

Самый быстрорастущий девелопер в России — интервью с С

Transcribed by [TurboScribe.ai](#). [Go Unlimited](#) to remove this message.

Что будет с ценами на недвижимость? Люди хотят перемен в своей жизни. Что будет с льготной ипотекой? Не нужно ждать какого-то одного такого финального решения, которое будет распространяться на много лет. Можно ли получить ипотечный платеж в 16 тысяч рублей в месяц? Можно.

Ты живешь в квартире, которую построил самолет? Я живу в арендованном жилье. В каком это бизнесе? А я про то, чтобы бороться с бедностью, с неправильными финансовыми решениями и повышать качество жизни. Всем привет! Меня зовут Михаил Кучмент, и я почти 30 лет занимаюсь бизнесом.

Вырос из помощника менеджера до сооснователя хофф и инвестора. «Бизнес на салфетке» – это мой подкаст о предпринимателях. Я зову на честный разговор своих коллег, владельцев и управленцев больших компаний.

Мне интересно, какие вызовы перед ними стоят и как они с ними справляются. Как мыслят люди, управляющие огромными компаниями, и что мы с вами можем извлечь из их опыта. Обязательно смотрите выпуск до конца.

В этом выпуске мы разыграем два больших подарка от нашего гостя. Подписывайтесь на мое сообщество ВКонтакте, чтобы не пропускать новые выпуски. А мы начинаем.

Ребята, у нас сегодня очень интересный выпуск, потому что он будет про индустрию, которая касается каждого из нас. Это индустрия жилой недвижимости. И нам всем сегодня повезло, потому что у нас в студии уникальный гость.

Я хотел представить Антона Елистратова, генерального директора и совладельца компании «Самолет». Чем еще интересна очень компания «Самолет», что это не просто строительная компания, а технологический холдинг. Мне кажется, задача Антона будет как раз с нами поделиться долгой такой историей, как, собственно говоря, из строительной компании построить даже не просто технологический холдинг, а целую экосистему сервисов вокруг жилой недвижимости.

Привет, Антон. Привет. Всем привет.

С удовольствием попробую поделиться. Вот я прямо зачитываю цифры. Выручка 297 миллиардов.

Это для нашей аудитории вообще, чтобы понимали масштаб. Чистая прибыль 34 миллиарда. А в 2024 году вы планируете ускорить просто увеличить продажи до 2,7 миллиона квадратных метров.

Это вот в квартирах сколько вы продали? В 2023 вы продаете в 2024? У нас средняя квартира где-то 40-42 метра сейчас. Соответственно, я думаю, что это получается 60-65 тысяч квартир мы продали. В 2023 году? Да.

А сколько вообще рынок России новостроек? Сколько всего квартир? Приблизительно в России продается где-то, наверное, в этом году в 2023 продали приблизительно 35 миллионов квадратных метров. Из них приблизительно треть, наверное, это Москва плюс Питер. Еще две трети это остальная Россия.

В терминах квартир, то есть это, наверное, где-то приблизительно 800 тысяч квартир в прошлом году. Это намного больше, чем в 2022 и сопоставимо с 2021 и 2020 годами. Как выглядит ценовой сегмент, в котором вы работаете? Сейчас у нас портфель более диверсифицированный.

У нас появляются и бизнес-класс, и премиум, и даже элитные проекты с ценой метра от 3 миллионов за квадрат. Но большая часть нашего портфеля это доступное жилье в классах эконом, комфорт, комфорт плюс, бизнес. Что будет со льготной ипотекой? Висит в воздухе вот этот вечный вопрос.

Продлят ли в очередной раз льготную ипотеку, которая, я насколько понимаю, сейчас действует до 1 июля. С точки зрения того, что будет с программами льготной ипотеки, я, честно говоря, не смотрю внимательно за тем, что в течение недели рассказывают, что их там отменят, прикроют, закроют. Мне кажется, что не нужно ждать какого-то одного финального решения, которое будет распространяться на много лет.

Это очень гибкая ситуация. Мне кажется, что если немножко отойти и посмотреть на большую картинку, то можно увидеть, что последние 6 лет правительство спокойно, неторопливо ведет последовательно одну и ту же политику. Оно делает так, чтобы сохранялось статус-кво, чтобы вводилось и строилось большое количество нового жилья, которое востребовано.

Но при этом, чтобы экономика девелопера не улучшалась. То есть они хотят сохранить текущие объемы в стройке, потому что в этой отрасли занято 15 миллионов человек. А так или иначе с материалами, логистиками, поставками, рабочими.

Потому что это по разным оценкам дает от 10 до 18% ВВП. Стройка как индустрия. Стройка плюс сопутствующие товары, услуги, материалы и производство.

Поэтому никто не хочет в два раза это завалить. Это будет серьезный удар по ВВП России. Никто не хочет в два раза завалить, потому что нужно будет лишиться 7 миллионов рабочих мест.

Но при этом все хотят сделать так, чтобы те программы поддержки, которые действовали, были адресные в отношении клиента. И чтобы на этом зарабатывал клиент, а не банк и не девелопер. Исходя из этого идет постоянная риторика, борьба, перетягивание каната.

В какой-то момент всем кажется, что продажи идут очень плохо, как было в первом квартале прошлого года. Чуть-чуть подкручивают, дают больше поддержки. Продажа начинает идти хорошо, как в четвертом квартале прошлого года.

Сейчас подзакрутили. Когда все увидят, что банки стонут из-за того, что у них резервы начинают доначисляться. Люди стонут, потому что у них стали закупать меньше материалов, работ и услуг.

Рабочих мест становится меньше. Девелоперы стонут, потому что их просят довести equity. Но чуть-чуть опять помогут, поддержат.

И это будет гибкая система, которая будет поддерживать статус-кво. Это мой прогноз. Поэтому я смотрю спокойно.

Вот эту всю риторику пропускаю мимо ушей. Мой прогноз сохранения статус-кво на среднесрочном горизонте 3-5 лет. Как-то так.

Типа будет как сейчас? Будет приблизительно как сейчас. Это может быть плюс 20%, минус 20%. Но глобально рынок по своим объемам и по своим мощностям будет приблизительно такой же.

Я думаю, всех волнует вопрос, что будет с ценами на недвижимость. Мне кажется, что если инфляция будет невысокая, и программы господдержки будут развиваться в той логике, которую я описал, то цены будут стоять приблизительно на том уровне, где они есть сейчас. Поэтому мой прогноз.

Цены будут следовать за инфляцией. Сейчас мы видим, если говорить про нашу отрасль, то скорее на 2024 год можно предположить какой-то рост себестоимости. В том числе это связано с ростом стоимости работ и зарплат.

Нам не хватает рабочих ежедневно. У самолета нет своих подрядчиков, у самолета нет своих строителей. Мы всех нанимаем через стендерную площадку.

Ежедневно на нашей стройке сейчас выходит приблизительно 25 тысяч человек. Под конец 2024 года эта цифра будет ближе к 50 тысячам. А вот вопрос, как у тебя формируется расходная часть.

Что влияет на твою экономику и от чего зависит цена на недвижимость? Можешь как-то на такие основные факторы разложить? Там есть строительная себестоимость, когда есть стандартная бетонная монолитная коробка, есть стандартные сети, есть стандартная отделка. И мы понимаем, сколько это сейчас стоит. Для целей нашего упражнения предположим, что это все стоит условно 60 тысяч рублей за метр.

И арматура может подорожать, бетон может подорожать. Но для нас, с точки зрения себестоимости, это даст 5-7 тысяч рублей на квадратный метр. А вот где идет большой

рост, помимо этих 60 тысяч, у нас есть затраты на социальную инфраструктуру, школы, садики.

У нас есть затраты на дорожную инфраструктуру. Мы тратим в каждом нашем ЖК приблизительно 5-7 тысяч рублей на квадратный метр на строительство внутриквартальных дорог. Это, скажем так, требования уже к вам от города безострающего, правильно? Так как мы занимаемся в основном проектами комплексного освоения, то мы все строим сами.

Сами строим школы и садики, сами строим дороги, сами строим сети, сами строим котельные. И все это, с точки зрения себестоимости, дает нам не меньше, чем строительные. Это еще плюс 60 тысяч за метр.

Приблизительно. Есть финансовые расходы, есть коммерческие расходы, есть административные. В тот момент, когда мы улучшаем продукт или меняются требования какого-нибудь региона к продукту, они очень незаметны.

Например, кто-то говорит, давайте у нас будет обеспеченность парковками не 0,2 машины места, а 0,4. И половина из них будут подземные. Для нас это в терминах экономики может обозначать рост себестоимости на 10 тысяч рублей на метр.

Об этом никто не знает. Или кто-то говорит, давайте у нас на школьника в нашей стандартной школе на тысячу посещений, которые мы строим, будет не 10 метров, а 12. Это значит, что себестоимость строительства школы вырастет на 20% и даст нам еще 2-3 тысячи рублей на квадратный метр.

Из таких маленьких, незаметных, но важных вещей складывается наша полная себестоимость. То есть у тебя есть расходы на стройку 60 тысяч, социалка 60 тысяч, стоимость финансирования, какие-то общие административные расходы, расходы на маркетинг, на продажу. Что-то еще мы забыли, какие-то еще важные статьи, которые формируют твою себестоимость.

Как маленький застройщик может конкурировать с такими гигантами, как самолет? Что бы ты посоветовал такой компании? Слушай, тут может быть несколько ответов. Первый ответ. С нами не обязательно конкурировать.

Нам критично не хватает доверия и взаимодействия на нашем рынке. Мне кажется, что если бы мы больше сотрудничали с другими крупными компаниями с точки зрения отстаивания своих интересов и интересов отрасли, с точки зрения того, чтобы обмениваться информацией, с точки зрения того, чтобы обмениваться какими-то интересными наработками, то на самом деле мы от этого бы становились только эффективнее. Я учился в свое время в теории игр и знаю, что те, кто сотрудничают, они всегда побеждают тех, кого не сотрудничают.

Это та тема, в которой нам еще предстоит стать лучше. И для маленьких девелоперов и

застройщиков мы проводим экскурсии по нашим объектам. Мы предлагаем им воспользоваться системой 10D.

Это наша софтвер-система управления стройкой, которую мы за деньги даем маленьким девелоперам. Мы предлагаем им закупать через нашу тендерную площадку. И у нас есть больше десяти клиентов, кто с нами уже так работает.

Наш проектный институт, наверное, крупнейший и самый профессиональный в России по жилому строительству, проектирует для многих и крупных, и средних, и маленьких застройщиков. Это просто дешевле и эффективнее. То есть, по сути, ты говоришь так, что любой маленький застройщик может пользоваться всеми конкурентными преимуществами самолета.

И для него, скорее всего, это будет самый простой способ повышения эффективности. Именно так. А с точки зрения конкуренции, конкуренция в жилой недвижимости очень геолокационная.

То есть, есть какой-то небольшой район, где ты конкурируешь с теми проектами, которые там есть. Если говорить про этот вид конкуренции, никто из маленьких или средних застройщиков и даже из крупных не сможет построить дешевле, чем мы. Никто не сможет построить быстрее.

Никто не сможет закупить дешевле, чем мы. Что может сделать такой застройщик? Первое, он может уйти в класс выше. В другой сегмент, правильно? Да.

То есть, он может конкурировать продуктом. По сути, сделать какой-то такой уникальный продукт. Да.

Он может делать либо уникальный, либо какой-то нишевой продукт, либо просто к классам больше. Второе, чем он может конкурировать. Мы про высокую эффективность.

У нас высокая маржинальность. Он может конкурировать, увеличивать сроки реализации проекта, жертвовать частью своей маржинальностью, но делать тоже востребованные проекты. Потому что, например, у нас есть проекты, которые продаются темпами больше 10 тысяч метров в месяц.

Соответственно, если в этой же локации кто-то встанет и будет продавать по 1000 метров в месяц, он может цену поставить значительно выше. Тогда, скорее, не жертвовать маржинальностью, а наоборот, растянуть срок. Может быть, возврат на инвестиции вырастет, но маржинальность тоже вырастет.

Ну, NPV упадет, если проект большой. Если проект маленький, можно так реализовать. Окей.

Насколько я знаю, у вас еще есть такая партнерская модель, когда можно, если у кого-то

есть земля, потому что, мне кажется, как раз ты сам говоришь, что конкуренция, она такая локальная. В принципе, наличие хорошего какого-то эксклюзивного участка это тоже конкурентное преимущество. И маленький девелопер, он может получить какой-то эксклюзивный лот, и, возможно, ему будет более эффективно с вами по какой-то партнерской модели сделать совместный какой-то бизнес и вместо своей земли получить потом на выходе метры.

Но уже ваши метры построены с вашей эффективностью. Правильно? Да, это то, на чем самолет вырос. В начале нашего пути в 2012-2018 году у самолета было не так много свободных денег.

И большую часть площадок, которые мы приобретали, мы приобретали не за счет того, что мы платили деньги сразу, а за счет того, что мы входили либо в партнерство, либо расплачивались метрами, которые мы строили на тех участках, которые приобретали. Эта модель, она хороша для тех, у кого мы приобретаем, потому что они получают значительную долю прибыли проекта, до 50%. Она хороша для нас, потому что она помогла нам создать самый большой земельный банк, не заплатив за это, не взяв большой долг, не заплатив за это много денег.

Соответственно, сейчас этот земельный банк стоит больше 700 миллиардов рублей. То есть это ваш не просто актив, а это фактически ваше долгосрочное конкурентное преимущество, наличие этого земельного банка. Хотел еще узнать, что происходит с арендой.

Я думаю, вопрос тоже, который всех волнует. Пишут, что аренда подорожала, будет еще дорожать, много факторов. Один из факторов называют то, что ипотека стала менее доступна.

Но эти люди, которые были бы готовы купить при старом условном уровне ипотеки, сейчас они все-таки на паузе. Соответственно, не высвобождается, так бы они купили новое жилье, а так они живут в арендованной квартире, поэтому предложений на рынке мало. Я так понимаю, спрос сейчас существенно выше предложения.

Можешь нам дать какое-то свое понимание, что происходит на рынке аренды? Слушай, мое понимание, что у этого рынка огромный потенциал, очень интересный рынок. Мы много лет, честно говоря, очень просим начать системную реформу этого рынка, для того, чтобы у людей реально был выбор. Чтобы ты мог либо купить квартиру, либо арендовать квартиру, получая высокий уровень комфорта.

Что значит высокий уровень комфорта? Это значит заключить легальный договор с контрагентом, который, если тебя обманет или подведет, ты сможешь подать на него в суд и что-то с него взыскать. Это значит, что это, скорее всего, какая-то фонд или корпорация, или компания, или какой-то системный предприниматель. Сейчас этот класс арендодателей на рынке отсутствует.

Отсутствует по той причине, что если ты покупаешь квартиры, даже с большим дисконтом, дальше начинаешь сдавать их в аренду и платишь те налоги, которые есть, то у тебя доходность будет, скорее, ближе к нулю, между нулем и 5%. То есть ты берешь свои деньги и размещаешь альтернативу на депозит или суда. На депозите сейчас 16%, а здесь доходность будет 4%, например.

Тем не менее, мы развиваем. У нас есть свои фонды арендного жилья. Мы пробуем, смотрим.

Я уверен, что к этому все придет. Когда мы смотрим профиль наших клиентов, мы понимаем, что есть значительная часть людей. Она, по нашим подсчетам, составляет больше 70% людей, для которых, с точки зрения профиля безопасности, неприемлемо жить в арендованной квартире.

Есть какая-то травма. Это травма, скорее всего, 90-х, когда все сгорело, все обнулилось, и только квартиры оставались тем самым местом, тем убежищем, где можно было спрятаться, когда шел дождь, когда нет работы, когда нечего делать. Можно сидеть, можно сдавать, можно смотреть телевизор, можно спать, можно что-то хранить.

В нашей стране очень высокий процент таких людей, 70-80% людей, для них неприемлемо, с точки зрения безопасности, жить со своей семьей, с детьми в арендованном жилье. Но есть, соответственно, остается 10-30%, которые по-другому рассуждают, для которых интереснее экономику посмотреть, а стоит ли покупать, готов ли я надолго создавать обязательство жить именно в этом месте, а является ли это хорошим активом. Я, например, отношусь ко второй категории.

У меня нет своего жилья в собственности, я живу в арендованном жилье. Так, ребята, генеральный директор компании, которая продала жилье на 300 миллиардов в прошлом году рублей, живет в арендованной квартире. Правильно? Да, живет в арендованной квартире.

При этом очень много сотрудников самолета, в последний раз, когда вы смотрели, эта цифра подходила уже к тысяче человек, живет в квартирах самолета. И их жизненный сценарий основан на собственной квартире, и более того, на собственной квартире, к созданию которой они приложили руку. Это, кстати, был мой следующий вопрос.

Ты живешь в квартире, которую построил самолет, или это отдельно? Нет, нет. Давай к аренде тогда вернемся. Даже вот с точки зрения такого частного инвестора.

Вот если я куплю, например, квартиру с отделкой, с мебелью, такую фактически готовую сдачу, сдачу, да, в новостройке. Предположим, я ее в кэш купил, не в ипотеку, но купил за 10 миллионов. Вот такого уровня квартиры я за сколько смогу сдавать? Какая у меня будет доходность на депозит? Ну, смотри, доходность будет низкая.

Значит, однушки в удаленных районах Московского региона сейчас в аренду начинаются

от 25 тысяч. То есть 25 тысяч ты можешь сдавать, а стоит сколько она? Стоит такая квартира будет, условно, 7-8 миллионов рублей. Ну, то есть в год ты получаешь 300 тысяч арендных платежей, из которых ты еще должен заплатить НДФЛ 13%.

Ну, то есть у тебя, грубо говоря, доходность будет меньше 4%, получается. Это мы посчитали доходность без учета того, что ты потом там что-то еще доремонтируешь, тебе нужно туда что-то докупить. А есть еще какие-то налоги.

А есть что-то еще нужно туда инвестировать и так далее. Поэтому, да, эта доходность, как я и сказал, будет ближе к нулю. С точки зрения экономической эффективности... То есть люди покупают недвижку для того, чтобы сдавать ее в аренду.

В особенности, когда можно на депозит положить. Мне кажется, что когда ключевая ставка такая, как сейчас, в принципе, бизнесом заниматься не надо. И, как мы понимаем, такая история долгосрочно не может существовать.

То есть когда у нас идет планирование бюджета, и меня ребята спрашивают, что закладываем. Я говорю, вы что предлагаете? Они говорят, ключевую 16, инфляции 4. Я говорю, такого не бывает. Я думаю, что тут тоже надо в долгую считать, потому что человек, который покупает квартиру, он рассчитывает, что, а, он будет зарабатывать на аренде, б, он, безусловно, рассчитывает, что стоимость самой квартиры будет выше, и стоимость аренды будет как-то подниматься все время.

Я думаю, что так вот, если надо в масштабе лет 50 хотя бы посчитать, возможно, там экономика будет существенно лучше. Слушай, это вот та история, которая лежит в основе нашей жизни по подписке, про которую я потом расскажу. Если ты можешь создавать актив, и у тебя есть инструменты для того, чтобы за счет него потом правильно финансироваться, это, конечно, может давать другую экономику.

Но эти инструменты у нас пока только развиваются. Я вот, кстати, с утра сегодня, случайно получилось, телевизор не смотрю обычно. Но что-то включил, буквально смотрел там 3 минуты.

И в рекламном блоке вышла реклама самолета. Звучит так, вот прям записал себе. Новые квартиры с отделкой и мебелью за 16 тысяч рублей в месяц.

Получается, у меня уже созрела бизнес-модель. Я тогда за 16 тысяч рублей в месяц ее, видимо, в ипотеку куплю. И как ты сказал, однушку за 25 тысяч можно сдавать, правильно? То есть у меня такой арбитраж 9 тысяч рублей вроде возникает.

Это замануха или это так и работает? Я не замануха. Здесь, смотри, все, что дается реклама, соответствует действительности, потому что иначе ФАС нас сразу штрафует. Другое дело, что ну как ты можешь получить 16 тысяч рублей в месяц? 30 лет ипотека, видимо.

Смотри, я могу предположить. Первое, твой первоначальный износ должен будет составить существенную часть. Скорее всего, первоначальный износ будет составить 75-80-90% от суммы.

Второе, ипотека на оставшуюся часть будет длительная и субсидированная. Что значит субсидированная? Значит мы банку заплатим комиссию, а цену квартиры увеличим в 3 раза больше, чем процент, который мы субсидируем. То есть приблизительно просубсидировав 5%, увеличим цену на 15-20.

Соответственно, можно ли получить ипотечный платеж 16 тысяч рублей в месяц? Можно, но нужно выполнить определенные требования. Давай мы плавно перейдем к блоку про клиентов. Я считаю, про рынок мощь хорошо поговорили.

Ты можешь рассказать, как вообще люди выбирают себе квартиру? Какой клиентский путь? Почему клиент принимает решение? Что для него важно? И как вообще происходит процесс выбора жилой недвижимости? Да, здесь можно бесконечно рассказывать. Смотри, как это устроено сейчас. Это устроено приблизительно в тот момент, когда возникает идея или потребность купить квартиру.

Человек проходит ряд этапов. Он смотрит у себя на карте где-то район. То есть все-таки первое будет место, правильно? Да.

То есть он будет думать, он будет сказать, я хочу конкретно вот здесь вот. Да. Дальше он берет и думает так.

Интересно, сколько мне доступно кредита? Заходит в кабинет банковский. Там есть кнопочка обычная. Показать, сколько доступно ипотеки.

Получает оффер. Дальше он говорит так. Но у меня же есть еще своя квартира, в которой я сейчас живу.

Ее можно продать. Дай-ка я залезу на одну из досок объявлений и посмотрю, по сколько продаются схожие квартиры. Дальше он ищет агента или выставляет объявление.

И тут его начинают атаковать огромным количеством звонков. Он узнает, что система неэффективна. Что на досках объявлений большое количество фейковых объявлений.

Он на них натывается, вместо них агенты. Ему начинают звонить другие агенты. Его атакуют, атакуют, атакуют.

И это заканчивается тем, что он выбирает одного. Берет его и начинает вести дела через него. Вот это вот тот клиентский путь.

То есть это вопрос про доверие получается. Который есть сейчас. Как это должно было бы быть? Должно быть вообще все по-другому.

У нас вот эта наша история. Она про то, что мы когда в 2020 году стали замерять, насколько клиенты наши довольны тем, что мы делаем. Посмотрели.

Раз. Минус 35% НПС. Не очень.

Я думаю, сопоставим с НПС в каких-нибудь исправительных учреждениях. Что ты делаешь? Ты чинишь процессы. Лучший клининг.

Хорошее сопровождение. Клиентский сервис. Удобные условия.

И он начинает расти. Вот у нас сейчас средний интегральный НПС. Он 40.

Супер. Он сильно вырос. А вот в индустрии какой ты считаешь? Он гораздо ниже.

Мы измеряем. Да. То есть ниже нуля все равно? Да.

То есть люди, еще раз мы скажем для аудитории. То есть это значит, что тех, кто готов порекомендовать меньше половины. Да.

Но дальше возникает вопрос почему. И у меня возникает вопрос. Если ты идеально починил процессы.

Ты классно продаешь. Чистую квартиру передаешь. В срок.

А у клиент не полностью доволен. И тут ты начинаешь понимать, что на самом деле клиент, когда покупает квартиру, он не хочет там купить 25 метров или 42. Его потребности, они вообще никак не связаны с количеством метров.

И чаще всего люди покупают квартиру. У них очень разные истории за этим. И я рассказывал много раз вот эти вот эмоциональные истории, которые я видел, когда на заселение ходил.

Вот меня больше всего тронуло, как мужик здоровый рыдать начал. Когда понял, что все, квартира нормальная, он ее получает. Вот он начинает плакать.

Почему? Он говорит, вот у моих родителей не было квартиры, а у нас с тобой есть квартира. И для него это не про количество метров, а про статус. Про выполнение какой-то своей жизненной миссии.

И ты понимаешь, что разные причины стоят за этим.

This file is longer than 30 minutes.

[Go Unlimited](#) at [TurboScribe.ai](#) to transcribe files up to 10 hours long.