



LEGENDA DEVELOPMENT

ное пространство для маневра. Позиция банков на текущий момент, когда мы им показываем наши модели, достаточно оптимистична: они сами понимают, что бюджет — это не что-то высеченное из камня. И хотя есть сформулированные требования к финансовой модели, но внутри обязательно будут изменения. Банки говорят: мы уверены, что все будет в порядке, главное — начать.

BG: Если банк теперь оказывает такое существенное влияние на девелоперский проект, то как определить, кто сейчас формирует продукт (девелопер, покупатель, банк)?

А. Б.: Интересная тема для размышлений. Думаю, несмотря на то, что банки очень активно входят в реализацию проекта, что у них много персонала для супервайзинга девелоперских проектов, все-таки девелоперу присущи некоторые эксклюзивные компетенции. Он создает проект. И когда он принимает то или иное решение, то в первую очередь ориентируется на потребности покупателя, оценивая уже имеющийся опыт взаимодействия с ним. Кроме того, девелопер всегда немножко заглядывает в будущее, пытаясь предвосхитить пожелания клиента. Ведь никто заранее не может быть до конца уверенным в том, чего именно он хочет от будущего жилья, — невозможно сказать, хочешь ты чего-то или нет, пока это не попробуешь. Девелопер предлагает клиентам варианты — и это гипотезы, которые могут

сработать, а могут не сработать. Таким образом, ответственность девелопера — в исполнении пожеланий (иногда — невысказанных) клиента. А банк создает кровеносную систему для реализации проекта.

BG: Что происходит с ценами на недвижимость?

А. Б.: Они существенно растут, порядка 30–40% по рынку за год. Это объективная реальность. Растет в цене земля. И строительные материалы тоже. Официальная статистика — 20% за год. Мы ведем свою аналитику, поскольку одна из целей службы закупок и тендерной службы — это контроль над ценами.

BG: За счет чего же девелопер может сохранять рентабельность проектов?

А. Б.: Об этом часто говорит Василий Геннадьевич (Селиванов, руководитель холдинга Legenda Intelligent Development. — **BG**). Было бы здорово влиять на нестроительные затраты. Потому что, так или иначе, стройка — это 50% себестоимости. Но, к сожалению, на нестроительные затраты, на социальную инфраструктуру мы можем влиять примерно как на погоду.

BG: Как повлиял на рынок коронакризис, какие тренды породили самоизоляция и «удаленка»?

А. Б.: Очевидный тренд заключается в том, что люди поняли, как важно для них то, где они живут. Раньше они могли прийти домой только поспать, период же самоизоляции изменил запрос к качеству жилья и

жизни в нем, а это определяется не только функциональностью и продуманностью планировочных решений. Мы говорим о некоей среде, в которой человек живет, про его ощущения, про безопасность и комфорт. И сегодня мы под комфортом в том числе подразумеваем диджитализацию.

BG: Диджитализация — понятие емкое, что именно вы подразумеваете?

А. Б.: Для клиента — все, что связано с работой приложений управляющих компаний, с мультисервисными сетями. Пожалуй, это один из тех акцентов, которые сейчас задают тренды качества жизни. Кроме того, важно цифровое обеспечение внутренних бизнес-процессов компании, хода реализации строительства, взаимодействия с банком и клиентом на стадии оформления покупки и так далее. Многие девелоперы заявляют, что они занимаются развитием proptech-технологий (digital-проекты на рынке недвижимости, в самом широком смысле — технологии в сфере недвижимости, которые используются на всех стадиях ее жизненного цикла, от проектирования до эксплуатации, и делают эти процессы проще, быстрее и дешевле. — **BG**). Мы сейчас потихоньку погружаемся в систематизацию работы с новыми технологиями и знаем, что другие девелоперы, которые громко об этом не заявляют, тоже двигаются в этом направлении. Это большая работа, но эти шаги очень нестандартны для девелопмента:

рынок оперирует миллиардными бюджетами, а proptech — это, как правило, небольшие проекты, очень узкоспециализированные. И только часть из них приведет к тому, чтобы жизнь стала комфортнее и девелоперский процесс стал комфортнее.

BG: Что именно в приоритете у Legenda?

А. Б.: Во-первых, мы хотим провести верификацию тех процессов и технологий, которые мы применяем, чтобы самим убедиться в том, что действительно идем в ногу с ESG (Environmental, Social, Governance — принцип ведения деятельности в соответствии с лучшими практиками корпоративного управления и с учетом ее благоприятного влияния на окружающую среду и общество, — **BG**).

Для нас получить подтверждение соответствия стандартам ESG — это возможность задать еще более высокую планку качества продукта. После завершения процедуры верификации мы планируем первый выпуск «зеленых» облигаций. Вернее, облигаций устойчивого развития — ценных бумаг, связанных с улучшением качества жизни. Это новая тема, которую Центробанк анонсировал совсем недавно.

BG: Давайте тогда коснемся темы облигаций подробнее...

А. Б.: Выход на публичный рынок — это диверсификация источников финансирования, большое подспорье для реализации новых проектов девелопера. Но облигационные займы с точки зрения инвестиционного спроса существенно различаются. И когда мы выходим на публичный рынок, мы должны для себя четко понимать, на какую целевую аудиторию — институциональных или частных инвесторов — мы рассчитываем. Кроме того, публичный рынок тоже достаточно быстро меняется. Раньше мы считали главным критерием успеха качество взаимоотношений с инвестором: передачу ему какой-либо информации о себе, получение обратной связи, запуск новых проектов, связанных с финансированием с этим инвестором. Сейчас, с учетом динамически изменяющегося рынка ценных бумаг, одной из ключевых задач является нахождение в информационном поле. Важно состоять в определенном комьюнити, которое позволяет узнавать подробности сделок.

BG: Разве есть такое комьюнити?

А. Б.: Это то, что мы формируем последний год. Я это называю «клубом анонимных любителей капитала». Мы с другими заемщиками и эмитентами постоянно в обсуждении каких-то решений, подкрукти продуктов финансирования — как облигационных займов, так и проектного финансирования. Когда ты знаешь, как этот момент был реализован у другого заемщика, — во-первых, ты понимаешь, что «так, оказывается можно было» (это очень важный момент), а во-вторых, можешь видеть, в каком направлении двигаются другие и зачем они это делают.

BG: И это действительно работает?

А. Б.: Естественно, мы всех подробностей не знаем. Рынок капитала — закрытая история, и это нормально. Но тем не менее формирование информационного пространства помогает в эффективном привлечении финансирования. Например, два года тому назад коллеги из одной известной компании советовались с нами, выходя на публичный рынок, а в этом году мы брали их best practice для формирования условий четвертого облигационного займа. Это действительно работает. ■