАЗАНИЕМ ИМЕНИ, ВОЗРАСТА, ГОДА НАЗНАЧЕНИЯ НА ДОЛЖНОСТЬ И ТЕКУЩЕЙ ДОЛЖНОСТИ

ИМЯ, ФАМИЛИЯ	ВОЗРАСТ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОД НАЗНАЧЕНИЯ
СЕРГЕЙ ЕГОРОВ	38	Председатель Совета директоров	2019
ОЛЕГ МУБАРАКШИН	52	Директор без исполнительных полномочий	2019
МАКСИМ БЕРЛОВИЧ	33	Исполнительный директор	2018
МАРИНА ОГЛОБЛИНА	63	Независимый директор без исполнительных полномочий	2019
ГАННА ХОМЕНКО	43	Независимый директор без исполнительных полномочий	2019
МАРТИН КОКЕР	61	Независимый директор без исполнительных полномочий	2010
БОРИС СВЕТЛИЧНЫЙ	59	Независимый директор без исполнительных полномочий	2013
ДЕНИС ВИНОКУРОВ	51	Независимый директор без исполнительных полномочий	2018
ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ	39	Независимый директор без исполнительных полномочий	2016

ПРИСУТСТВИЕ НА СОБРАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

В 2020 году Совет директоров провел 5 очных заседаний и дополнительно 14 заочных заседаний. В то время, когда передвижение было ограничено из-за пандемии COVID–19, заседания Совета директоров проходили онлайн.

	ПРИСУТСТВИЕ НА ОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (ВСЕГО 5 СОБРАНИЙ В 2020 ГОДУ)	ПРИСУТСТВИЕ НА ЗАОЧНЫХ ЗАСЕДАНИЯХ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ (ПИСЬМЕННЫЕ РЕШЕНИЯ) (ВСЕГО 14 ЗАСЕДАНИЙ В 2020 ГОДУ)
СЕРГЕЙ ЕГОРОВ	5	14
ОЛЕГ МУБАРАКШИН	5	14
МАКСИМ БЕРЛОВИЧ	5	14
МАРИНА ОГЛОБЛИНА	4	14
ГАННА ХОМЕНКО	5	14
МАРТИН КОКЕР	5	14
БОРИС СВЕТЛИЧНЫЙ	5	14
ДЕНИС ВИНОКУРОВ	5	14
ХАРАЛАМПОС АВГУСТИ	5	14
КИРИЛЛ БАГАЧЕНКО (до февраля 2020 года)	1	1

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; и
 - утверждение политики и процедур Компании в области корпоративного управления.

ВОПРОСЫ, РАССМОТРЕННЫЕ СОВЕТОМ ДИРЕКТОРОВ В ТЕЧЕНИЕ ГОДА:

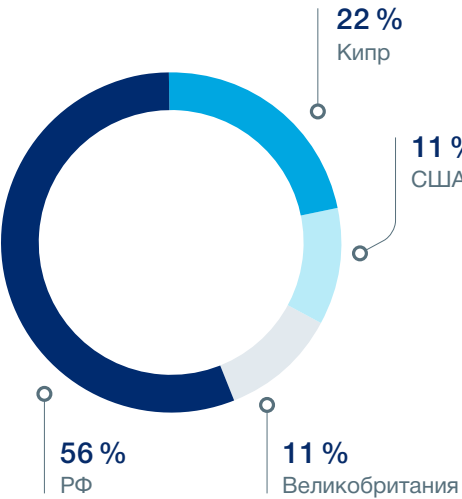
- В течение 2020 года Советом директоров рассматривался широкий круг вопросов, в том числе:
- бизнес-стратегия;
 - действия по преодолению последствий пандемии COVID–19;
 - бюджеты и долгосрочные планы Компании;
- оценка будущих денежных потоков, финансовых договоренностей и привлечения капитала;
 - развитие корпоративного управления Компании;
 - результаты деятельности отдельных подразделений и Группы в целом, будущие капитальные затраты;
- финансовая отчетность и раскрытие информации о Компании;
 - отчеты комитетов Совета директоров;
 - обратная связь от акционеров и отчеты брокеров и аналитиков;
 - управление рисками и контроль рисков.

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

СОСТАВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ГРАЖДАНСТВО ЧЛЕНОВ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Совет директоров 17 июля 2020 года одобрил политику по вознаграждениям и компенсациям, выплачиваемым членам Совета директоров, которая устанавливает принципы, основы, условия и процедуры выплат вознаграждения членам Совета директоров. Согласно этой политике, вознаграждение за участие в работе Совета директоров не выплачивается членам Совета директоров, которые не являются независимыми. Политика вступила в силу 1 января 2020 года. Таким образом, только независимые члены Совета директоров получили вознаграждение за 2020 год.

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

На 31 декабря 2020 года в состав Комитета по аудиту входили:

МАРТИН КОКЕР

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 2020 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 компанией Deloitte Группе, и подтвердил, что оказание таких услуг не повлияло на независимость аудитора. Комитет по аудиту регулярно встречается с внешним аудитором без 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 за 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 контролировать внесение изменений.

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

КОМИТЕТ
ПО ВОЗНАГРАЖДЕНИЯМ
И НАЗНАЧЕНИЯМ

Состав Комитета по вознаграждениям и назначениям по состоянию на 31 декабря 2020 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 КОКЕР

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 конкретных 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 2020 году Комитет провел ряд заседаний, на которых рассматривались политика вознаграждения Совета директоров Группы, а также изменения в составе Совета директоров и его комитетов.

КОМИТЕТ
ПО СТРАТЕГИИ

Состав Комитета по стратегии по состоянию на 31 декабря 2020 года:

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

Независимый 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 представляет рекомендации и профессиональный опыт, позволяющие полностью проанализировать сценарии стратегического развития перед их вынесением на рассмотрение и утверждение Советом директоров.

В 2020 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

Совет директоров 17 июля 2020 года принял решение о преобразовании Комитета по раскрытию информации в Комитет по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации.

Состав Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации на 29 января 2021 года:

ПЕТР КРЮЧКОВ

Директор по корпоративным инвестициям и стратегии Группы «Эталон»

ДЕНИС ВИНОКУРОВ

Независимый директор без исполнительных полномочий

НИКОЛАЙ МИНАШИН

Управляющий директор по связям с инвесторами АФК «Система»

Состав Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации на 31 декабря 2020 года:

ПЕТР КРЮЧКОВ

Директор по корпоративным инвестициям и стратегии Группы «Эталон»

ДЕНИС ВИНОКУРОВ

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 2020 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**, который присоединился к команде Группы «Эталон» в 2003 году и обладает многолетним опытом работы в строительной отрасли. С 2007 года Геннадий Щербина руководит деятельностью Группы «Эталон» в Санкт-Петербурге. Геннадий Щербина имеет степень доктора экономических наук, окончил Военно-морскую академию им. маршала А. А. Гречко и Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет.

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

Ключевые обязанности:

- (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.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ



- 215 Стоимость акций и доходы акционеров
- 216 Структура владения
- 217 Дивидендная политика
- 218 Взаимодействие с акционерами
- 220 Аналитическое покрытие
- 221 Календарь инвестора на 2021 год



В качестве публичного эмитента Группа «Эталон» на протяжении 10 лет успешно взаимодействует с рынками капитала.

ОСНОВНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

С апреля 2011 года глобальные депозитарные расписки Группы «Эталон» торгуются на Лондонской фондовой бирже, которая до сих пор остается нашей основной площадкой. Для расширения базы инвесторов Компания в январе 2020 года подала заявку и успешно прошла процедуру листинга глобальных

депозитарных расписок на Московской бирже. Бумаги Группы «Эталон» включены в котировальный список Первого уровня и с 3 февраля 2020 года обращаются на Московской бирже под тикером ETLN, а с марта 2020 года входят в базу расчета индекса акций широкого рынка Московской биржи.

ЛОНДОНСКАЯ БИРЖА
(на 11 февраля 2021 г.)

Код	ETLN:LI
Рынок	ОСНОВНАЯ ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДКА
Сектор FTSE	Инвестиции в недвижимость и услуги
Подсектор FTSE	Владение недвижимым имуществом и девелопмент
Статус MIFID	Регулируемый рынок
Официальный курсовой Бюллетень Лондонской биржи	B5TWX80
Номер ISIN	US29760G1031

СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ГДР

В долларах США (цена закрытия)	1,81
52-недельная максимальная цена (долл. США)	2,25
52-недельная минимальная цена (долл. США)	1,00

РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ

Рыночная капитализация (млн долл. США)	533,9
--	-------

ОБЪЕМ ТОРГОВ

Объем торгов за 2020 год (млн долл. США)	121,9
--	-------

МОСКОВСКАЯ БИРЖА
(на 11 февраля 2021 г.)

Код	ETLN:RX
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

СТОИМОСТЬ ОДНОЙ ГДР

В долларах США (цена закрытия)	133,24
52-недельная максимальная цена (долл. США)	143,00
52-недельная минимальная цена (долл. США)	77,80

РЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ

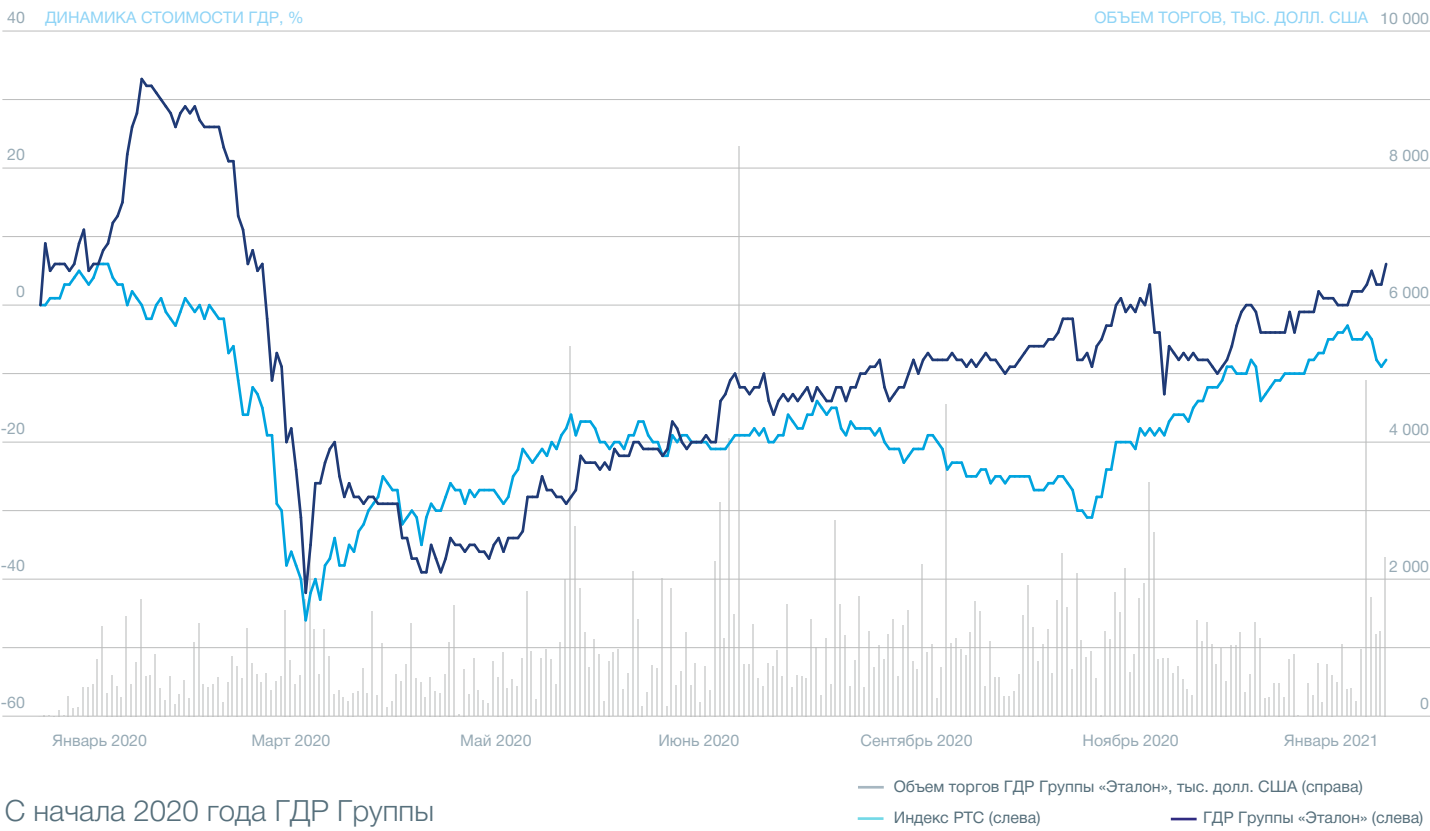
Рыночная капитализация (млн долл. США)	39 300
--	--------

ОБЪЕМ ТОРГОВ

Объем торгов за 2020 год (млн долл. США)	9 997
--	-------

СТОИМОСТЬ АКЦИЙ И ДОХОДЫ АКЦИОНЕРОВ

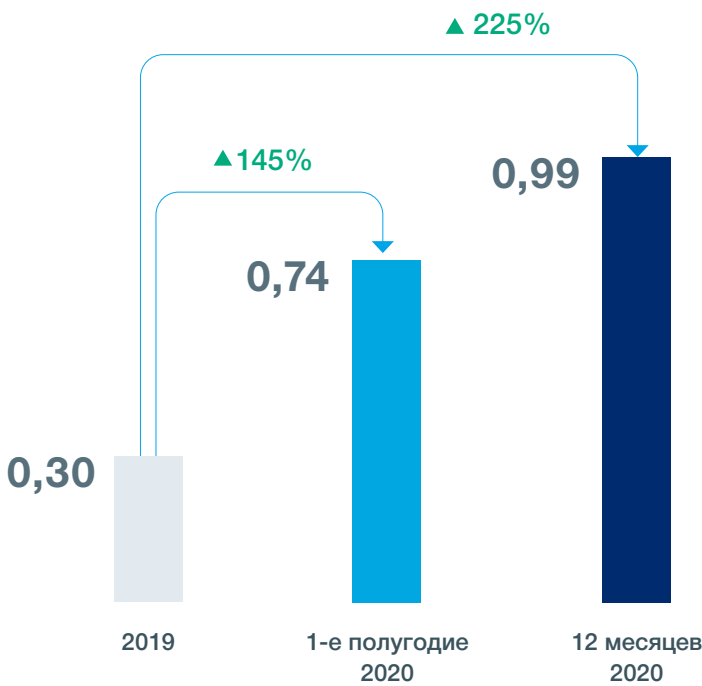
КОТИРОВКИ ГДР ГРУППЫ «ЭТАЛОН» В 2020 ГОДУ



С начала 2020 года ГДР Группы «Эталон» прибавили 6 % и опережают динамику индекса широкого рынка.

СРЕДНЕДНЕВНОЙ ОБЪЕМ ТОРГОВ,
млн долл. США¹

Отчасти благодаря листингу на Московской бирже ликвидность ГДР Группы «Эталон» в 2020 году по сравнению с 2019 годом выросла более чем в 3 раза. Средний объем торгов за день (ADTV) для ГДР Группы «Эталон» увеличился с 300 тыс. долларов США в 2019 году до 990 тыс. долларов США в 2020 году.



¹ Источник: Bloomberg. Изменения показателей посчитаны без округления.

СТРУКТУРА ВЛАДЕНИЯ

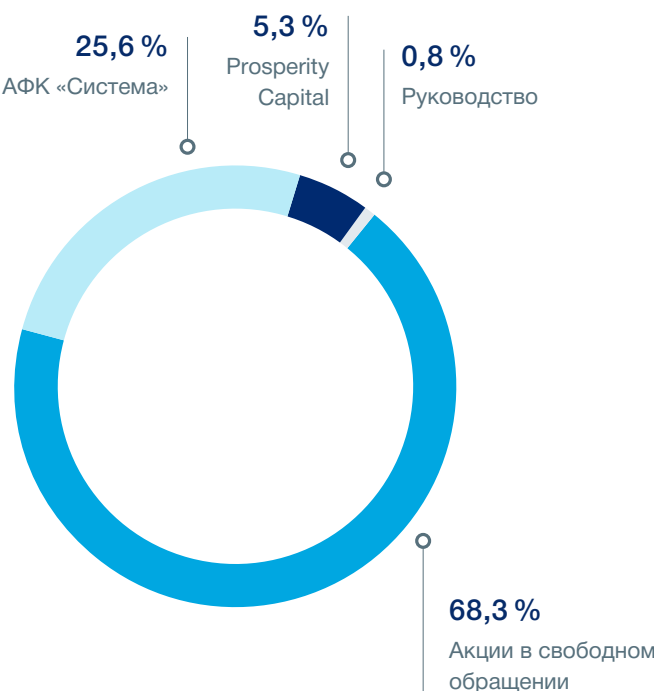
В течение отчетного периода уставный капитал и количество акций Группы «Эталон» оставались неизменными. На конец 2020 года в обращении находились 294 957 971 обыкновенная акция и 20 000 погашаемых привилегированных акций без права голоса или права на получение дивидендов.

Доля акций в свободном обращении за 2020 год выросла с 62 % до 68 %. По данному показателю Группа «Эталон» является лидером среди российских публичных девелоперов. На текущий момент АФК «Система» по-прежнему остается мажоритарным акционером Компании. В январе 2021 года в капитал Группы «Эталон» вошел Prosperity Capital

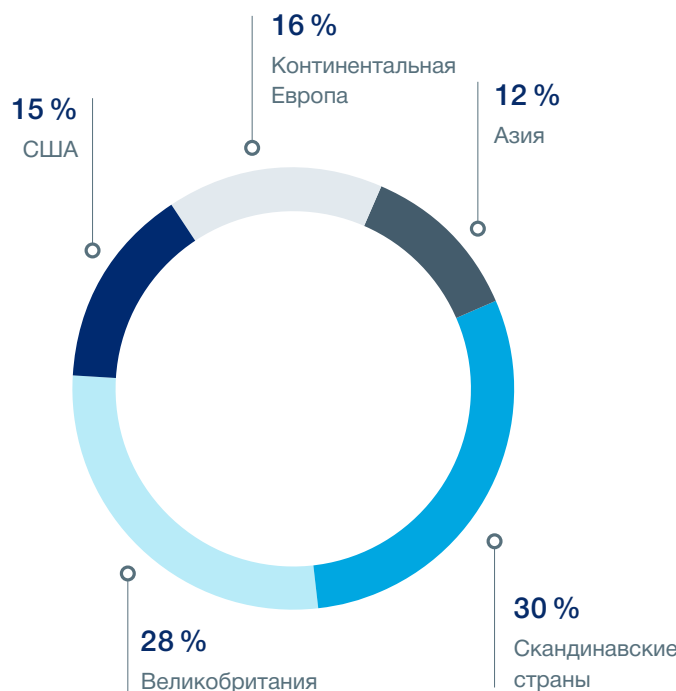
Management, один из крупнейших фондов по управлению активами, работающий на российском рынке акций. Стоимость активов под управлением фонда составляет ок. 3,9 миллиарда долларов США. Фонд приобрел 5,34 % акционерного капитала Компании и стал ее крупнейшим миноритарным инвестором.

Наша база публичных акционеров хорошо диверсифицирована и представлена более чем на 70 % институциональными инвесторами из Скандинавии, Великобритании и Соединенных Штатов Америки.

СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОГО ВЛАДЕНИЯ, %¹



ГЕОГРАФИЯ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ, %²



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 Компания неуклонно повышает целевой уровень дивидендных выплат: с 15–30 % до 40–70 % от чистой прибыли по МСФО (уровень, утвержденный в мае 2017 года). В рамках

очередного пересмотра дивидендной политики в январе 2020 года Совет директоров принял решение сохранить диапазон дивидендных выплат неизменным, но дополнительно утвердить минимальный уровень ежегодных выплат в размере 12 рублей на акцию/ГДР при условии сохранения показателя EBITDA к процентным платежам не ниже 1,5х.

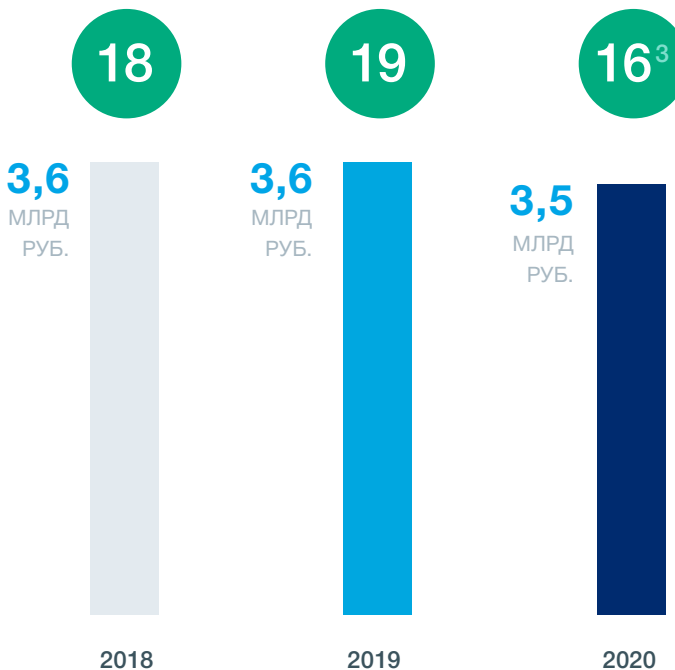
ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ

% от консолидированной чистой прибыли по МСФО



ДИВИДЕНДНЫЕ ВЫПЛАТЫ

- Дивидендные выплаты, центов/ГДР
- Дивидендные выплаты, млн долл. США



¹ По данным Группы «Эталон» на 26.01.2021.
² Источник: Irgo, данные на 10.02.2021; формы уведомления.

³ 12 рублей на акцию по обменному курсу ЦБ, установленному за 3 рабочих дня до даты выплаты (16.12.2020).

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С АКЦИОНЕРАМИ

В 2020 году мы продолжили развивать наши практики взаимодействия с инвесторами. В частности, мы провели исследование мнений инвесторов и аналитиков о Компании, а также сформировали обновленный Комитет по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации.

В рамках регуляторных раскрытий в течение года мы публиковали следующую информацию:

Результаты собраний акционеров
Результаты ключевых заседаний Совета директоров
Информацию об изменении 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

В течение 2020 года, несмотря на связанные с COVID-19 ограничения, руководство и IR-команда Группы «Эталон» использовали все доступные возможности для поддержания виртуальных контактов с инвестиционным сообществом: общались с инвесторами в формате переписки, онлайн-конференций, а также провели более 60 конференц-звонков с инвесторами и аналитиками.

С целью дальнейшего улучшения нашего взаимодействия с инвесторами в отчетном году мы совместно с командой BNY Mellon’s Global Investor Relations Advisory и поставщиком данных о состоянии рынка IHS Markit провели исследование мнений инвесторов и аналитиков о стратегии Компании, команде менеджмента, инвестиционной привлекательности и эффективности коммуникаций Группы «Эталон». Результаты исследования помогли нам лучше понять, как инвесторы и аналитики воспринимают нашу инвестиционную историю, определить ключевые направления работы и точки роста, а также сформировать нашу IR-стратегию и план мероприятий на ближайшие несколько лет.

Следующим шагом стало решение Совета директоров о преобразовании Комитета по раскрытию информации в Комитет по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации. Перед новым комитетом поставлены задачи выработать единую стратегию в области взаимодействия с инвесторами и раскрытия информации, обеспечить эффективную обратную связь между инвестиционным сообществом и Советом директоров, а также дальнейшее повышение привлекательности ценных бумаг Группы «Эталон». В начале 2021 года в состав Комитета вошел Николай

Минашин, управляющий директор по связям с инвесторами АФК «Система».

Определение основных направлений развития, создание единой стратегии в области IR и привлечение новой экспертизы заложат хорошую базу для совершенствования наших практик в области взаимодействия с инвесторами и раскрытия информации.

Состав Комитета по взаимодействию с инвесторами и раскрытию информации (на 29 января 2021 года):



Петр Крюков
Председатель Комитета, директор по корпоративным инвестициям и стратегии



Денис Винокуров
Независимый директор без исполнительных полномочий



Николай Минашин
Управляющий директор по связям с инвесторами АФК «Система»



ДЕНЬ ИНВЕСТОРА

Кроме того, важным событием 2020 года с точки зрения наших усилий по повышению прозрачности и поддержанию открытого диалога с инвесторами и аналитиками стал День инвестора, проведенный в ноябре. В рамках этого онлайн-мероприятия Группа «Эталон» представила новую стратегию до 2024 года, созданную с учетом ускоряющихся изменений и перспективных возможностей для роста бизнеса.

День инвестора Группы «Эталон» прошел в новом для нас и в целом для российского рынка формате — Компания была одной из первых, кто организовал презентацию своей стратегии полностью онлайн, с возможностью задавать вопросы через веб-интерфейс. Мероприятие собрало более 250 человек, которые подключились к трансляции в режиме реального времени или просмотрели ее в записи.

На Дне инвестора управленческая команда и члены Совета директоров Группы «Эталон» рассказали об основных направлениях новой стратегии, о планируемых изменениях и ожидаемых количественных и качественных результатах, представили первые успешные итоги реализации стратегических инициатив и конкретные кейсы, отражающие новый подход

Компании к ведению бизнеса, — такие как проект «ЗИЛ-Юг», созданный с учетом современных тенденций в области градостроения и объединивший традиционную монолитную и современные промышленные технологии строительства.

Большой интерес к презентации нашей стратегии и обратная связь от инвестиционного сообщества стали для нас важным показателем правильности выбранного курса на расширение взаимодействия с инвесторами и дальнейшее повышение качества публикуемой информации.

Отклик рынка укрепил наше решение регулярно и максимально подробно информировать инвестиционное сообщество о промежуточных итогах и дальнейших планах по реализации новой стратегии, для того чтобы наши инициативы соответствовали интересам акционеров, рыночной ситуации и актуальным тенденциям. Мы впервые комментировали наш прогресс и дальнейшие планы уже в начале 2021 года в ходе конференц-звонка, посвященного операционным результатам за 2020 год, и планируем в дальнейшем регулярно обсуждать с инвестиционным сообществом наши шаги по внедрению стратегии и их результаты.

Онлайн-трансляция Дня инвестора Группы «Эталон» в ноябре 2020 года собрала более 140 участников, в том числе инвесторов и аналитиков.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ПОКРЫТИЕ

6 из 9 аналитиков, в последнее время публиковавших прогнозы относительно ценных бумаг Группы «Эталон», дают рекомендацию «покупать»



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 нам обеспечить полное и точное освещение деятельности Компании, основанное на комплексном понимании нашей стратегии, производственных показателей, активов и работы команды менеджмента.

В 2020 году деятельность Компании впервые начал покрывать инвестиционный банк WOOD & Company. Кроме того, отчеты и аналитические заметки о деятельности Группы «Эталон» готовят следующие брокеры: Goldman Sachs, J.P. Morgan, «ВТБ Капитал», «Ренессанс Капитал», «БКС», Sberbank CIB, «Газпромбанк», «Атон» и SovaCapital.

БРОКЕР	АНАЛИТИК	ДАТА	РЕКОМЕНДАЦИЯ
Goldman Sachs	Андрей Павлов-Русинов	19-01-21	▲ покупать
J.P. Morgan	Елена Журонова	15-10-20	● держать
ВТБ Капитал	Мария Колбина	23-11-20	● держать
БКС	Анастасия Егазарян	14-01-20	● держать
Sberbank CIB	Федор Корначев	21-09-20	● пересмотр
Ренессанс Капитал	Артем Ямщиков	15-07-20	▲ покупать
Газпромбанк	Марат Ибрагимов	15-10-20	▲ покупать
Атон	Михаил Ганелин	20-01-21	▲ покупать
Sova Capital	Артур Галимов	16-07-20	▲ покупать
Wood & Co	Якуб Кейтамл	10-09-20	▲ покупать

25%¹
ПОТЕНЦИАЛ РОСТА

2,27
ДОЛЛ. США — СРЕДНЯЯ ЦЕЛЕВАЯ ЦЕНА ГДР

¹ Потенциал роста стоимости ГДР рассчитан относительно цены закрытия торгов 11 февраля 2021 года — 1,81 долл. США за ГДР.

КАЛЕНДАРЬ ИНВЕСТОРА НА 2021 ГОД

В календаре указаны предварительные даты. Итоговые даты могут отличаться, а конференции отменяться.



Контакты

IR-КОМАНДА ГРУППЫ «ЭТАЛОН»:

Петр Крючков,
вице-президент по корпоративным инвестициям и стратегии
petr.kryuchkov@etalongroup.com

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

Захар Иванов,
начальник отдела взаимодействия с инвесторами и устойчивого развития
zakhar.ivanov@etalongroup.com

IR-КОНТАКТЫ:

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

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

КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ГРУППЫ «ЭТАЛОН»

Etalon Group PLC
2-4 Capital Centre
Arch. Makariou III Avenue
Никосия | Кипр
Тел.: +44 (0)20 8123 1328
Факс: +44 (0)20 8123 1328

ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ



КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ И ПРОЧЕМ СОВОКУПНОМ ДОХОДЕ

ЗА ГОД, ЗАВЕРШИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

млн руб.	примечание	2020	2019
Выручка от продажи недвижимости, учитываемая по исторической стоимости		51 801	62 609
Выручка от продажи недвижимости, возникшая в результате объединения бизнеса и признанная по справедливой стоимости		18 675	10 875
Прочая выручка		8 179	10 846
ВЫРУЧКА	6	78 655	84 330
Себестоимость продажи недвижимости, учитываемая по исторической стоимости		(33 744)	(44 150)
Себестоимость от продажи недвижимости, возникшая в результате объединения бизнеса и признанная по справедливой стоимости		(15 605)	(9 592)
Прочая себестоимость		(7 391)	(10 531)
СЕБЕСТОИМОСТЬ		(56 740)	(64 273)
Валовая прибыль от продажи недвижимости, учитываемая по исторической стоимости		18 057	18 459
Валовая прибыль от продажи недвижимости, возникшая в результате объединения бизнеса и признанная по справедливой стоимости		3 070	1 283
Прочая валовая прибыль		788	315
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ		21 915	20 057
Общехозяйственные и административные расходы	7	(5 235)	(7 280)
Коммерческие расходы		(4 560)	(4 822)
Изменение ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности	26 (b)(iii)	(329)	(476)
Прибыль от сделки по приобретению	27	–	729
Прочие расходы, нетто	8	(1 573)	(1 724)
РЕЗУЛЬТАТЫ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		10 218	6 484
Процентные финансовые доходы	11	1 887	2 872
Финансовые доходы — прочие	11	129	119
Финансовые расходы	11	(7 512)	(7 704)
ЧИСТЫЕ ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ		(5 496)	(4 713)
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ		4 722	1 771
Расход по налогу на прибыль	12	(2 686)	(1 585)
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ГОД		2 036	186
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД/(УБЫТОК) ЗА ГОД		2 036	186

млн руб.	примечание	2020	2019
ПРИБЫЛЬ / (УБЫТОК), ОТНОСИМАЯ НА:			
Акционеров материнской компании		2 036	795
Неконтролирующие доли участия		–	(609)
ПРИБЫЛЬ / (УБЫТОК) ЗА ГОД		2 036	186
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД / (УБЫТОК), ОТНОСИМЫЙ НА:			
Акционеров материнской компании		2 036	795
Неконтролирующие доли участия		–	(609)
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД / (УБЫТОК) ЗА ГОД		2 036	186
ПРИБЫЛЬ / (УБЫТОК) НА АКЦИЮ			
Базовая и разводненная прибыль / (убыток) на акцию (руб.)	22	6,90	2,70

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВОМ ПОЛОЖЕНИИ

ПО СОСТОЯНИЮ НА 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

млн руб.	примечание	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	13	3 508	3 561
Инвестиционная недвижимость	14	691	1 065
Долгосрочные финансовые вложения	15	424	190
Торговая и прочая дебиторская задолженность	18	4 253	4 692
Отложенные налоговые активы	16	6 692	3 921
Итого внеоборотные активы		15 568	13 429
Оборотные активы			
Запасы в стадии строительства	17	102 179	85 270
Запасы — готовая продукция	17	11 291	14 286
Прочие запасы	17	1 975	1 133
Авансы выданные	18	8 137	9 750
Затраты на получение контрактов		840	752
Договорные активы	18	7 138	2 463
Торговая дебиторская задолженность	18	6 358	7 444
Прочая дебиторская задолженность	18	6 991	5 486
Краткосрочные финансовые вложения	19	212	203
Денежные средства и их эквиваленты	20	25 830	31 128
Итого оборотные активы		170 951	157 915
Всего активы		186 519	171 344

млн руб.	примечание	31 декабря 2020	31 декабря 2019
Капитал и обязательства			
Капитал			
Акционерный капитал	21	2	2
Эмиссионный доход	21	15 486	15 486
Резерв по выкупленным собственным акциям	21	(1)	(1)
Резерв по вознаграждению на основе акций	21	–	–
Нераспределенная прибыль		35 586	37 089
Всего капитал, принадлежащий акционерам компании		51 073	52 576
Неконтролирующие доли участия		–	–
Итого капитал		51 073	52 576
Долгосрочные обязательства			
Кредиты и займы	23	34 636	42 258
Торговая и прочая кредиторская задолженность	25	26 734	3 227
Резервы	24	129	116
Отложенные налоговые обязательства	16	7 930	6 463
Итого долгосрочные обязательства		69 429	52 064
Краткосрочные обязательства			
Кредиты и займы	23	15 869	10 434
Торговая и прочая кредиторская задолженность	25	21 399	19 142
Обязательства по договорам с покупателями	25	28 351	36 439
Резервы	24	398	689
Итого краткосрочные обязательства		66 017	66 704
Итого капитал и обязательства		186 519	171 344

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КАПИТАЛЕ

ЗА ГОД, ЗАВЕРШИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

млн руб.	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ						ВСЕГО КАПИТАЛА
	АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ	ЭМИССИ- ОННЫЙ ДОХОД	СОБСТ- ВЕННЫЕ АКЦИИ	НЕРАСПРЕ- ДЕЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ	ВСЕГО	НЕКОНТРО- ЛИРУЮЩИЕ ДОЛИ УЧАСТИЯ	
Остаток на 1 января 2019	2	15 486	(1)	39 802	55 289	2	55 291
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД							
Прибыль за год	–	–	–	795	795	(609)	186
ОБЩИЙ СОВОКУПНЫЙ ДОХОД ЗА ГОД	–	–	–	795	795	(609)	186
ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛЕЙ ВЛАДЕНИЯ							
Дивиденды	–	–	–	(3 577)	(3 577)	–	(3 577)
Дивиденды неконтролирующим акционерам АО «Лидер-Инвест»	–	–	–	–	–	(13)	(13)
Приобретение дочерней компании с неконтролирующими долями участия (прим. 27)	–	–	–		–	15 289	15 289
Приобретение неконтролирующих долей участия (прим. 21)	–			69	69	(14 669)	(14 600)
ВСЕГО ОПЕРАЦИИ С СОБСТВЕННИКАМИ КОМПАНИИ	–	–	–	(3 508)	(3 508)	607	(2 901)
ОСТАТОК НА 31 ДЕКАБРЯ 2019	2	15 486	(1)	37 089	52 576	–	52 576

млн руб.	СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЙ АКЦИОНЕРАМ КОМПАНИИ						ВСЕГО КАПИТАЛА
	АКЦИОНЕРНЫЙ КАПИТАЛ	ЭМИССИ- ОННЫЙ ДОХОД	СОБСТ- ВЕННЫЕ АКЦИИ	НЕРАСПРЕ- ДЕЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ	ВСЕГО	НЕКОНТРО- ЛИРУЮЩИЕ ДОЛИ УЧАСТИЯ	
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 ИЗМЕНЕНИЯ ДОЛЕЙ ВЛАДЕНИЯ							
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

КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

ЗА ГОД, ЗАВЕРШИВШИЙСЯ 31 ДЕКАБРЯ 2020 ГОДА

млн руб.	ПРИМЕЧАНИЕ	2020	2019
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:			
ПРИБЫЛЬ/(УБЫТОК) ЗА ПЕРИОД		2 036	186
КОРРЕКТИРОВКИ:			
Амортизация	13 14	481	542
(Прибыль)/убыток от выбытия основных средств	8	(51)	(274)
(Прибыль) /убыток от реализации инвестиционной недвижимости	8	(103)	(13)
(Прибыль)/убыток от реализации запасов в стадии строительства	8	200	–
Изменение резерва под обесценение запасов	17	676	1 287
Изменение ожидаемых кредитных убытков по торговой и прочей дебиторской задолженности, авансов выданных	26 (b)(iii)	418	578
Прибыль от выбытия дочерней компании		–	(87)
Прибыль от сделки по приобретению дочерней компании	27	–	(729)
Значительный компонент финансирования в контрактах с покупателями, отраженный в выручке		(1 210)	(1 703)
Экономия на финансировании, обеспеченном денежными средствами на счетах эскроу		(448)	–
Чистые финансовые расходы	11	5 496	4 713
Расход по налогу на прибыль	12	2 686	1 585
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ ДО ИЗМЕНЕНИЯ В ОБОРОТНОМ КАПИТАЛЕ И РЕЗЕРВАХ		10 181	6 085
Изменение запасов		(15 619)	12 506
Изменение дебиторской задолженности		2 642	544
Изменение кредиторской задолженности		24 390	(9 511)
Изменение резервов	24	(278)	(420)
Изменение контрактных активов	18	(4 675)	(1 219)
Изменение обязательств по договорам с покупателями	25	(8 088)	9 290
ПОТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		8 553	17 275
Налог на прибыль уплаченный		(4 647)	(3 939)
Проценты уплаченные		(4 803)	(4 824)
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		(897)	8 512

млн руб.	ПРИМЕЧАНИЕ	2020	2019
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:			
Поступления от продажи основных средств		265	346
Поступления от продажи инвестиционной недвижимости		440	76
Проценты полученные		1 103	2 167
Приобретение основных средств		(396)	(496)
Займы выданные		(216)	48
Возврат займов выданных		2	–
Поступления от выбытия дочерних компаний за вычетом выбытия денежных средств		–	19
Приобретение дочерней компании за вычетом приобретенных денежных средств		–	(10 481)
Приобретение прочих инвестиций	15 19	(139)	(75)
Выбытие прочих инвестиций	15 19	105	1 359
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ / (ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В) ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		1 164	(7 037)
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ:			
Привлечение заемных средств	23	8 691	30 332
Погашение заемных средств	23	(10 108)	(4 432)
Приобретение неконтролирующей доли участия	21 (e)	–	(14 600)
Арендные платежи, исключая проценты	28	(645)	(939)
Выплаченные дивиденды		(3 527)	(3 599)
ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ / (ИСПОЛЬЗОВАННЫХ В) ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		(5 589)	6 762
ЧИСТОЕ УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ И ИХ ЭКВИВАЛЕНТОВ		(5 322)	8 237
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода		31 128	23 066
Влияние изменений валютных курсов на денежные средства и их эквиваленты		24	(175)
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА И ИХ ЭКВИВАЛЕНТЫ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	20	25 830	31 128

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ В ГОДОВОМ ОТЧЕТЕ ЗА 2020 ГОД

Мы включили в Годовой отчет показатели эффективности финансовой и операционной деятельности, которые не признаются международными стандартами финансовой отчетности (МСФО). Мы включили эти показатели 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.

КОМПАНИЯ ОПРЕДЕЛИЛА СЛЕДУЮЩИЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ:

- 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.
- 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.
- Рентабельность по EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA): EBITDA до распределения стоимости приобретения активов (PPA), как определено выше, деленная на выручку.

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.

- 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.

- 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 эскроу-счета.

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).
- 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.

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.

ГРУППА «ЭТАЛОН»

IR-ДЕПАРТАМЕНТ

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

ВЕБ-САЙТ

www.etalongroup.com

TWITTER

twitter.com/Etalonlr

