«БАНК ВАМ НЕ ПАРТНЕР»

ДЕВЕЛОПЕРОВ И ЗАСТРОЙЩИКОВ ЧАСТО СПРАШИВАЮТ ПРО ОБЪЕМЫ ВВОДА, СТАВКУ И ЦЕНУ МЕТРА: ЭТО ПОНЯТНЫЕ ВОПРОСЫ, ОТРАЖАЮЩИЕ СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ. ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ГК «ЕДИНО» МАКСИМ ЖАБИН РАССКАЗАЛ GUIDE О РЕАЛИЯХ БУДУЩЕГО: О ДАЛЬНОВИДНЫХ РЕШЕНИЯХ, О ТОМ, ЧТО УЙДЕТ И ЧТО ОСТАНЕТСЯ ПОСЛЕ СНИЖЕНИЯ СТАВКИ, И О ТОМ, ПОЧЕМУ ТЕХНОЛОГИИ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ РЕШАЮЩИМИ ФАКТОРАМИ В ПЕРСПЕКТИВЕ НЕСКОЛЬКИХ ЛЕТ. СВЕТЛАНА КУЛИКОВА

GUIDE: Максим, вы часто говорите, что девелоперы строят не квадратные метры, а будущее. Где сегодня проходит граница между строительной компанией и компанией, которая занимается развитием территории?

МАКСИМ ЖАБИН: Граница проходит по источнику дохода. Строительная компания, генеральный подрядчик, служба технического заказчика зарабатывают на организации процесса. Их выручка складывается из стоимости работ, а прибыль возникает из разницы между договорной ценой и фактической себестоимостью. Они выигрывают, когда точнее спланировали закупку, плотнее выстроили график, меньше потеряли на переделках и простоях. Работа сложная и уважаемая, лучшие подрядчики страны зарабатывают на ней достойно. Просто их результат измеряется эффективностью производства.

Девелопер зарабатывает принципиально иначе. Его доход возникает из монетизации земли. Мы покупаем участок с определенным набором прав и ограничений, а продаем созданную на нем стоимость. Между этими двумя точками лежит вся работа: градостроительная документация, концепция, посадка, квартирография, инфраструктура, среда, темп продаж и цена. Прибыль девелопера образует разница между тем, сколько стоил гектар на входе, и тем, сколько стоит все, что на нем создано.

Отсюда расходятся решения. Подрядчику логично упростить конструктив, потому что сэкономленное сразу увеличивает его маржу. Девелоперу то же самое упрощение может стоить дороже, чем экономия, потому что оно снижает стоимость метра на всем объеме и обесценивает землю под следующими очередями. Мы принимаем решения, глядя на капитализацию территории целиком, а не на смету конкретного корпуса.

Из этой же логики вырастает и социальная нагрузка. Школа, детский сад, поликлиника, бульвар, транспортные связи не окупаются как отдельные объекты и никогда не окупятся. Они окупаются через стоимость земли вокруг них и через цену следующих очередей. Подрядчик такую задачу решать не может, у него в модели просто нет строки, куда эти деньги записать.

ПРИ ЭТОМ У ЦИФРОВИЗАЦИИ ЕСТЬ ЖЕСТКОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ, О КОТОРОМ В ОТРАСЛИ ГОВОРЯТ МАЛО. ОЦИФРОВКА ХАОСА НЕ РЕШАЕТ ПРОБЛЕМУ, А УСИЛИВАЕТ ЕЕ. АВТОМАТИЗАЦИИ ПОДДАЕТСЯ ТОЛЬКО ТО, ЧТО ОПИСАНО И ПОВТОРЯЕТСЯ. КОМПАНИЯ, НЕ ВЫСТРОИВШАЯ СОБСТВЕННЫЕ ПРОЦЕССЫ, ПОЛУЧИТ ОТ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА БЫСТРЫЙ И ДОРОГОЙ БЕСПОРЯДОК

Мы работаем по модели комплексного освоения территорий более двадцати лет, задолго до того, как в законодательстве появилось понятие комплексного развития территорий. За это время построено свыше 750 тыс. кв. м жилья, более 50 домов, несколько районов вместе со школами, детскими садами, поликлиникой, дорогами и благоустройством. Ценность здесь представляет накопленная компетенция, а не размер портфеля.

G: Какое решение, принятое вашей компанией несколько лет назад, сегодня оказалось самым дальновидным?

М. Ж.: Переход на проектное финансирование со счетами эскроу. Компания стала третьей в России, кто начал работать по этой модели: мы добровольно поменяли бесплатные деньги дольщиков на дорогие банковские, получили внешний контроль над каждым платежом и жесткие обязательства по темпам наполнения счетов. Отрасль в тот момент всерьез обсуждала, выживет ли долевое строительство.

Выигрыш пришел позже и оказался в скорости. Когда стоимость денег выросла и вся отрасль заговорила с банками на языке ковенант, коэффициентов покрытия и финансовых моделей, мы этим языком уже владели. Могли пересобирать экономику проекта вместо того, чтобы осваивать основы под давлением. На быстро меняющемся рынке решает момент, когда компетенция появилась. Приобретать ее в кризис поздно и дорого.

Второе решение того же порядка — вертикальная интеграция. Собственное производство железобетонных изделий, служба технического заказчика, генеральный подряд, тесная работа с управляющей компанией. Это удорожает экономику, но в обмен вы получаете контроль качества, контроль закупок и контроль сроков. Насколько такой размен выгоден, зависит от экономики конкретного проекта и от состояния экономики страны.

Есть и третье решение, самое скучное на вид и самое заметное в отчетности. Мы не наращивали земельный банк любой ценой в годы дешевых денег. Земля занимает от 20 до 40% себестоимости метра, и участок, купленный на пике по завышенной цене, определяет судьбу проекта на все семь лет вперед. Ни продуктом, ни маркетингом эту ошибку исправить невозможно.

Скажу честно, дальновидность различима только задним числом. У нас были решения, которые выглядели стратегическими и не дали ничего. Разница между дальновидностью и везением обычно в том, что в первом случае вы заранее понимали, от какого риска защищаетесь. Во всех трех случаях мы защищались от зависимости: от чужих денег, от чужих производственных мощностей и от собственного азарта на растущем рынке.

G: Многие считают, что девелопмент стал слишком финансовым бизнесом. Согласны ли вы, что сегодня выигрывает уже не тот, кто лучше считает деньги, а тот, кто лучше понимает человека?

М. Ж.: Эту развилку я не принимаю, и с посылкой внутри нее тоже не соглашусь. Считать деньги в отрасли научились далеко не все. Арифметику освоили все, стоимостное мышление есть у единиц — разница принципиальная. Сильный финансовый специалист, посмотрев на структуру капитала проекта, финансовую модель и бюджет, довольно быстро скажет, жива компания или нет. Ему для этого не нужно знать, какие там работают люди, как выстроены бизнес-процессы и сколько проектов в портфеле: он видит стоимость и ее движение.

Носителей такого мышления в девелопменте мало, и это создает реальный разрыв между компаниями. Поэтому при проектном финансировании внутри компании обязаны быть люди, которые мыслят стоимостью, а не осваивают бюджет. Без них финансовая модель превращается в отчетный документ для банка, хотя должна быть инструментом управления.

Вторая часть вопроса не менее важна. Разница возникает там, где человек принимает решение расстаться с деньгами, и есть цифра, которая объясняет рынок точнее любых рассуждений о ценностях. Формально в стране сохраняется дефицит квадратных метров на человека, а по домохозяйствам обеспеченность жильем превышает 120%. У большинства семей жилье уже есть, просто не в той конфигурации. Такой покупатель умеет ждать сколько угодно и выходит тогда, когда понимает, что конкретно изменится в его жизни.

При этом понимание человека давно превратилось во вполне финансовый инструмент. У нас есть правило, которое применяется при любой оптимизации. Отделка мест общего пользования, благоустройство, все, к чему человек прикасается ежедневно, составляет около 10% себестоимости проекта и формирует примерно 90% впечатления о нем. Поэтому мы оптимизируем управление, закупки, внутренние процедуры, проектные решения. Точки контакта с человеком не трогаем, потому что экономия там возвращается замедлением продаж, а при нынешней стоимости денег каждый дополнительный месяц реализации обходится дороже сэкономленного.

И здесь я скажу то, что считаю главным на ближайшие годы. В девелопменте должно появиться направление, отвечающее на один вопрос: что изменится к лучшему в жизни человека после того, как он купит квартиру именно в этом проекте? Базовые уровни потребностей рынок закрыл, просто жить людям уже недостаточно. Значит, проект обязан отвечать содержательно. Человек станет здоровее, потому что рядом появилась инфраструктура, которой он реально пользуется. Он будет больше времени проводить с детьми, потому что не тратит два часа в день на дорогу. Он получит возможность заниматься собой, своим образованием и своим состоянием, потому что среда дает для этого условия. Пока такой функции в отрасли нет ни у кого: есть маркетинг, который эти смыслы описывает постфактум.

Тот, кто понимает человека и не умеет считать, строит красивые вещи и разоряется на третьем проекте. Тот, кто мыслит стоимостью и не понимает человека, получает непроданные остатки и долгие переговоры с банком. Выигрывает компания, удерживающая обе дисциплины одновременно, а таких на рынке немного.

G: Если представить, что рынок постепенно выходит из периода высоких ставок, какие изменения окажутся необратимыми, а что быстро вернется на круги своя?

М. Ж.: Начну с необратимого: его больше, чем принято думать. Банк останется в проекте с правом контроля. Эскроу и проектное финансирование изменили саму процедуру принятия решений, сегодня девелопер защищает перед банком продуктовую логику, темпы продаж и ценовую политику. Даже при мягкой ставке этот контроль никто добровольно не отдаст, и регулятор его не отпустит.

Здесь важно называть вещи своими именами. Банк в проекте выступает инвестором — и никем другим. Слова «партнер» и «разделение рисков» здесь неприменимы. Банк риски не разделяет ни с одним девелопером в стране, он их перекрывает за счет девелопера и делает это при любом стечении обстоятельств. Это нормально: такова его функция и ответственность перед вкладчиками. Проблемы начинаются, когда девелопер ждет от кредитора партнерского поведения и строит модель исходя из этого ожидания. Отношения с банком товарно-денежные, и выстраивать их надо именно так, без иллюзий в обе стороны.

Не откатится назад качество управленческого учета. За последние годы компании увидели, где именно теряли деньги внутри собственного цикла продаж, и увиденное оказалось неприятным. Такое знание невозможно отменить решением правления, при дешевых деньгах его не выключат.

Устоит продуктовый стандарт. Отделка, шумоизоляция, кладовые, безбарьерная среда, двор без автомобилей заходили в проекты постепенно, а сегодня покупатель считает их нормой. Обратного движения не будет, потому что человек, привыкший въезжать в готовую квартиру, не согласится на бетон ни при какой ставке.

Необратима консолидация отрасли. Часть компаний уйдет, их земельные активы и площадки перераспределятся, а прежняя структура рынка не восстановится.

Теперь о том, что вернется, причем быстро. Вернутся рекламные бюджеты, которые никто не считает. Вернется гонка за объемом и покупка земли по любой цене, потому что при доступных деньгах терпение обходится дороже ошибки. Вернутся запуски проектов с красивой визуализацией вместо продуманной экономики. В Москве в массовом сегменте уже год не стартовало ни одного нового проекта комфорт-класса, и при первом же смягчении там образуется очередь из стартов.

С рассрочками ситуация отдельная, их сжимает не только ставка. Регулятор в июле вынес на обсуждение ограничение срока тремя годами, обязательное использование эскроу и запрет наценок, а по проектам с высокой долей рассрочек банки будут формировать повышенные резервы. Этот инструмент уходит по решению регулятора, и удешевление денег его не вернет.

Логика здесь простая: все, что закреплено регулятором и банковской процедурой, останется при любой ставке; все, что держится на страхе, отпускает вместе с ним.

G: Вы не раз говорили, что время — главный ресурс современного человека. Как эта идея влияет на проектирование жилых комплексов?

М. Ж.: Время сегодня прямо влияет на стоимость земли, а значит, и на всю экономику проекта. Для