

# МЕГА ТРЕНДЫ

Тренд-репорт

2023  
2024  
**2025**



**Виктория Белявская**, партнер ГКМ, продюсер проекта

Перед вами — свежий тренд-репорт от ГКМ. Ежегодно мы аккумулируем в одном большом дайджесте всё важное из мира девелопмента: подводим итоги того, что происходило с рынком недвижимости в течение последних 12 месяцев, и строим гипотезы, как он будет развиваться в ближайшее время.

В подготовке этого сборника трендов нам активно помогали Школа управления СКОЛКОВО, компания VEKA и ГК «А101».

Чтобы получить многоплановую и полифоничную хронологию строительной отрасли, мы анализируем данные из очень разных источников и мнения очень разных экспертов, даже если сами не всегда с ними согласны. В фокусе тренд-репорта — наблюдения, рефлексия и мнения профессионального сообщества, собственников и топ-менеджеров компаний, консультантов, в том числе наших конкурентов.

Используйте этот файл как рабочий инструмент. Вернитесь к ключевым событиям 2024-го, оцените, как они повлияли на вашу компанию. Поделитесь с командой, чтобы синхронизировать видение и двигаться в одном направлении. А главное — составьте стратегию на будущее с учетом тех тенденций, которые набирают обороты уже сегодня.

Эффективной работы! И до встречи на страницах следующего тренд-репорта.



Telegram-канал  
«Белявская про сценарии жизни»

<https://t.me/belyavskayalive>

## СОДЕРЖАНИЕ:

<b>РЕТРОСПЕКТИВА—2024</b> ..... <b>1-11</b>	<b>ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ ...</b> <b>46-53</b>
Ключевые события в 2024 году и как менялся рынок недвижимости	Нейросети и тренды в оформлении стройки — практика и примеры
<b>ДЕВЕЛОПМЕНТ—2025</b> ..... <b>12-17</b>	<b>URBAN DEVELOPMENT.....</b> <b>54-64</b>
Что будет со ставкой, ценами и рынком — взгляд экспертов	Роль девелопера в формировании города будущего
<b>ПРОДУКТ</b> ..... <b>18-26</b>	<b>ОБУЧЕНИЕ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ.....</b> <b>65-70</b>
Какие тренды будут влиять на девелоперский продукт и коммерцию	Главный тренд, который поменяет стройку
<b>ПРОДАЖИ</b> ..... <b>27-34</b>	<b>ПРОИЗВОДСТВО</b> ..... <b>71-75</b>
Как работать с продажами в новой реальности	Изменения в работе с поставщиками и в материалах
<b>МАРКЕТИНГ И PR</b> ..... <b>35-41</b>	<b>ESG В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ</b> ..... <b>76-82</b>
Новые подходы и тренды в маркетинге девелоперов	Опыт девелопера A101 в реализации политики ESG
<b>БРЕНДИНГ</b> ..... <b>42-45</b>	
Как ИИ вместе с трендом на идентичность меняют бренды	



Будем рады обратной связи  
и предложениям

## **РЕТРОСПЕКТИВА—2024**

Какие события повлияли на рынок недвижимости, что происходило со ставкой, ипотекой и продажами. Как в этой ситуации действовали девелоперы, в какие регионы вышли и кто решил сменить руководство.

## ОТМЕНА МАССОВОЙ ЛЬГОТНОЙ ИПОТЕКИ

Программа массовой льготной ипотеки действовала с апреля 2020 года по 1 июля 2024-го. В первом квартале 2024 года доля кредитов с господдержкой на рынке ипотеки составила **70%**, в том числе на рынке новостроек — **96%**, тогда как в 2020 году доля льготной ипотеки была на уровне **9%**.

**1,6**

миллионов кредитов выдано

**6+**

триллионов рублей выдано

**91%**

новостройки

**9%**

ИЖС

- Массовая льготная программа стимулировала развитие отрасли: объем текущего строительства вырос на **15%**.
- Однако рост предложения на рынке недвижимости не успевал за увеличением спроса, поэтому цены на недвижимость выросли сильнее — в среднем в два раза.
- Чтобы компенсировать растущую стоимость жилья, девелоперы предлагали покупателям квартиры меньшей площади, а те брали ипотеку на более длительный период. Все это не способствовало формированию позитивных сценариев жизни.

### В БОЛЬШИНСТВЕ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ОКРУГОВ ЦЕНЫ НА НОВОСТРОЙКИ В 2024 Г. РОСЛИ МЕДЛЕННЕЙ ИНФЛЯЦИИ

	I пол. 2024 г.	II пол. 2024 г.	2024 г.
Россия	5,5%	3,6%	9,2%
Уральский ФО	6,1%	3,5%	9,8%
Северо-Западный ФО	5,0%	3,9%	9,2%
в т.ч. Санкт-Петербург	5,8%	6,1%	12,3%
Приволжский ФО	5,0%	2,9%	8,0%
Южный ФО	5,1%	4,6%	9,9%
Северо-Кавказский ФО	4,6%	1,6%	6,3%
Центральный ФО	4,8%	2,4%	7,3%
в т.ч. Москва	7,8%	0,7%	8,5%
Сибирский ФО	4,3%	2,9%	7,4%
Дальневосточный ФО	1,6%	2,6%	4,2%

Источник: ДОМ.РФ на данных Росреестра.

## ПОВЫШЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ ЦБ 16% → 18% → 19% → 21%

«Вы знаете, в недвижимости в любой стране мира всегда происходят какие-то взлеты и падения. К этому надо подходить системно. Какие-то застройщики плохо рассчитали свою экономику, наверное, они не справятся с задачей, такое возможно. Мы сделаем все, чтобы этого (банкротства — ред.) не допустить».

— заместитель председателя правительства Марат Хуснуллин.

Девелоперы возвращаются к проверенным инструментам. Рассрочка, гибкие условия, внимание к тем, кто покупает за собственные средства — всё это помогает поддерживать продажи в условиях недоступности ипотеки.

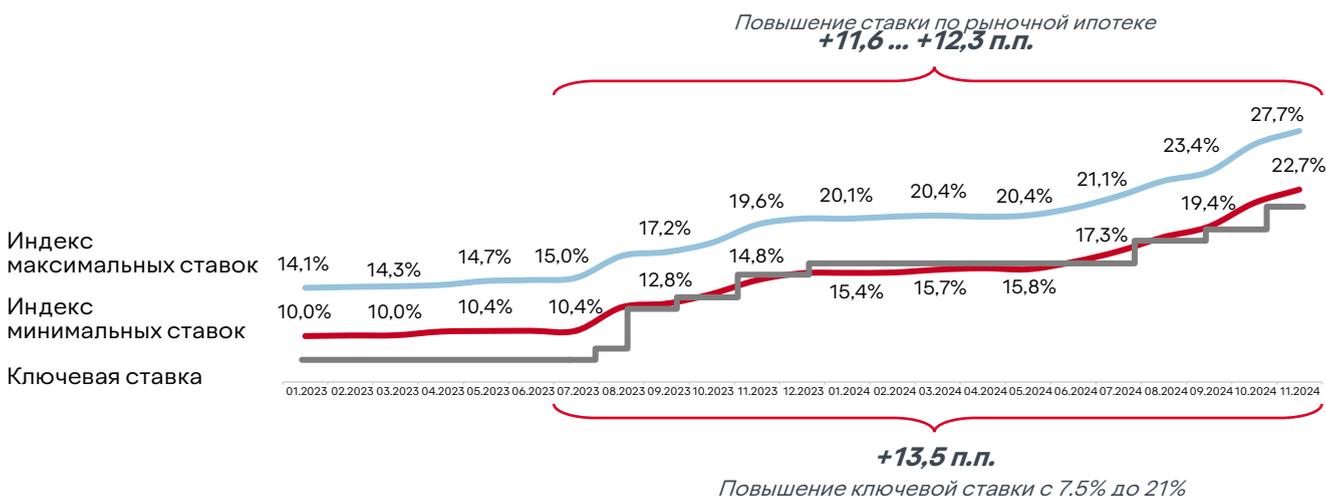
**более 30%**

предельная стоимость кредита

**-30%**

выдачи ипотеки по всем программам и сегментам жилья

### ДИНАМИКА ИНДЕКСА МИНИМАЛЬНЫХ И МАКСИМАЛЬНЫХ СТАВОК ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО РЫНОЧНЫМ ПРОГРАММАМ НА ПЕРВИЧНОМ И ВТОРИЧНОМ РЫНКАХ



Источник: Банк России, Frank RG, 2024

### СОХРАНЕНИЕ ОБЪЕМОВ ВЫВОДА НОВЫХ ОБЪЕКТОВ НА РЫНОК

Застройщики не сбавляли темпы запусков новых проектов даже после завершения массовой господдержки.

В результате портфель строящегося жилья в России достиг максимального уровня за последние 5 лет.

**119,5**

млн кв. м

**+3%**

за III кв. 2024 года

**+5%**

с начала года

Объемы строящегося жилья в России на 01.12.2024

## ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ ДРУГИХ ЛЬГОТНЫХ ПРОГРАММ И «КАЧЕЛИ» С ЛИМИТАМИ

В 2024 году правительство серьезно изменило параметры действующих льготных ипотечных программ. В результате их доступность снизилась. Кроме того, возникли задержки с финансированием: банки регулярно приостанавливали прием заявок по льготным программам из-за окончания лимитов, полученных от государства.



**Эльвира Набиуллина**, председатель Центробанка

«Широкие льготные программы, конечно, очень полезны как временная антикризисная мера, если спрос резко снижается. Но в перспективе целесообразно перейти к адресным программам льготной ипотеки или как минимум дифференцировать их по регионам, где низкие темпы жилищного строительства и низкая обеспеченность жильем».

## ВРЕМЕННЫЙ РАЗВОРОТ ТРЕНДА НА СНИЖЕНИЕ ПЛОЩАДИ

В 2024 году средняя площадь квартир на первичном рынке впервые за 6 лет начала расти. Компактное жилье стало менее интересно для покупателей, а отдельные регионы ввели запрет на строительство малогабаритных квартир.

Тем не менее, наибольшую долю рынка по-прежнему занимают однокомнатные квартиры — на них приходится более половины строящихся квартир.

### КВАРТИРОГРАФИЯ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

1-комнатные:

1 275 729 шт.

3-комнатные:

311 605 шт.

2-комнатные:

792 884 шт.

4+ комнатные:

40 339 шт.

Источник: [ДОМ.РФ](#)

**50,9 кв. м**

средняя площадь продающихся квартир в новостройках России

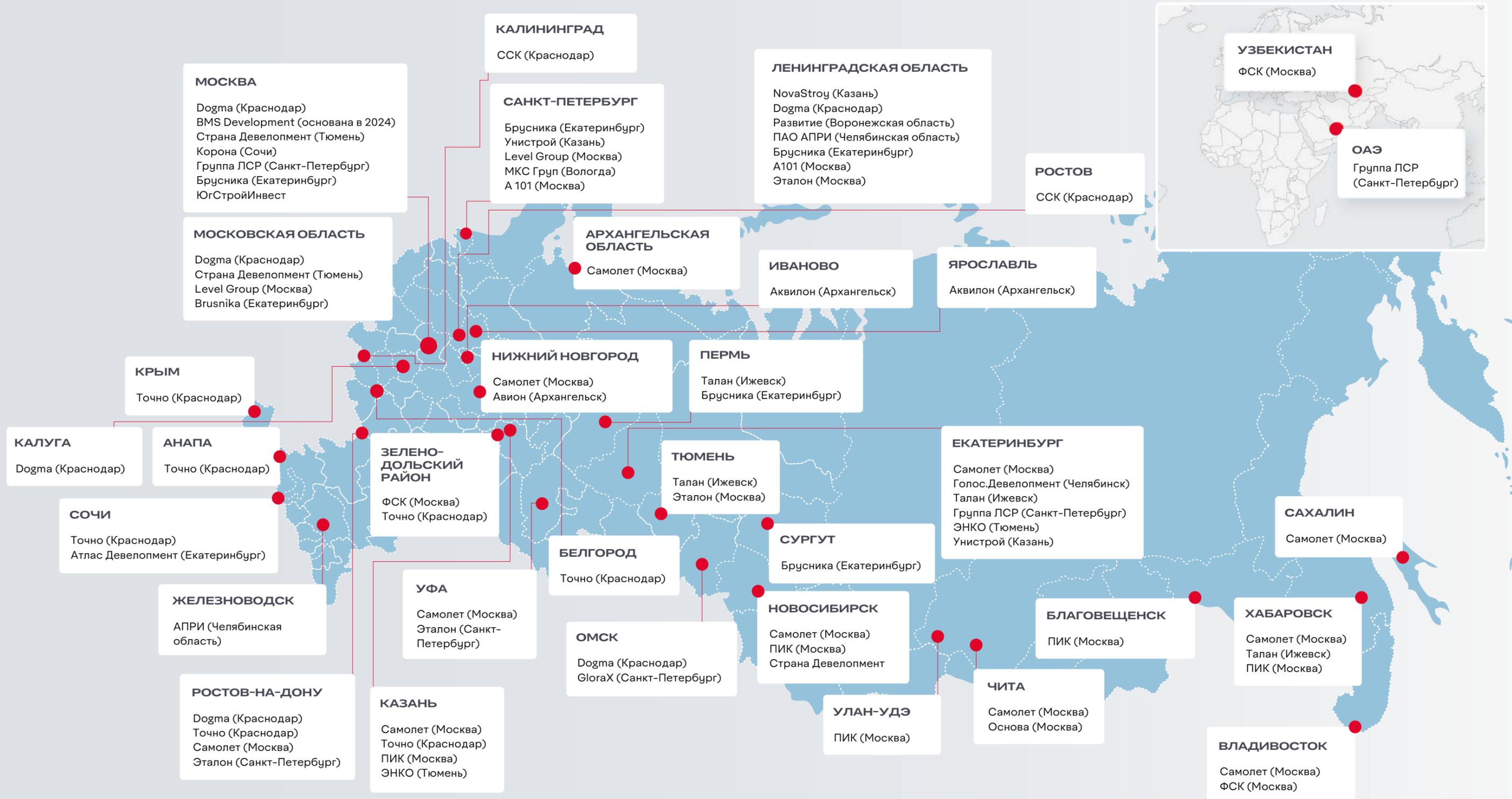
**40%**

построенных в 2024 году квартир в Москве — однокомнатные

## ЭКСПАНСИЯ ДЕВЕЛОПЕРОВ

Наиболее востребованными стали Москва и МО, Санкт-Петербург и ЛО, Дальний Восток, Екатеринбург, Казань. Появился интерес к небольшим городам: новые точки на карте — Иваново, Ярославль, Калуга, Липецк. Ряд девелоперов («Самолет», «Точно», «Догма», Брусника) целенаправленно избрали стратегию развития через выходы и новые регионы, активно заявляли об этом в прессе на профильных мероприятиях.

# КАКИЕ РЕГИОНЫ ВЫБИРАЮТ ДЕВЕЛОПЕРЫ



**Количество строительных компаний в РФ**

**2023 год — 2755**

**2024 год — 2807**

Источник: ЕРЗ.РФ

**Число застройщиков с большими объемами строительства снижается**

	2023	2024
500-999 тыс. кв. м	<b>18</b>	<b>14</b>
300-499 тыс. кв. м	<b>19</b>	<b>31</b>

Источник: ЕРЗ.РФ

## СЛИЯНИЯ/ПОГЛОЩЕНИЯ

**01** Sminex, который в 2022 году приобрел застройщика «Интеко», пополнил свои активы компанией «Инград».

**02** ЭНКО и ИНСТЕП провели сделку M&A, объединенная компания заняла 21-е место в Рейтинге застройщиков РФ по объему текущего строительства.

**03** Девелопер Glorax получил разрешение на покупку строительной компании «Берег Волги».

**04** ЦБ купил у MR Group более 100 тыс. м2 площадей в деловом центре SLAVA в Москве.

**04** Девелоперская группа «Самолет» приобрела банк «Система».

**05** Девелопер «Эталон» купил проекты на набережной Пряжки и возле станции метро «Звездная», принадлежавшие DVA Group.

**06** TEN девелопмент приобрел региональные активы Sminex-Интеко. В сделку вошли земельный банк на 270 тыс. кв. м, Южный региональный научно-исследовательский и проектный институт, комбинат ЖБИ, застройщики со своим департаментом продаж и собственная управляющая компания.

**07** РЖД купили небоскреб Moscow Towers в «Москва-Сити» у ВЭБ.РФ. Это самая дорогая покупка года.

**08** ООО «С3 Развитие Центр» (входит в воронежскую ГК «Развитие» Сергея Гончарова) стало победителем аукциона по продаже 81% доли уставного капитала ООО С3 «Доверие» (владеют участком в Алуште).

**09** В начале 2024 года девелоперы пошли против банков. Сначала Setl Group, далее – ПИК, ЦДС, «Строительный трест» и другие не приняли условий по субсидированию ипотеке. ЦБ встал на сторону девелоперов и поддержал.

## КАДРОВЫЕ ПЕРЕСТАНОВКИ

**Glorax**

12 января президентом компании стал **Дмитрий Кашинский**

**Группа ЛСР**

7 марта генеральным директором стал **Дмитрий Кутузов**

**ПИК**

3 апреля генеральным директором назначен **Ерванд Карапетян**

**ГК Самолет**

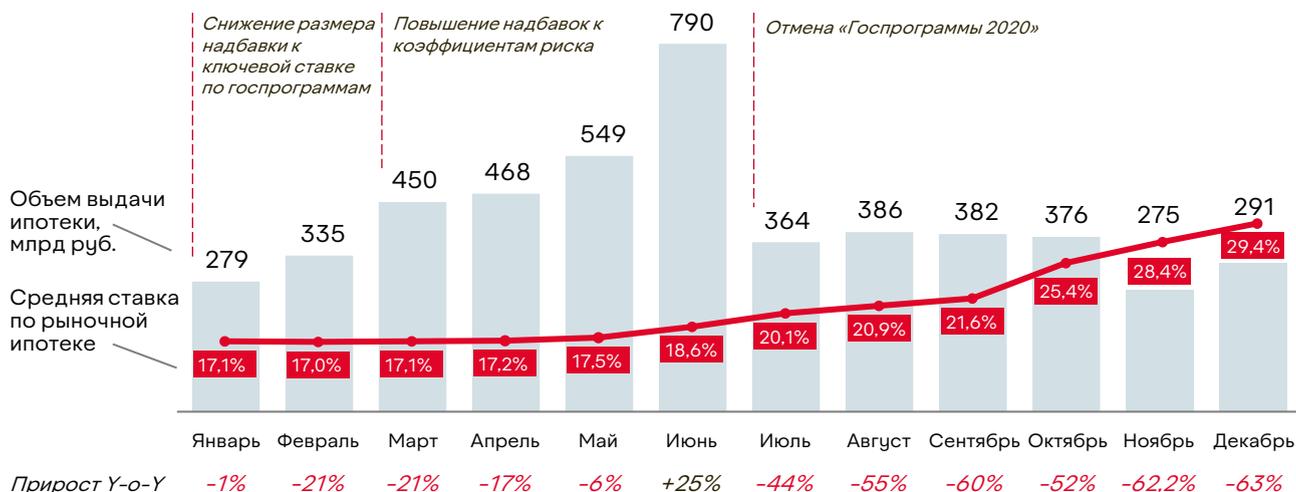
13 февраля генеральным директором назначен **Андрей Иваненко**

19 ноября генеральным директором стала **Анна Акиншина**

**ГК ФСК**

26 ноября президентом назначена **Ирина Воронина**

# ОБЪЕМ ВЫДАНЫХ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ



Источник: данные банков, Frank RG, 2024 г.

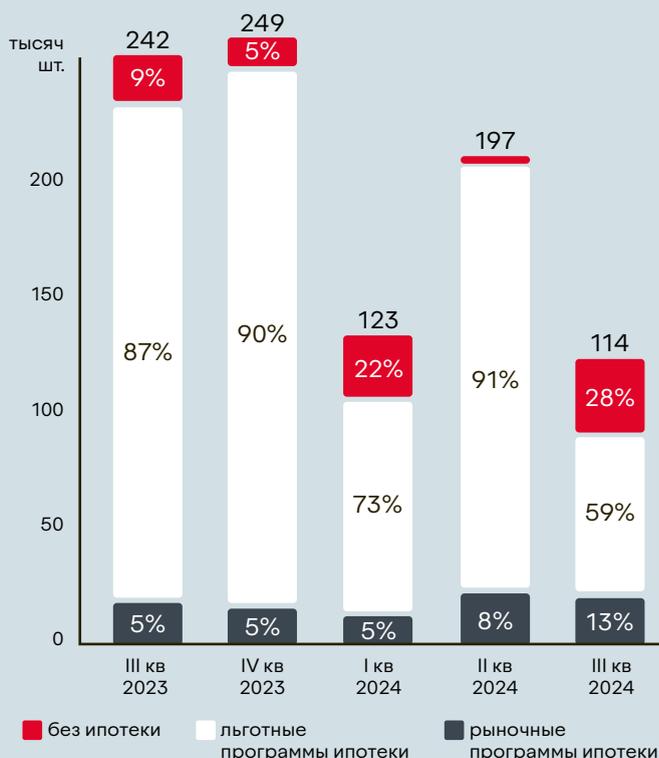
## 100 тыс. — СРЕДНЕЕ ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО ВЫДАНЫХ КРЕДИТОВ ПОСЛЕ ОТМЕНЫ ЛЬГОТНОЙ ИПОТЕКИ

### СНИЖЕНИЕ ПРОДАЖ НОВОСТРОЕК

В России растут продажи недвижимости в рассрочку, а вместе с ними — и риски для застройщиков и покупателей. Доля рассрочки в структурах продажи недвижимости достигла 30–35%, а в ближайшее время может стать основной формой оплаты.

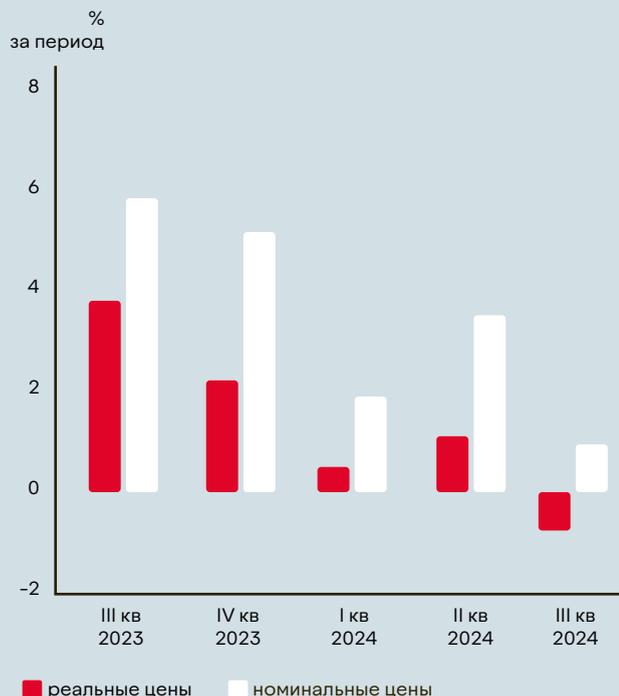
**114 тыс.** ДДУ **-53%** год к году

Продажи новостроек в III кв. 2024 года ожидаемо сократились после отмены массовой господдержки.



Источник: ДОМ.РФ

## РАЗВОРОТ НА СНИЖЕНИЕ ЦЕН



**В III кв. 2024 года цены на новостройки в России без учета инфляции снизились**

**+ 0,9%**  
номинальные

**- 0,9%**  
реальные

### ТОП 5 ГОРОДОВ-ЛИДЕРОВ РОСТА ЦЕН НА НОВОСТРОЙКИ

Самара	Уфа	Волгоград
<b>25%</b>	<b>22%</b>	<b>18%</b>
Пермь	Воронеж	
<b>17%</b>	<b>16%</b>	

Источник: [ДОМ.РФ](#)

## ЗАМЕДЛЕНИЕ РЫНКА ИЖС

После ажиотажного второго квартала объемы выдачи ипотеки на рынке ИЖС упали с **127,3 млрд** (июнь) до **35,4 млрд** (декабрь).

## ЗАПУСКИ НОВЫХ ПРОЕКТОВ ПРЕВЫСИЛИ ПРОДАЖИ ЖИЛЬЯ В ~2 РАЗА

- Отношение запусков к ДДУ
- Запуски новых проектов, млн кв. м
- Продажи по ДДУ, млн кв. м



Источники: ЕИСЖС, Росреестр, расчеты ДОМ.РФ.

# ХРОНИКА: КАК РАЗВИВАЛИСЬ СОБЫТИЯ



# ХРОНИКА: КАК РАЗВИВАЛИСЬ СОБЫТИЯ

## август

- Начал действовать национальный стандарт зеленого ИЖС
- В Москве запретили строить малометражное жилье

## сентябрь

- Банк России повысил ключевую ставку до 19% годовых
- Банки начали приостанавливать выдачу ипотеки по льготным программам из-за исчерпания лимитов
- В России утвердили Стандарт защиты прав и законных интересов ипотечных заемщиков

## октябрь

- Банки ввели, а затем отменили комиссию для застройщиков-партнеров при выдаче льготной ипотеки
- Льготные ипотечные программы потребовали дополнительного финансирования, из бюджета выделили 446,9 млрд руб.
- В Москве перестали согласовывать строительство новых проектов апарт-отелей
- Банк России повысил ключевую ставку до 21% годовых

## ноябрь

- Банк России предложил распространить макропруденциальные лимиты на ипотеку
- Лимит на семейную ипотеку на 2025 год увеличили на 2,4 трлн руб.

## декабрь

- Заработал новый механизм автоматического перераспределения лимитов на семейную ипотеку между банками
- Сохранение ключевой ставки в 21%



## **ДЕВЕЛОПМЕНТ–2025: ВЫЗОВЫ И ПРОГНОЗЫ**

Что будет со ставкой, ценами и рынком — взгляд экспертов.

Будущее девелопмента в цифрах и графиках. Каким будет 2025 год, чего ждать игрокам рынка от ипотечной ставки и как быть с продажами. Прогнозы и комментарии экспертов.

## СРЕДНЕСРОЧНЫЙ ПРОГНОЗ БАНКА РОССИИ

**В 2025 ГОДУ ЖДАТЬ СИЛЬНОГО СНИЖЕНИЯ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ НЕ СТОИТ — РЕГУЛЯТОР ПЛАНИРУЕТ, ЧТО СРЕДНЕГОДОВАЯ СТАВКА БУДЕТ В ПРЕДЕЛАХ 17-20% ГОДОВЫХ, И ЛИШЬ В 2026-М СНИЗИТСЯ ДО 12-13%.**

	2023 (факт)	2024	2025	2026	2027
Инфляция, в %, декабрь к декабрю предыдущего года	7,4	8,0-8,5	4,5-5,0	4,0	4,0
Инфляция, в среднем за год, в % к предыдущему	5,9	8,2-8,4	6,1-6,8	4,0-4,2	4,0
Ключевая ставка, в среднем за год, в % годовых	9,9	17,5	17,0-20,0	12,0-13,0	7,5-8,5



**Герман Греф**, президент,  
председатель правления Сбербанка

«На 2025 год наш прогноз: рост ВВП на уровне 1,3%. Инфляция перейдет к снижению, но сохранится на уровне 6-7%. Начала цикла снижения ключевой ставки мы ожидаем не ранее второй половины 2025 года».

Это значит, что в течение всего года процентная ставка по рыночной ипотеке будет оставаться высокой. В такой ситуации рынок первичного жилья с его программами семейной, сельской, военной, IT-ипотеки, а также программами субсидирования и рассрочками от застройщиков будет для покупателей более привлекательным, чем рынок вторичного жилья. При этом запуск дополнительных льготных программ возможен только при условии снижения инфляции.

### ЭКСПЕРТЫ ГМК УВЕРЕНЫ, СНИЖЕНИЯ ЦЕН НА НОВОСТРОЙКИ НЕ БУДЕТ:

- С начала 2024 года выросли цены на 87 из 105 основных видов стройматериалов, деталей и конструкций для строительства, следует из данных мониторинга Росстата за январь — октябрь 2024.
- Ставка по кредитам на строительство растет вместе с ключевой ставкой.

### ТОП-10 СТРОЙМАТЕРИАЛОВ ПО РОСТУ ЦЕН В ОКТЯБРЕ 2024 ГОДА ПО СРАВНЕНИЮ С ДЕКАБРЕМ 2023-ГО:

Волоконно-оптические кабели

48,5%

Железобетонные плиты покрытий

17,7%

Листовые профили из нелегированной стали

22,3%

Электрические проводники

16,1%

Песчано-гравийные смеси

19,2%

Листовой прокат из нелегированных сталей

15,4%

Древесно-стружечные и другие аналогичные плиты

19,2%

Железобетонные стеновые внутренние панели

14%

Железобетонные стеновые наружные панели

17,9%

Минеральная неметаллическая продукция

12%

Источник: [Движение.ру](https://движение.ру)

- **Проектное финансирование с рыночной ставкой 26–28% вынуждает девелоперов сокращать объемы строительства.** Запуски новых проектов могут замедлиться в условиях снижения спроса после завершения льготной ипотеки и сохранения высоких рыночных ипотечных ставок.
- **Еще один фактор, который будет влиять на рынок в 2025 году — ипотечный стандарт.** Он начал действовать с 1 января и предполагает ряд ограничений по кредитам на жилье.
- **Несмотря на рост цен и ужесточение ипотечных программ, россияне по-прежнему считают жилье приоритетной целью** накопления средств. По данным Центробанка за декабрь, общий объем вкладов и счетов физлиц в российских банках достиг 57,5 трлн руб., а исследование, проведенное Regions Development показывает, на что вкладчики планируют потратить деньги после закрытия депозитов.

### НА ЧТО ВКЛАДЧИКИ ПЛАНИРУЮТ ПОТРАТИТЬ ДЕНЬГИ ПОСЛЕ ЗАКРЫТИЯ ДЕПОЗИТОВ:

Недвижимость

79%

Подушка безопасности

15%

Автомобиль

38%

Бытовая техника и мебель

12%

Ремонт

29%

Лечение

11%

Образование

22%

Свадьба и другие семейные праздники

9%

Путешествия

18%

- **Иногда эксперты и СМИ вспоминают пример Китая,** где при снижении спроса **цены на первичное жилье упали на 25%.** Аналитики не согласны, что ситуация в России будет развиваться по тому же сценарию. Корректировка цен в отдельных проектах возможна, но, скорее всего, она будет выражаться в акциях и скидках.

**65%**

составит доля ипотеки с господдержкой в 2025 г.

**до 35 млн кв. м**

запустят девелоперы в 2025 году

**5–7%**

составит рост цен на новостройки в 2025 году

Источник: прогноз ДОМ.РФ



**Сергей Разуваев, директор GMK**

«Один из девелоперов рассказал мне, что из 25 объектов, готовых к выводу на рынок, в 2025 году он выведет не более 5, остальное пока придержит. Подобная логика присутствует у многих операторов рынка. Пятикратное сокращение инвестиционных программ отдельных девелоперов говорит о том, что к 2026 году может сформироваться дефицит экспозиции жилья».

По мнению аналитиков SberCIB Investment, небольшая коррекция цен все же возможна. Девелоперы могут незначительно — примерно на 5–10% — снизить стоимость недвижимости за счет экономии на строительстве: например, уменьшения высоты потолка.

С учетом текущих тенденций объем продаж новостроек в 2025 г. может сократиться на 19–35%. Девелоперы выделяют три сценария развития рынка. Базовый предполагает уменьшение продаж с 7,5 трлн руб. в 2023 г. до 5,3 трлн руб. в 2025 г.



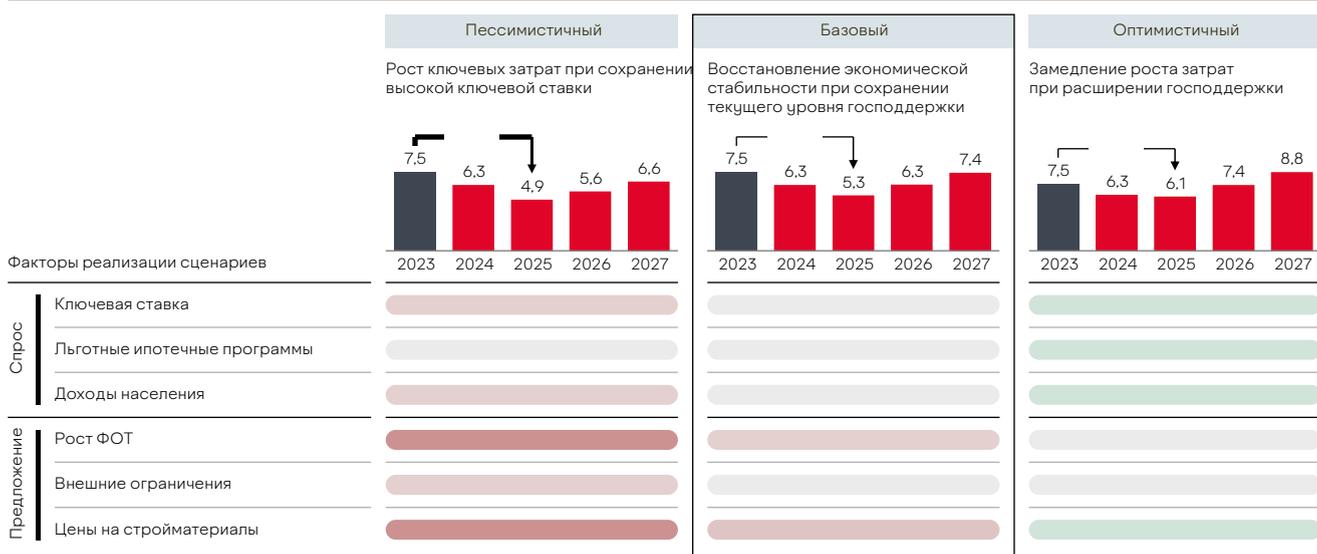
**Георгий Иванин**, старший аналитик SberCIB Investment

«Затраты на строительство выросли: и себестоимость, и стоимость денег, которая является большой компонентой. Поэтому девелоперам просто невыгодно снижать цену, чтобы продать. Вы можете увидеть, что цены начали снижаться, но на самом деле девелоперы за те же или чуть меньшие деньги предлагают уже другой продукт, потому что ориентируются на норму доходности. Если эту норму доходности застройщики не получают, при выросших затратах и стоимости капитала они просто не будут делать проект».

## ТРИ СЦЕНАРИЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА НОВОСТРОЕК, ДИАПАЗОН ПАДЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ СОСТАВИТ 19–35% К 2025 Г.

Объем рынка новостроек, трлн руб.

Улучшение ситуации    Отсутствие изменений    Ухудшение ситуации



Источник: анализ «Яков и Партнёры»

## 5 ИНСТРУМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ПРОДАЖАМ:

В предстоящие месяцы директор GMK Сергей Разуваев рекомендует сделать упор на 5 инструментов, которые помогут поддержать продажи:

### 01 Коллаборация с агентствами

Разница в цене на новостройки и вторичное жилье сейчас уменьшается, и агенты могут переубедить клиентов, которые рассматривали вторичку, и обратить их внимание на новые квартиры.

### 02 Рассрочка

Это перспективный инструмент удерживания людей — им не придется связываться с ипотекой, пытаясь выполнить все условия кредитования.

### 03 Корпоративные продажи

Это позволит сразу выходить на большие чеки.

### 04 Продажи за наличные

На счетах россиян сейчас лежит много денег — можно с помощью акций стимулировать тех, кто готов купить недвижимость за наличные.

### 05 Трейд-ин

Пока он для нас привычен в сегменте авто или техники, но и в недвижимости этот инструмент имеет большие перспективы.



Подписывайтесь на канал Сергея Разуваева

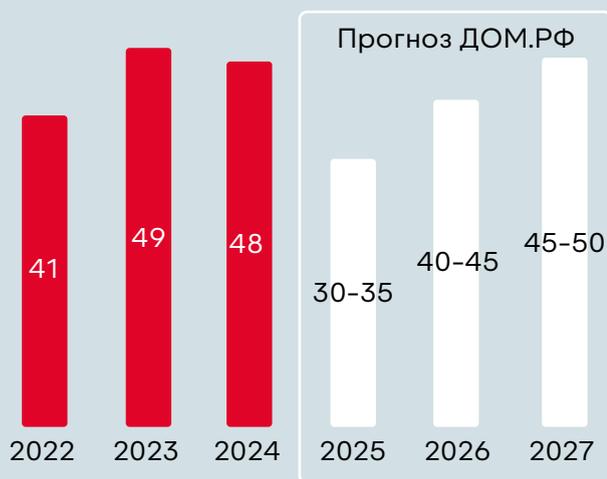
<https://t.me/razuvaevgmk>

## ЧТО БУДЕТ СО СПРОСОМ

Одинаково ли снижение спроса затронет разные классы жилья? Эксперты уверены, что нет. По словам руководителя Центра управления продажами и сервисом GMK Анны Шишкиной, самый уязвимый сегмент — масс-маркет, здесь возможно некоторое упрощение продукта. При этом колоссальных изменений ждать не стоит, уверена Анна.

### Застройщики будут сокращать запуски новых проектов из-за слабого спроса

Запуски новых проектов, млн кв. м



Источник: ДОМ.РФ

### В 2025 г. цены на новостройки продолжат расти на уровне инфляции, на готовое жилье - превысят ее

Номинальный рост цен, % г/г

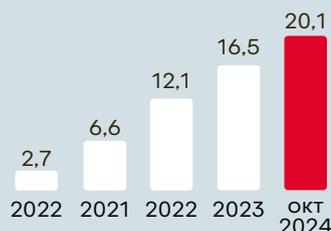


Источники: Росстат, индекс цен ДОМ.РФ, прогнозы ДОМ.РФ

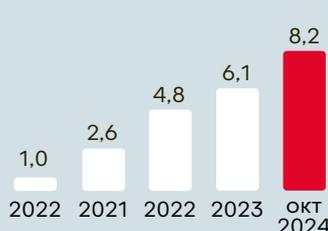
- **Спрос на жилье в 2025 г. останется низким из-за высоких процентных ставок (средняя ключевая ставка составит около 20%)**
  - по прогнозу ДОМ.РФ, выдача ипотеки в следующем году сократится до 1,0-1,2 млн кредитов на сумму 3,8-4,0 трлн руб. Восстановление начнется с 2026 г. при условии снижения ключевой ставки
- **Накопленный задел по продажам позволит застройщикам гарантированно завершить проекты с вводом в 2025 г., но слабый спрос приведет к снижению запусков**
  - как следствие, увеличатся риски падения ввода жилья в эксплуатацию с 2027 г.
- **Номинальные цены на новостройки в 2025 г. продолжат расти на уровне инфляции, а на вторичном рынке - чуть выше инфляции (спрос в этом сегменте поддержат сделки за наличные)**
  - 2026-2027 гг. жилье подорожает примерно на величину инфляции.

### Проектное финансирование

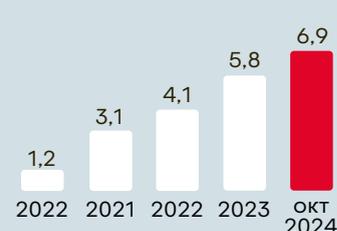
Объем кредитных линий застройщикам, трлн руб. на конец периода



Задолженность (выбранный объем лимитов) застройщиков перед банками, трлн руб. на конец периода



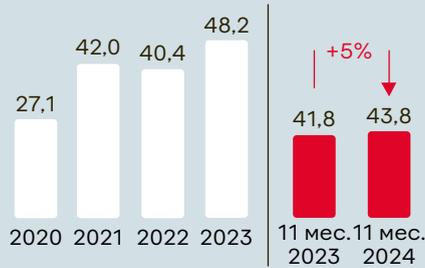
Средства на счетах эскроу, трлн руб. на конец периода



Источник: ДОМ.РФ

### Жилищное строительство

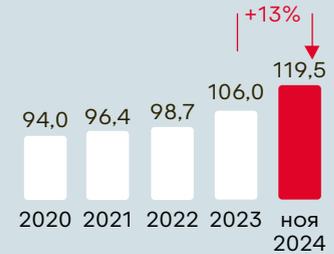
Запуск новых проектов, млн кв.м



Ввод жилья, млн кв.м



Объем жилья в стадии строительства, млн кв. м на конец периода



МКД, млн кв. м



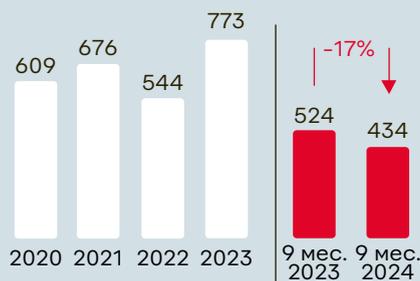
ИЖС, млн кв. м



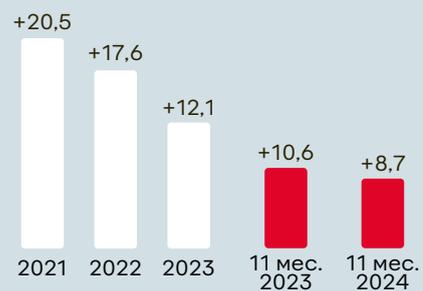
Источник: ДОМ.РФ

### Продажи и цены на первичном рынке

Количество зарегистрированных ДДУ физлиц (жилые помещения), тыс. шт.



Номинальный рост цен на новостройки (индекс цен ДОМ.РФ), % за период



Источник: ДОМ.РФ



**Ильдар Хусаинов**, директор агентства «Этажи»

«Банки стали главным игроком, что опасно для экономики. Снижение доходности девелоперов продолжится и в 2025-м».



**Михаил Гольдберг**, руководитель аналитического центра АО «ДОМ.РФ»

«Есть ряд застройщиков, которые — в том числе из-за своей рискованной финансовой политики — сегодня находятся в более уязвимом положении, чем отрасль в целом. У части из них в 2025 году возможно банкротство, но никакой опасности с точки зрения достройки проектов нет».



## ПРОДУКТ

Какие тренды будут влиять на девелоперский продукт и коммерцию

Как новая экономическая реальность отразится на продуктовых решениях девелоперов. От чего будут отталкиваться игроки рынка, почему компании не будут отказываться от качественного благоустройства, а на чем планируют экономить.

## НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПРОДУКТУ: ИННОВАЦИИ И АДАПТАЦИЯ

Повсеместная цифровизация бизнес-процессов и использование технологий ИИ не могут обойти стороной девелопмент. Одним из ключевых аспектов в управлении продуктом и его дистрибуцией становится внедрение proptech-, fintech-решений.

- Системный сбор данных
- Выбор региона экспансии
- Тестирование гипотез
- Выбор земельного участка
- Анализ данных
- Стратегия реализации

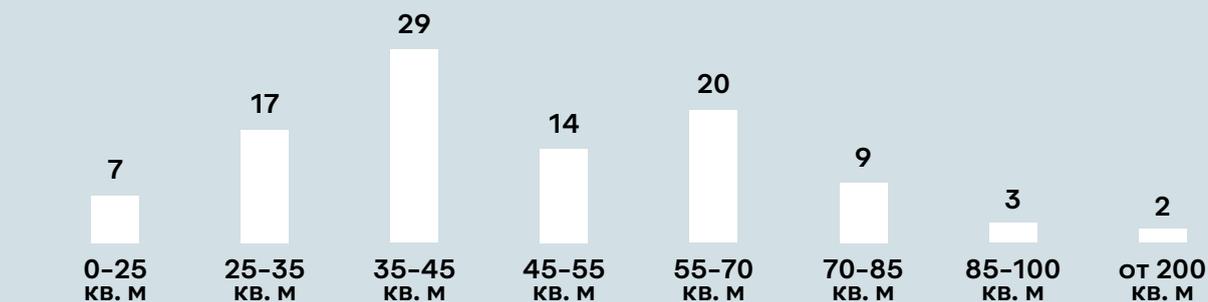


Управленческие решения

## КАК ЭКОНОМИКА ВЛИЯЕТ НА РАЗМЕР КВАРТИР

В 2024 году средняя площадь строящихся квартир начала расти впервые за 6 лет. Но уже в 2025-м мы с большой долей вероятности увидим возвращение противоположной тенденции. Юниты снова начнут сокращаться — как и во время каждого кризиса.

Распределение количества строящихся квартир по площади, %



Источник: ДОМ.РФ

В последние 4 года спрос преимущественно определяли величина ключевой ставки и ипотечные условия, в том числе льготные программы. Низкий первоначальный взнос позволил потребителям перераспределить накопленные средства не на покупку, а на ремонт и меблировку. В тоже время девелопер мог создавать высокую добавленную стоимость за счет дополнительных опций, яркой визуальной составляющей, уникального клиентского опыта.

Теперь впечатлений будет меньше, практики — больше. После сокращения льготных программ и увеличения рыночной ставки по ипотеке девелоперы начали пересматривать новые проекты.

### По каким параметрам девелоперы будут менять квартирографию в 2025 году

- Гибкость
- Адаптивность объемно-планировочных решений
- Запрос рынка
- Оптимальное соотношение пространства



**Искандер Юсупов**, генеральный директор «Унистрой»

— Большая этажность означает большую прибыль. Но если для девелопера важна ценность продукта, впечатления, которые получает клиент, то он формирует для них комфортное пространство. Например, в ЖК «Лето» мы специально раздвинули дома, добавив простора и воздуха в архитектуру, предусмотрели переменную небольшую этажность, чтобы высота не давила, добавили множество пространств для отдыха на воздухе — парк-набережную, бульвар, различные спортивные зоны, теннисные корты и так далее.

## ЗА СЧЕТ ЧЕГО ДЕВЕЛОПЕРЫ БУДУТ ПОВЫШАТЬ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ

В масс-сегменте девелоперы используют все возможности, чтобы повысить рентабельность.

### На чем будут экономить девелоперы

- ↓ Высота парковок
- ↓ Количество шахт
- ↓ Доля остекления
- ↓ Дорогостоящие материалы
- ↓ Выступающие элементы фасадов
- ↓ Количество лифтов
- ↓ Доля бетона и металлоконструкций

Внешний облик проектов и места общего пользования стараются максимально сохранить на прежнем уровне.

*«Оптимизация в большей степени затронет сами квартиры, то есть частную территорию. Визуализация, оснащение, комфортное ощущение человека в местах общего пользования останутся. Может быть, дизайн станет чуть проще, меблировка — чуть дешевле, но впечатления будут все так же важны. Девелоперы будут думать об этом при разработке всех проектов: от комфорта до бизнеса».*

— Анастасия Куклина, руководитель Центра стратегических разработок GMK

## ФАКТОРЫ ВПЕЧАТЛЕНИЙ: НА ЧЕМ ЭКОНОМИТЬ НЕ БУДУТ

В условиях снижающегося спроса конкурентная борьба усилится. Чтобы ее выиграть, девелоперу предстоит обеспечить максимальное качество во всех аспектах проекта, за которые клиенты готовы платить.

При выборе жилья потребитель в первую очередь ориентируется на цену и параметры квартиры. Следующие по степени важности критерии — факторы впечатлений: характеристики района, дома и придомовой территории.

### Рейтинг значимости блоков факторов при выборе жилья для всех сегментов целевой аудитории

- 1 Цена квартиры
- 2 Параметры квартиры (планировка, технические особенности и т.п.)
- 3 Характеристики и наполнение района / территории застройки (в случае с пригородным ЖК)
- 4 Характеристики дома и подъезда
- 5 Характеристики двора и придомовой территории

## ОСНОВА ДЕВЕЛОПЕРСКОГО ПРОДУКТА

### База

- Размер квартиры
- Отделка
- МОП
- Архитектура
- Дворы

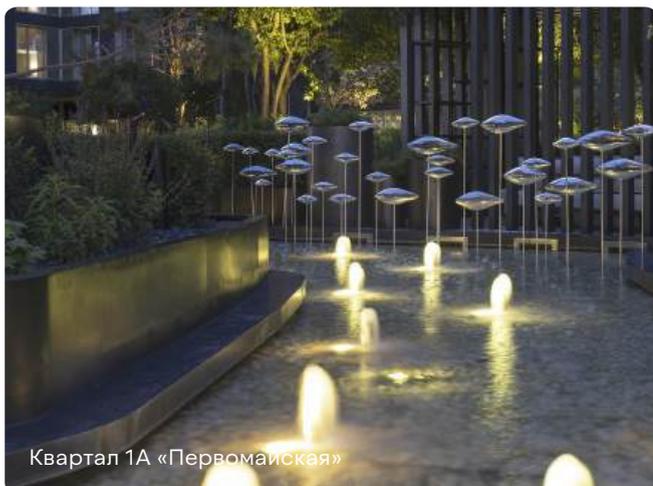
### Сверх-опции

- Решения для узких сегментов
- Сервис и гостеприимство
- Соответствие культурному коду
- Соответствие региональной специфике

# ОТ КАКИХ ПРОДУКТОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЕВЕЛОПЕРЫ НЕ ОТКАЖУТСЯ В 2025 ГОДУ

## Арт-объекты

Повышают ценность недвижимости и увеличивают привлекательность проекта.



## Свет и акцентное освещение

Интегрируется как в экстерьер, так и в интерьер, формирует определенное настроение.



### Озеленение

Запрос на то, чтобы иметь возможность побыть на природе, оставаясь в городе, растет. Многие девелоперские компании используют ландшафтную стратегию всепогодного двора-сада.



## КАК ПРОДУКТ АДАПТИРУЕТСЯ ПОД СОЦИАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ

Другой значимый тренд в развитии девелоперского продукта связан с нивелированием социальных рисков. И это тоже то, на чем девелоперы не экономят. Это еще одна причина, почему девелоперы сохраняют фокус на местах общего пользования — дворовые и межквартальные пространства являются точками притяжения людей и дают им возможности для коммуникаций.

*«Фактически многоэтажный девелопмент основан именно на комьюнити. Многоэтажные здания появились, чтобы людям было проще организовать, связать общей идеологией и продвигать среди них определенные идеи. Также компактная застройка оптимизирует затраты на инфраструктуру»,* — говорит Анастасия Куклина, руководитель Центра стратегических разработок GMK.

**Концепция комьюнити-двора, который является не просто территорией перед домом, а пространством, где жильцы смогут реализовать свои интересы и удовольствия.**



Внутри одного ЖК формируются полные жизненные циклы — когда в доступе все, что нужно для комфортной жизни: магазины, аптеки, детские клубы, кафе и рестораны, постаматы, шеринги, коворкинги и переговорные.

#### Драйверы жилого комплекса

- Места общего пользования
- Коммерческая инфраструктура
- Кастомизация пространства

# ЗАЧЕМ ДЕВЕЛОПЕРЫ ПРОГРАММИРУЮТ ТЕРРИТОРИЮ

Применение знаний в пространственной структуре проектов позволяет сохранить экологию передвижения и коммуникаций резидентов. За счет этого повышается их удовлетворенность от проживания, а значит, растет индекс счастья резидента.

## ПРОГРАММИРОВАНИЕ ТЕРРИТОРИИ

работающие взрослые/ студенты

### Когда?

16:00-21:00

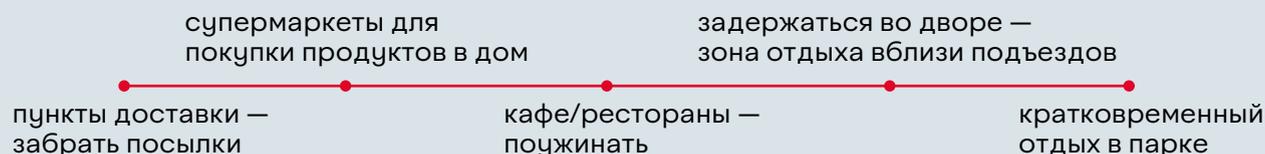
### Кто?

Работающие взрослые/  
студенты

### Зачем?

Путь с работы/учебы  
домой

## КЛЮЧЕВЫЕ ПОИНТЫ НА ПУТИ СЛЕДОВАНИЯ



Например, за счет таких технологий можно реализовать в проекте концепцию dog-friendly, не доставляя неудобств тем жителям, у которых собаки нет. При разработке аудиторию сегментируют, для каждого сегмента моделируют сценарии передвижения. И в точках, где маршруты не пересекаются, создают dog-friendly зоны.



- 1 навес от осадков и место ожидания для хозяев
- 2 твердое покрытие места ожидания для парковки колясок
- 3 основное покрытие площадки – рассыпчатое чтобы рыть, но не песок, т.к. грязно



- 1 таблички, мотивирующие к уборке за питомцем



- 1 место для хранения расходных материалов
- 2 фен
- 3 сантехнический трап
- 4 сменный ковер

Если у застройщика все-таки запроектирована площадка для выгула, девелоперы не забывают о владельцах. Для хозяев животных тоже должна быть комфортная среда – места для отдыха, навесы, столы.

Продукт очень детально адаптируется под запросы аудитории, по каждому аспекту принимается точечное решение. Таким образом происходит вычленение реальных запросов аудитории и соответствующая калибровка продукта.

## СМЕНА ПОКОЛЕНИЙ И ПОКУПАТЕЛЕЙ

Сегодня значительная доля спроса на недвижимость — 37%, приходится на людей от 35 до 44 лет. Для этой аудитории важны впечатления, и девелопмент продолжит обеспечивать им wow-эффект — это не уйдет из проектов.

При этом есть достаточно крупная категория более молодых покупателей. На людей, которым сейчас от 18 до 34 лет, уже приходится 31% спроса, и со временем основная покупательская способность перейдет именно туда — к аудитории 1990–2006 годов рождения.

**Возраст покупателей жилья в 2022 — I пол. 2024 г.**



**Структура семей по количеству детей, % купивших жилье**



В результате через 10 лет основными покупателями станут сегодняшние дети и их родители. Девелоперы формируют лояльность этой будущей целевой аудитории уже сегодня — за счет внимания к детской инфраструктуре в жилых проектах. Туда уже направляют огромные бюджеты и усилия, и эта тенденция сохранится.

## ДЕТСКИЕ ПЛОЩАДКИ

Раскрывая большую идею в логике «особого квартала», предлагаем использовать современные подходы проектирования детских площадок. Для этого мы подобрали оборудование в природной тематике, которая отражает идею садоводства и земледелия, где дети знакомятся с природой через разные формы: соприкосновения, звуки, зрение и т.д.



## КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

Рынок коммерческой недвижимости в России показывает устойчивость и гибкость. Он быстро меняется в соответствии с новыми условиями и адаптируется к происходящему.

### Тренды в коммерческой недвижимости

- Сокращение площадей
- Стремление к универсальности
- Стремление к функциональности
- Дружелюбные пространства

Современные жилые проекты все чаще нацелены на развитие человеческого потенциала. Коммерческая недвижимость следует тренду — теперь это не просто площади, а комфортные и дружелюбные пространства. «Для проектов повышенной комфортности коммерческая инфраструктура — база. Чем выше класс, тем больше доля коммерции в проекте», — говорит Людмила Ефремова, эксперт по коммерческой недвижимости GMK.

Наличие коммерческой инфраструктуры является определяющим для аудитории фактором выбора при покупке квартиры на периферийных территориях.

### ФАКТОРЫ ВЫБОРА ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ

Рейтинг преимуществ покупки квартиры в пригороде по мнению потенциальных покупателей

Наличие в плане застройки торговой инфраструктуры (магазины, аптеки, банкоматы, социально-бытовые услуги)	94%
Более дешевая цена покупки квартиры, чем в городе	93%
Отсутствию отталкивающего контингента (неприятных соседей)	92%
Невысокая загруженность дорог/отсутствие больших пробок	92%
Качественная дорожная инфраструктура в пригородном ЖК	92%
Наличие в плане застройки объектов здравоохранения в шаговой доступности	92%
Удобная транспортная развязка и работа общественного транспорта (достаточность маршрутов общественного транспорта)	91%
Близость к природе, в пригороде лучше экология	90%
Размеренный образ жизни за городом: спокойный, тихий, обособленный от оживленных дорог	87%
Новые дома, новые жилые комплексы, новая среда для жизни, которой нет в городе	86%
Близость к работе/учебе	86%
Новый микрорайон без старого жилого фонда	85%
Перспективы открытия новых детских садов и/или школ в шаговой доступности	85%
Наличие акций, специальных условий покупки квартиры с мат. капиталом, небольшой суммой первоначального взноса	84%
Рядом уже живут/ планируют жить близкие люди: члены семьи, друзья	81%
Наличие в плане застройки жилого комплекса фитнес-клубов, спортивных секций, открытых площадок для занятий спортом	78%
Другое	8%

Источник: GMK

## СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЦИИ — 2025

### Власти влияют на инфраструктуру

Москва ввела ограничения на выдачу РНС на комплексы апарт-отелей. Аналогичный мораторий планируется и в Махачкале. Мера необходима, чтобы упорядочить городскую застройку и проконтролировать строительство, решить проблему с нехваткой социальной инфраструктуры. Также на московских застройщиков возложили обязанность обеспечить спортивной инфраструктурой проекты КРТ.

### Самый востребованный сегмент — склады и офисы

Существенно изменилась модель поведения и потребления людей, выросла популярность курьерских служб и доставок. Этот тренд на виду, девелоперы тоже его осваивают — например, ГК «А101» намерена выйти на рынок light industrial в 2025 году.

## Девелоперы объединяются с крупным ритейлом

- «Самолет» x «Магнит» — ритейлер арендует у девелопера около 30 помещений на первых этажах жилых проектов в Москве и МО, Санкт-Петербурге и ЛО и в Тюмени;
- ПИК x DDX Fitness — первый фитнес-центр на 2000 кв. м откроется на территории квартала «Мичуринский парк».

## Девелоперы создают свои проекты под коммерческую недвижимость

Девелоперы диверсифицируют бизнес или инвестируют в смежные отрасли. Так, компания «Железно» не смогла найти операторов SPA и ресторанного бизнеса для своего дома высокого класса «Булычев», в результате сама инвестировала в эти направления.

## Временная коммерция создается на этапе стройки крупных проектов

Такой подход дает возможность протестировать идеи без крупных инвестиций и адаптировать их под изменения рынка и требований целевой аудитории. Кроме того, он повышает привлекательность территории для будущих арендаторов и покупателей и способствует продвижению продукта.



### Стратегия развития коммерческой недвижимости от GMK

Разработка концепции коммерческой недвижимости позволит девелоперу запланировать объем, форматы и способ реализации коммерческих помещений в жилом проекте, которые принесут максимальную выгоду

<https://gmk.ru/kommercia>

## РИСКИ В СФЕРЕ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ НА 2025 ГОД

### 01 Возможное сокращение объемов масштабирования бизнеса и сетевых операторов.

На рынке арендаторов коммерческой недвижимости преобладают крупные игроки. Это касается и маркетплейсов, и продуктовых сетей. У таких компаний больше ресурсов, и им намного проще масштабироваться, чем локальным предприятиям. В результате малый бизнес проигрывает конкурентную борьбу, уступая свою долю рынка.

**02 Нехватка персонала.** Не только непосредственных сотрудников ритейла, ресторанов, но и специалистов коммерческого направления, способных эффективно управлять многофункциональными объектами. Так возникает запрос на создание управляющих компаний по коммерческой недвижимости и привлечение брокерских компаний.

В коммерческой недвижимости наступило время необычных, нетиповых решений. Девелоперам не стоит смотреть, как делают конкуренты, или слепо повторять привычные паттерны. Нужен постоянный поиск новых решений и экспертизы.



«Средалогия»: исследовательский тревел-проект про среду городов. Через эксперименты изучаем тренды и специфику городов.

<https://youtube.com/@gmkr>

# ПРОДАЖИ

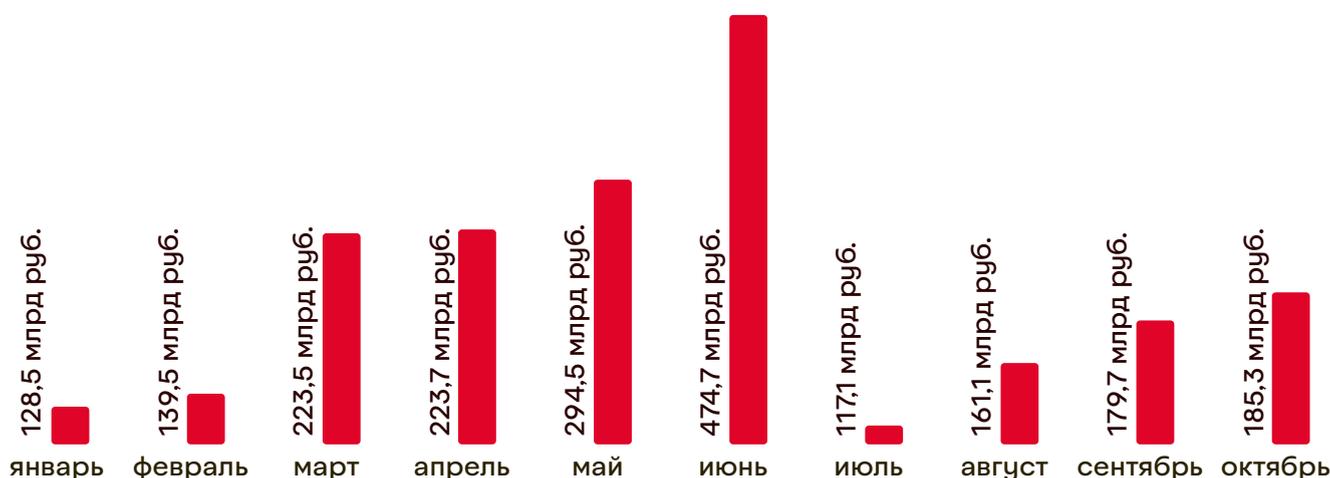
Как работать с продажами в новой реальности

Как действовать девелоперам, чтобы компенсировать снижение сделок с ипотекой. Рекомендации по стратегии ценообразования на 2025 год. Работа со скидками и другие методы стимулирования продаж.

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПРОДАЖАХ

Ключевым событием, повлиявшим на продажи недвижимости в 2024 году, разумеется, является окончание программы господдержки. В июне, последнем месяце действия программы, продажи у девелоперов били рекорды. По данным Центробанка, объем ипотечных жилищных кредитов по ДДУ рос в течение всего года и в июне 2024 года составил рекордные 474,7 млрд рублей.

### ОБЪЕМ ИЖК ПО ДДУ В 2024 ГОДУ



### ТОП-10 РЕГИОНОВ ПО КОЛИЧЕСТВУ ВЫДАННЫХ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ В III КВ. 2024 Г.

Во всех регионах из первой десятки в третьем квартале объем выданных кредитов заметно сократился в сравнении со вторым кварталом — роль сыграло завершение программы льготной ипотеки.

	Количество выданных кредитов		Объем выданных кредитов		Доля в общем количестве выданной ипотеки	
	тыс. ед.	Д к II кв. 2024 г., %	млрд руб.	Д к II кв. 2024 г., %	%	Д к II кв. 2024 г., п.п.
1 г. Москва	18	-42	126	-41	6,0	-0,6
2 Московская область	16	-41	77	-41	5,3	-0,4
3 Республика Башкортостан	13	-35	40	-40	4,5	+0,1
4 Краснодарский край	12	-42	46	-44	3,9	-0,4
5 Тюменская область	12	-44	41	-46	3,9	-0,5
6 г. Санкт-Петербург	11	-43	56	-42	3,8	-0,5
7 Республика Татарстан	11	-35	41	-40	3,8	+0,1
8 Свердловская область	11	-42	34	-46	3,6	-0,3
9 Челябинская область	10	-31	25	-35	3,2	+0,2
10 Ростовская область	9	-39	31	-39	3,0	-0,1
Топ-10 регионов	123	-40	515	-42	41	-2
Прочие регионы	179	-33	589	-36	59	+2

Источники: Банк России, расчеты ДОМ.РФ.

После завершения льготной ипотеки рыночные доли крупнейших ипотечных банков перераспределились, сообщает ДОМ.РФ. По итогам третьего квартала улучшили свои позиции участники, которые в меньшей степени специализировались на сегменте новостроек (где действовала льготная ипотека): Совкомбанк (специализируется на кредитовании под залог недвижимости) и Россельхозбанк (основной объем выдачи — на готовые индивидуальные дома). Общий рейтинг выглядит так:

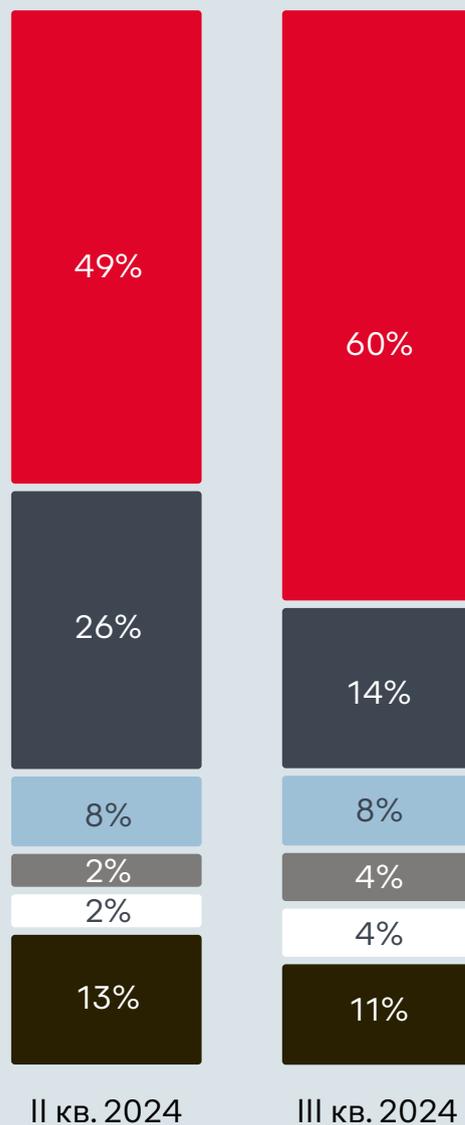
### ТОП-10 БАНКОВ ПО ОБЪЕМУ ВЫДАЧИ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ В III КВ. 2024 Г., МЛРД РУБ.



Источники: ДОМ.РФ, данные банков.

### ДОЛИ БАНКОВ В ОБЩЕМ ОБЪЕМЕ ВЫДАЧИ ИПОТЕКИ, %

- Сбербанк
- Совкомбанк
- ВТБ
- Россельхозбанк
- Альфа-Банк
- Остальные банки



Источники: ДОМ.РФ, данные банков.

Впрочем, краха рынка, которого ожидали некоторые покупатели, не произошло — объемы выдачи ипотеки постепенно восстанавливаются, продолжают развиваться и другие инструменты. Заметно выросла доля покупки в рассрочку и полной оплаты. Вместе с этим, перед девелоперами стоят новые вызовы — возрождение навыков активных продаж и более точечная работа с ценообразованием.

## КТО, КОМУ И КАК ПРОДАЕТ?

Выделять социально-демографические портреты покупателей сейчас малоэффективно — даже у оставшейся семейной ипотеки условия часто носят заградительный характер (высокий первоначальный взнос).

Гораздо эффективнее разделить клиентов на несколько групп по психологическому состоянию и степени готовности к покупке.

### ● Наблюдатели

ждут снижения цен или других благоприятных условий. Нужна демонстрация сценариев развития рынка и убеждение в том, что краха рынка не произойдет.

### ● Тревожные покупатели

склонны к сомнениям, требуют особого внимания. Долгая консультационная поддержка, полная вовлеченность со стороны менеджера.

### ● Готовые к сделке

быстрое принятие решений, минимальные возражения. Необходимо провести сделку максимально быстро.

Среди наблюдателей директор ГМК Сергей Разуваев выделяет три подгруппы потенциальных клиентов, которые вошли в «режим ожидания»:

**01 Инвесторы.** Начнут вкладывать свои ресурсы, только когда ставка начнет устойчивое снижение, а баланс спроса и предложения сместится в сторону спроса. Они увидят в этом будущую доходность и начнут покупать.

**02 Люди, которым квартиры не по карману.** К сожалению, их большинство, и в последнее время девелоперы апеллировали именно к ним. Они могут купить квартиру в рассрочку, но если к моменту сдачи дома ипотечная ставка не уменьшится, они «соскочат».

**03 Люди, у которых есть и четкая потребность, и ресурсы на ее приобретение.** Многочисленные акции и скидки формируют у них мысль: «А зачем покупать сейчас? Если скидки есть сейчас, то в будущем они станут еще больше».

Эксперты ГМК предлагают разделить менеджеров в отделе продаж на две условные группы: охотников и фермеров.

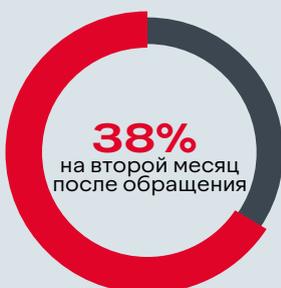
### ● Охотники

Ориентируются на быструю обработку клиентов, оперативно закрывают сделки, минимизируют временные затраты.

### ● Фермеры

Работают с клиентами, нуждающимися в дополнительной поддержке (сомневающиеся или не имеющие достаточного ПВ). Более глубокий подход, помощь в составлении финансового плана, пошаговая подготовка к покупке.

## КАК БЫСТРО КЛИЕНТЫ ВЫХОДЯТ НА СДЕЛКУ?



Источник: Profitbase

Ключевое осознание 2024 года — продажи требуют активной работы. Особенно сложной стала перестройка для тех сотрудников, которые начали работать в сфере девелопмента после 2020 года. Они привыкли к легким продажам с опорой на господдержку и теперь нуждаются в новом уровне подготовки.

На счету бизнес-тренера Анны Печеркиной тысячи обученных менеджеров и множество проанализированных звонков. Она знает волшебные слова для убеждения нерешительных клиентов и готова делиться опытом.

Обучение ваших сотрудников онлайн и офлайн

<https://t.me/vbelyavskaya>

## СТРАТЕГИИ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРОДАЖ

Доля покупок в рассрочку и полной оплаты значительно выросла с отменой льготной ипотеки. Данные разнятся в зависимости от масштабов и регионов присутствия девелопера, но общий тренд очевиден.

**«Если судить по косвенным признакам, в том числе по сокращению доли ипотечных сделок, можно предположить, что в Московском регионе через рассрочки сейчас продается 17–20% от всех квартир, в Петербургском — 13–16%. До этого года доля сделок с рассрочкой была незначительной — менее 2–3%. Они были распространены в основном в элитном сегменте, где часто покупателям сложно одномоментно аккумулировать всю сумму».**

— Алексей Попов, руководитель «Циан.Аналитики»

Рассрочка есть у 100% застройщиков из первой десятки по объему текущего строительства. Но нужно, чтобы менеджер мог ее продать, сделать финансовый расчет и запросить данные для упрощенного андеррайтинга клиента.

**Работа с дебиторской задолженностью — еще один навык, который в 2025 году станет для застройщиков ключевым**

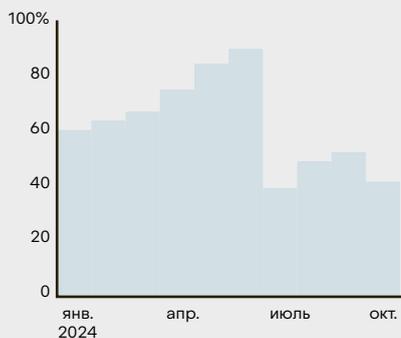
**«С момента завершения субсидированных государством ипотечных кредитов на покупку жилья основным драйвером продаж стали различные варианты рассрочек. В отдельных наших проектах до 40% квартир сегодня продаются в рассрочку».** Александр Гуторов, вице-президент, руководитель блока продаж и маркетинга ГК «Страна Девелопмент»

**«С июля доля рассрочки стала расти и в октябре установилась в диапазоне 32–35%».** Станислав Коршунов, руководитель департамента продаж «ПСР. Недвижимость-М»

**«Ипотека была дешевой, и переход на рассрочку покупателям не требовался. Сейчас доля предложений с рассрочками составляет в среднем 20–25%».** Светлана Сигарева, коммерческий директор по московскому региону КОРПРОС

### Доля ипотечных сделок

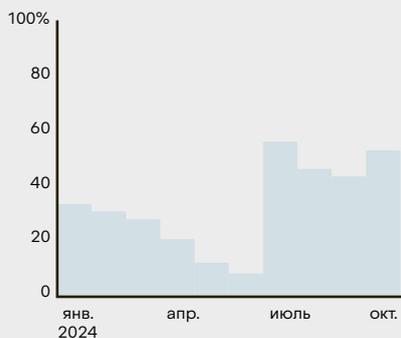
Статистика застройщика Санкт-Петербурга — «Сэтл Сити»



Источник: Т-Ж

### Доля сделок с рассрочкой

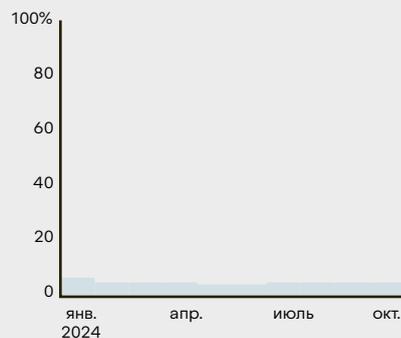
Статистика застройщика Санкт-Петербурга — «Сэтл Сити»



Источник: Т-Ж

### Доля сделок за наличные

Статистика застройщика Санкт-Петербурга — «Сэтл Сити»



Источник: Т-Ж

Еще один способ стимулирования — субсидирование процентной ставки. Вот как его реализовали крупные застройщики на столичном рынке:

#### ● ФСК

- Совместная программа с Совкомбанком 8% годовых до ввода дома
- Акция действовала до 31 декабря 2024 года

#### ● Группа «Эталон»

- Доступно только для одного ЖК
- Ставка по семейной ипотеке 3,5% годовых
- Ставка фиксируется на весь срок кредитования
- Первоначальный взнос — от 20,1%

## СИНЕРГИЯ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ

Четкое разделение PR, маркетинга и продаж уйдет в прошлое. Произойдет объединение вокруг воронки продаж, где задача каждого — с помощью своих задач и инструментария продвинуть клиента к покупке.

Отделы продаж должны работать в полной синергии с отделами маркетинга. Например, если в офис продаж часто приходят самоходы, менеджеры должны сказать об этом маркетологам, а те, в свою очередь, приложить усилия для того, чтобы таких клиентов стало еще больше: обновить навигацию рядом, забрендировать стаканчики в соседней кофейне, нарастить количество точек контакта.

Консистентность общения нужно выстраивать вокруг продукта. Связь маркетинга, PR и продаж должна быть взаимопроникающей.

## СТРАТЕГИЯ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ В 2025 ГОДУ

Стратегия ценообразования стала более выверенной. Застройщики переходят от автоматического повышения цен к ручному контролю. Даже те, у кого включена система динамического ценообразования, либо вводят, либо усиливают ручной контроль цен.

У компаний с большим портфелем раньше ценообразованием занимались исключительно алгоритмы. Сейчас в цену нужно закладывать рост себестоимости, инструменты стимулирования продаж, скидки, рассрочки, субсидии, поэтому пристальное внимание к этому направлению неизбежно.

**За что девелоперы готовы дать скидку:**

быстрый выход на сделку

полная оплата

покупка квартиры из промопула

Скидочных предложений в этом году ожидаемо больше — если в декабре 2023-го явно обозначенные скидки фигурировали в 28% лотов Москвы и Подмосковья, то сейчас доля таких объявлений приблизилась к 45%, отмечают аналитики Циан.

Средний размер скидки тоже увеличился: для лотов, где фигурирует две цены — актуальная и зачёркнутая, показатель изменился с 8→11%.

Чтобы адаптироваться к новым условиям, нужно провести ресерч нынешней системы продаж: проверить, как настроены бизнес-процессы, как работает система мотивации и как выстроено ценообразование. Привлечение консультанта и взгляд со стороны поможет увидеть более объективную картину и оперативно исправить самые узкие места.

Центр управления продажами GMK проанализирует работу отдела продаж девелопера за 16 дней и составит план действий для оптимизации.



Оставить заявку на чекап

<https://gmk.ru/centri/centr-upravlenija-prodazhami>

## ПЛАТФОРМИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

Все больше бесшовных сделок будет проходить внутри платформ: Telegram, OZON, Wildberries и другие. Основной упор будет сделан на платформы, в которые можно встраивать чат-боты с генеративным интеллектом. Это позволит создавать скрипты, делать консультации более человечными.

Даже небольшим бизнесам теперь не нужно разрабатывать свои системы, иметь серверы. Чат-бот будет отвечать прямо в Telegram, не нужно никуда переходить. **На базе языковых моделей можно создать помощника, который будет качественно отвечать на запросы клиента:**

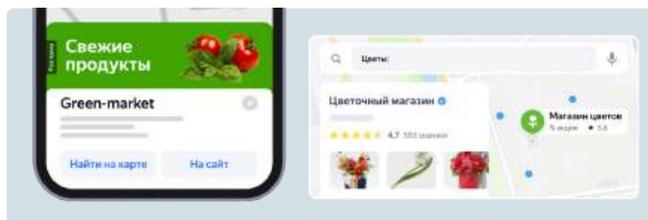
сколько квартир конкретной планировки осталось в продаже?    есть ли рядом школа?

каковы особенности этой квартиры?    подойдет ли мне этот ЖК, если у меня есть собака?

насколько инклюзивная среда?

*«На маркетплейсах появились рекламные блоки, которые тоже займут застройщики. Плюс в том, что искусственный интеллект на базе запросов пользователя предложит рекламные объявления, соответствующие потребности. На условном OZON будет рекламная лента, которая позволит бронировать квартиру внутри маркетплейса. Подобную практику реализовывали «КОРТРОС» в коллаборации с OZON и «ПИК» в коллаборации с «Мегамаркетом». В 2025 году эта тенденция может вновь набрать обороты.*

*Еще один инструмент — реклама на картах. Когда человек, проезжая мимо строящегося ЖК, будет видеть предложения, сможет посмотреть и выбрать квартиру. Подобный формат георекламы запускался в «Яндекс.Картах» в виде баннеров, аудиторию можно таргетировать». — Виктория Белявская, партнер GMK, продюсер проекта*



## 9 ГЛАВНЫХ КАЧЕСТВ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ В 2025 ГОДУ

**01 Неравнодушие.** Внутренняя целеустремленность, эмпатичность, готовность разделить ответственность с клиентом.

**02 Разносторонний подход.** Смотрите на задачу под разными углами. Вместе с клиентом придумывайте план накопления на ПВ, сочетайте разные инструменты покупки.

**03 Активное слушание.** Обычно менеджер — это тот, кто классно рассказывает. Но сейчас важно уметь задавать правильные вопросы. Это процесс на грани коучинга клиента.

**04 Знание всех способов покупки.** Собирать как конструктор, комбинировать одно с другим. Менеджерам придется стать частично ипотечными брокерами, частично специалистами по дебиторской задолженности.

**05 Любовь к делу.** Когда ты веришь в свой продукт, любишь его, то транслируешь это на уровне микродвижений, интонации.

**06 Транслирование успехов.** Делитесь с коллегами историями о том, как закрыли сложную сделку или смогли помочь с покупкой нерешительному клиенту. Ваш опыт поможет другим.

**07 Синергия с командой.** Задача РОПа — создать среду для взаимообучения, задача менеджера — погрузиться в нее и тесно сотрудничать с отделом маркетинга и руководителем проекта, чтобы быть в курсе всех изменений.

**08 Работа на перспективу.** Занимайтесь не только горящими задачами, но и смотрите на то, что можно улучшить в будущем, например, точки контакта с клиентом.

**09 Возрождение текущей базы.** Отдел продаж не может себе позволить пропустить ни одного лида: посмотрите на тех, кто ушел подумать и пропал или сказал, что не рассматривает покупку квартиры в моменте. Возможно, ваш клиент созрел (или готов принять помощь).

## ВЫВОД ПО ИТОГАМ РАЗДЕЛА

### Адаптация к изменению портрета клиентов

После завершения программы льготной ипотеки рынок адаптировался к новым реалиям: доля сделок в рассрочку и с полной оплатой значительно выросла. Учитывая высокий уровень тревожности у клиентов, застройщики делают упор на эмпатию, активное слушание и индивидуальную работу. Это повышает доверие и вероятность успешного завершения сделки.

### Гибкость инструментов продаж

Застройщики активно используют рассрочки, скидки и субсидии. Однако эти инструменты должны сопровождаться умением менеджеров корректно презентовать их и адаптировать под конкретного клиента.

### Возрождение активных продаж

Для успеха в продажах 2025 года требуется переобучение сотрудников, особенно тех, кто привык работать в условиях высокого спроса на фоне госпрограмм.

### Сегментация клиентов и менеджеров

Эффективное разделение покупателей на группы по степени готовности к сделке (готовые, тревожные, наблюдатели) и адаптация подходов каждого менеджера позволяют улучшить конверсию и удержание клиентов.

### Укрепление синергии между отделами маркетинга и продаж

Успешные продажи требуют тесного взаимодействия отделов. Совместное планирование лидогенерации, регулярный обмен обратной связью и корректировка скриптов помогают оперативно адаптироваться к изменению рыночной ситуации.

### Необходимость ручного контроля ценообразования

Автоматическое повышение цен уступило место более точечным стратегиям. Застройщики закладывают в стоимость жилья растущую себестоимость, скидки и инструменты стимулирования продаж, чтобы оставаться конкурентоспособными.

## МАРКЕТИНГ И PR

Новые подходы и тренды в маркетинге девелоперов

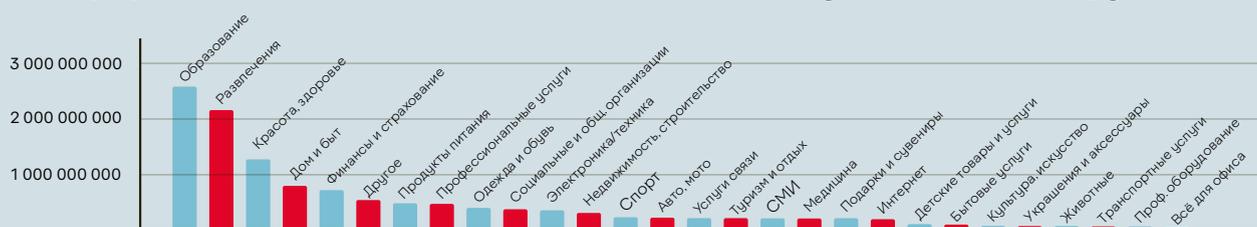
Каким будет маркетинг девелоперов в 2025 году. Лучшие инструменты для продвижения. Самые эффективные каналы для девелоперов и средняя стоимость целевого лида по каналам. Переосмысление пути клиента и тренды в контенте.

В течение каждого года GMK собирает маркетинговую информацию от застройщиков и отмечает общие тенденции и фундаментальные сдвиги. Мы систематизировали все эти данные и выделили тренды на 2025 год, а возможно, и более долгий срок.

## ТРАТИТЬ ПРИДЕТСЯ БОЛЬШЕ

Для любого бизнеса все большую роль будут играть виральность контента и его высокое качество. Для застройщиков это означает акцент на большой командной работе, где каждый отдельный профессионал отвечает за свой участок: музыку, картинку, текст, продвижение. При этом дистрибуция контента теперь становится как бы его частью и придумывается раньше, чем собственно контент. В 2025 году половина бюджета на контент будет уходить на его создание, и еще половина — на распространение.

**Суммарный бюджет рекламных кабинетов во ВКонтакте по сферам экономики за 2023-й и первое полугодие 2024 г., руб.**



Источник: ORO Realty Monitor Capitals

Аудитория будет еще больше расщепляться, распадаться на очень много разных маленьких площадок, и уже не получится одной пушкой попасть во всех, добиться большого охвата одним действием. Придется точно работать с маленькими целевыми группами, сообществами, клубами, и таких историй будет становиться все больше.



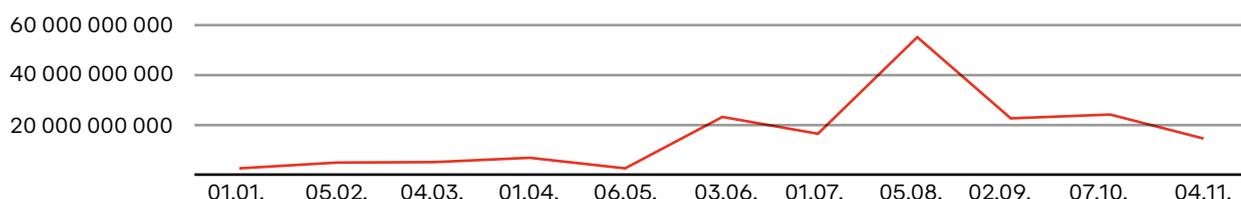
**Виктория Белявская**, партнер GMK, фаундер образовательной платформы GMKStudy

Возрастает и роль одновременных вложений в разные каналы: наружную рекламу, телерекламу, интернет в целом, соцсети в частности. В соцсетях же все больше растет роль Telegram. Рекламодатели пользуются там все большим количеством разных инструментов, помимо традиционных информационных сообщений: чат-ботами, играми, сопровождениями клиентов.

Маркетинг и коммуникации строятся по принципу воронки. Раньше в девелопменте это было понятно не всем, но сейчас специалисты все больше мыслят именно воронками и ценой каждого инструмента в них.

Бюджеты на 2025 год нужно будет пересчитывать много раз, оценивая точность и эффективность каждого из каналов. Стоимость клика вырастет на 25-30%, плюс надо будет добавлять ресурсы на поиск новых ниш, каналов и новой аудитории в этих каналах.

**Бюджет рекламодателей из сферы недвижимости (исключая аренду) на рекламу в российских telegram-каналах в 2024 году по неделям, руб.**



Источник: Brand Analytics

## КОНКУРЕНЦИЯ ВЫХОДИТ ЗА РАМКИ ОТРАСЛИ

Девелоперам приходится осознавать, что они конкурируют уже далеко не только друг с другом. За внимание, время и деньги аудитории ежедневно в одних и тех же каналах борются совершенно разные бизнесы, и в сознании пользователей это общий фон жизни, а не отдельные сегменты.

Если смотреть на опыт непосредственно покупки чего-либо, то российские клиенты уже настолько привыкли пользоваться маркетплейсами, что это накладывает отпечаток на все их потребительское поведение. Застройщикам нужно учитывать это и при сборке собственных сайтов, и в коммуникации на сторонних площадках.

## КАК РОССИЯНЕ ПОКУПАЮТ В ИНТЕРНЕТЕ

**7,7**

трлн рублей — объем рынка e-commerce в России в 2023 году

**49%**

рост рынка e-commerce в России в 2023 году по сравнению с 2022 годом

**5,1**

млрд заказов сделали россияне в интернете в 2023 году

**10,6**

трлн рублей — прогнозируемый объем рынка e-commerce в России в 2024 году

**в 3 раза**

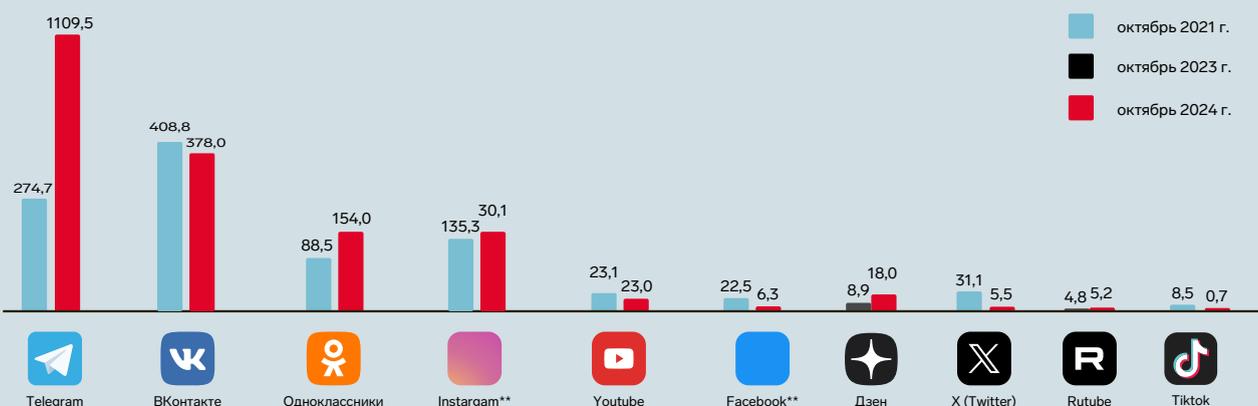
вырос рынок e-commerce в России с 2020 по 2023 год

Источник: Data Insight

## ЗАМЕЩЕНИЕ ЗАПАДНЫХ СОЦСЕТЕЙ

В 2025 году продолжится и усилится выдавливание российской аудитории из западных соцсетей. У пользователей есть проблемы с заходом в Instagram\*\*, Facebook\*\*, X и Tiktok уже несколько лет, а в 2024 году к ним добавился замедляемый в России YouTube. По мнению эксперта, аудиторию все-таки «пересадят» на отечественные аналоги.

### ДИНАМИКА ПО КОЛИЧЕСТВУ КОНТЕНТА В РОССИЙСКОМ СЕГМЕНТЕ СОЦСЕТЕЙ В 2021–2024 ГГ., МЛН СООБЩЕНИЙ



\* Для Telegram, Дзен, Rutube приведены данные по русскоязычным авторам, а не по России

\*\* Facebook и Instagram признаны экстремистскими организациями и запрещены на территории РФ.

Источник: Brand Analytics

## ДИНАМИКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ TELEGRAM, ОКТЯБРЬ 2024 Г. В СРАВНЕНИИ С ОКТЯБРЕМ 2023 Г.

Авторов:	24 135 196 (+10,1 млн)
Авторов (без спам-авторов):	24 021 562
Сообщений:	1 283 100 726 (+177 млн)
Сообщений (без сообщений спам-авторов):	639 919 021

Источник: [Brand Analytics](#)



**Михаил Пономаренко**, ньюбиз в контент-бюро «Ишь, Миш!»

Контента вокруг слишком много, а девелоперам нужно выделяться и запоминаться. В основе коммуникации должна лежать выразительная идея, которая обладает двумя свойствами:

**01** Идея соответствует вайбу девелопера, не противоречит тому, как он говорит с аудиторией в других каналах. Идея соответствует вайбу ядра аудитории, на которую нацелен девелопер. Условно, житель города 500 000+, которому за 30, у него семья и 1 ребенок, он считает себя современным и продвинутым, разбирается в трендах, открыт новым идеям.

**02** Идея воздействует на эмоции аудитории и как результат — запоминается. Но контента создается слишком много, надо стремиться к минимизации расходов. Для этого использовать адаптивный кросс-постинг, делать репутацию материалов, переупаковываем контент в разные форматы.

Еще один тренд — вовлечение жителей и покупателей в создание контента. Жители могут выступать героями видео и фотоисторий. Это продолжение тренда на открытость и человечность.

И последнее — аудитория в коммуникации объединяется не только по соцдем-фактору, доходу, локации. Девелоперы могут задействовать глубинные смыслы, вокруг которых люди готовы объединяться. Например, локальная идентичность и поддержка местного бизнеса.

## PR БУДЕТ ДРЕЙФОВАТЬ В СТОРОНУ РЕКЛАМЫ

Нативное продвижение в 2025 году все больше будет уступать место прямо продающему контенту, чистому маркетингу. Продвижение без понятного call-to-action (призыва к действию) будет уходить на второй план. Это связано с ужесточением регулирования рекламы со стороны контролирующих органов, которые добиваются полной прозрачности проплаченного контента в сети.

Разбрасываться деньгами на PR уже не получится, и каждое сообщение нужно четко просчитывать в результатах: лидах, продажах и других бизнес-показателях.

Инфлюенс-маркетинг изменится, и инструментов продвижения станет гораздо меньше, однако появятся и совершенно новые каналы.

## РОСТ ОФИЦИАЛЬНО ПРОМАРКИРОВАННОЙ ИНТЕРНЕТ-РЕКЛАМЫ В РОССИИ

	Первое полугодие 2024 г.	2023 год
Количество зарегистрированных рекламных креативов	2,08 млрд руб.	2млрд руб.
Бюджеты интернет-рекламодателей	381 млрд руб.	634,9 млрд руб.
Средний рекламный бюджет	433 тыс. руб.	525 тыс. руб.

Источник: Единый реестр интернет-рекламы

## РОСТ ЧИСЛА ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫХ В РКН ИГРОКОВ РЕКЛАМНОГО РЫНКА

	Первое полугодие 2024 г.	2023 год
Новых рекламодателей	880,7 тыс.	1,2 млн рекламодателей
Новых рекламных агентств	4,45 тыс.	более 5,7 тыс.
Новых рекламораспространителей и операторов рекламных систем	57,06 тыс.	свыше 48,1 тыс.

Источник: Единый реестр интернет-рекламы

## МАРКЕТИНГ ПОЙДЕТ ВПЕРЕД ПРОДУКТА

Новый и важный подход к маркетингу — это вовлечение будущего клиента в коммуникации, объединение с ним в сообщество и совместное с ним создание продукта. То есть на стадии проектирования продукта будущий покупатель уже должен быть вместе с брендом. В таком подходе маркетинг и коммуникации в целом будут начинаться раньше в цикле создания проекта, не только до непосредственно стройки, но и вообще до идеи жилых комплексов и кварталов.

Этот тренд актуален не только для застройщиков, но и для агентств недвижимости, для которых также очень важно формирование комьюнити, если они хотят привлекать не только «одноразовых» клиентов.



Образовательный telegram-канал для тех, кто в недвижимости: анонсы курсов, гайды, вебинары и мастер-лекции

<https://t.me/GMKStudy>

## КАДРОВЫЙ ГОЛОД В МАРКЕТИНГЕ

В 2025 году будет расти запрос на качественные кадры. Классных, крутых, многофункциональных, универсальных специалистов в маркетинге будет очень сложно сохранить, и стоять они будут больше. Кроме того, сейчас мало просто найти и переманить этих людей, нужно еще уметь поддерживать их желание и мотивацию работать.

«Придется как-то учиться заигрывать с этими потрясающими маркетологами и пиарщиками для того, чтобы их как-то замотивировать и заставить выдавать что-то интересное, — говорит Виктория Белявская. — Нужно будет спуститься с каких-то медиафорумов и пойти, что называется, в поля искать сотрудников: еще в учебных заведениях, на курсах, например, на наших специализированных курсах GMKStudy».

## ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПУТИ КЛИЕНТА

«Приближающиеся не самые легкие времена для застройщиков заставят взглянуть на клиентов по-новому. Если раньше лиды валили пачками и их было легко обрабатывать, то такого теперь не будет продолжительное время. Поэтому придется в обезличенных лидах увидеть живых людей, изучить их потребности, боли, ценности. В такой ситуации сервис, маркетинг и PR будут прочно срастаться с продажами», — прогнозирует Виктория Белявская.

Девелоперам придется хорошо вкладываться в знание бренда, его ценностей, в лояльность, в сервис, в качество продукта, в прочную, очень долгую эмоциональную связь. Но для начала нужно распаковать и сформулировать свое уникальное торговое предложение, если это еще не сделано.

Фундаментом для этого может стать маркетингово-архитектурная стратегия девелоперского проекта (МАРХ-стратегия), которую для вас может разработать компания GMK. Мы собираем команду из специалистов, необходимых именно вашему проекту: от архитекторов и продуктологов до финансистов и пиарщиков. На выходе вы получаете несколько сценариев, основанных на предварительных расчетах и вариативности концепции. МАРХ-стратегия позволяет связать концепцию девелоперского проекта на всех уровнях: от генплана до коммуникаций.



Заказать исследование  
пути клиента

<https://t.me/belyavskayalive>

## НЕВЫЛИЗАННОСТЬ, ЧЕСТНОСТЬ, ФАКАПЫ

Перегретость инфополя, огромное количество контента, в том числе создаваемого с помощью искусственного интеллекта, порождает информационную слепоту у аудитории. Достучаться до своих потенциальных клиентов становится все сложнее, при этом дергают аудиторию в попытках забрать ее деньги все больше.

В этой ситуации нужно искать свой собственный язык, собственный голос, и тут хорошо срабатывают честные истории, даже о провалах, уникальный опыт, а не прилизанные гладкие формулировки, которые у всех по большому счету одинаковые и к которым люди привыкли. Нужно создавать совершенно новый, цепляющий, прилипающий контент.

## НЕЙРОСЕТИ ДЛЯ УСКОРЕНИЯ ПРОЦЕССОВ

Тренд на использование искусственного интеллекта сохранится и усилится. Прежде всего, он поможет девелоперам в ускорении ряда процессов. При этом в связи с российской регуляторной политикой пользоваться лучшими западными нейросетями будет либо затруднительно, либо невозможно, и придется обратиться к каким-то отечественным или китайским аналогам. Назревает еще большее закручивание гаек со стороны государства и в части контроля за контентом, созданным с помощью ИИ. Подробнее про использование ИИ можно почитать в разделах Брендинг и Визуальные коммуникации.

### Доля компаний, использующих нейросети для автоматизации процессов и анализа данных



Источник: Единый реестр интернет-рекламы

### Какой контент создают российские компании с помощью нейросетей и анализа данных в 2024 году



Источник: Workspace

# БРЕНДИНГ

Как ИИ вместе с трендом на идентичность меняют бренды

Как брендинг в девелопменте будет меняться в 2025 году. Почему девелоперы продолжают следовать трендам на локализацию, ностальгию и Азию. Искусственный интеллект и его роль в работе с брендингом.

Строительный рынок довольно инертен, и еще не успел затормозить после отмены льготной ипотеки. Как правило, старт продаж застройщики приурочивают к получению разрешения на строительство, а это значит, что примерно такое же число проектов в это время должно иметь готовый бренд и внятное позиционирование.

**на 11,3%**

больше разрешений на строительство было выдано с начала 2024 года до середины декабря по сравнению с 2023 годом.

**86 753**

разрешений на строительство получили компании в России с начала 2024 года.

**Однако в 2025 году ситуация все же обещает измениться.** После отмены льготной ипотеки продажи недвижимости должны пойти на спад, стройка также постепенно сбавит темпы.

| Девелоперам придется бороться друг с другом за каждого клиента.

**Помимо классической триады «цена-локация-продукт» для покупателя все большее значение имеет бренд застройщика и конкретного проекта.** При этом бренд призван играть ключевую роль не на финальном этапе принятия решения о покупке, а на старте, в момент знакомства человека с компанией или проектом.

## ТОП ФАКТОРОВ ПРИ ВЫБОРЕ ЖИЛЬЯ В МОСКВЕ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ ОСЕНЬЮ 2024 ГОДА

Имиджевые факторы	Важность в целом	Покупатели	Планирующие
<b>Застройщик предлагает жилье высокого класса</b>	5,7	5,4	6,2
Характеристики квартиры	5,4	4,8	6,3
Транспортная доступность ЖК	5,4	4,8	6,1
<b>Застройщик сдает объекты вовремя</b>	5,2	4,9	5,8
Качество отделки	4,8	4,6	5,2
<b>Надежность и репутация застройщика</b>	4,7	4,5	5,1
Наличие скидок при покупке	4,5	4,1	5,1
Безопасность на территории и в доме	4,5	4,2	4,9
Тарифы ЖКХ соответствуют среднегородским	3,9	3,6	4,3
Благоустройство территории ЖК	3,7	3,5	4,0

Источник: ORO Realty Monitor Capitals

**«Задача бренда — обеспечить пространство для диалога с клиентом. Это то первое касание, которое либо пробуждает в тебе какие-то чувства, либо настраивает на прагматичные нотки. Зона добавленной стоимости — очень эмоционально ценностная зона, ее сложно обосновать аргументированно, но когда ты это видишь, то чувствуешь. Это как первая любовь»,** — Ольга Беляшникова, руководитель практики брендинга и креатива GMK.

## ЛОКАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ НАБИРАЕТ ОБОРОТЫ

Сразу несколько трендов в брендинге обязаны своим появлением геополитической ситуации. Ольга Беляшникова работает с десятками проектов и видит усиливающийся запрос на осознание собственных локальных ценностей в разных точках страны, уход от заимствований из-за рубежа и оглядки на западные ориентиры.

Вне зависимости от того, про какую территорию идет речь, будь то компрессорная станция где-нибудь на Крайнем Севере или Дербент, в котором пересекается тысяча культур, у земли всегда есть какая-то тайна, легенда или чей-то отпечаток, из которого можно создать классный бренд.

## ЛОКАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ

Добавляет стоимость продукту

Создает для покупателя первое касание

Увеличивает лояльность аудитории

Делает проще выход на рынок

## КЕЙС



**Ольга Беляшникова**, руководитель практики брендинга и креатива GMK

Мы разрабатывали для застройщика тизерную рекламную кампанию на запуске проекта в Липецке. Понимали, что надо классно рассказать о проекте, а лежащие на поверхности романовская игрушка и Силикатные озера были для рекламы скучноваты.

Оказалось, что Липецк — один из первых городов-курортов России. Там очень чтят местные минеральные воды, благодаря которым во времена Александра Второго город стал местом светских выездов для российской богемы. Липецк до сих пор гордится этим периодом.

Мы нашли собранные липецкой библиотекой отзывы знаменитых людей о городе и взяли оттуда классные цитаты, которые отражают философию «Брусники»: «Каждый город достоин того, чтобы быть прекрасным». И основная мысль кампании: «Вот как знаменитости восторгались Липецком, а теперь и мы свою цитату оставим в виде архитектурной лексики».

### ● Возрождение территорий

Города раскрываются через историю, природу, индустриальные особенности, этнос. Так они становятся интересными и медийно, и экономически. Это важное направление стратегирования — уникальный сценарий жизни города

### ● Мода на историзм

Каждый регион имеет свой вайб, культурный аспект, принципы городского планирования, уходящие в историю. Сегодня как никогда актуально возрождать и подсвечивать это наследие

## ТОТАЛЬНЫЙ ОТКАЗ ОТ ВСЕГО ЗАПАДНОГО

Также с политическими событиями и настроениями в обществе связано несколько трендов, которые прослеживаются последние несколько лет и будут усиливаться в следующие годы.

- Полный отказ от латиницы в пользу кириллицы
- Тренд на русификацию
- Интерес к Азии
- Мифологизация российской истории и культуры
- Переосмысление русской культуры

За последнее время случился глобальный разворот от тезиса, что русской культуры нет, к ее массовому использованию в разных сферах жизни. Причем произошло это не в 2022 году, как можно было бы предположить, а позже, и пышным цветом тренд расцвел только в 2024-м.

**При этом дальнейший уход в русскую культуру не будет лобовым:** нас ждет развитие современного русского стиля со свежим шлейфом, как, например, у актуальных российских дизайнеров в сфере моды. То есть рынок ждет переосмысление нашей культуры на современный манер.

Параллельно, что логично, происходит спад интереса ко всему европейскому и американскому. Даже коммуникация на основе лексики вроде «luxury», которая раньше отлично работала, резко перестала восприниматься.

На фоне мировой повестки заметен интерес к азиатским мотивам. Разворот на восток «в головах» россиян подтверждает и исследование ВЦИОМ, проведенное в конце 2023 года. Однако этот тренд может оказаться не таким долгосрочным, и емкость такого брендинга очень ограничена.

- Минимум 17 девелоперов провели ребрендинг в 2024 году

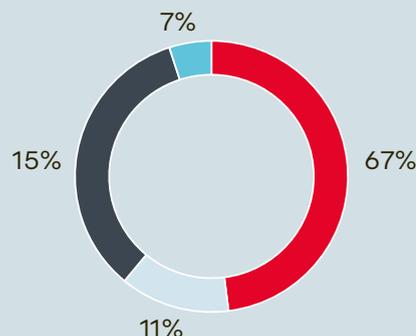
Источник: EP3

- 7-15 млн руб. может стоить ребрендинг девелоперу

Источник: Движение

Опрос: поддерживаете ли вы тезис, что Россия в приоритетном порядке должна развивать отношения со странами Востока, а не Запада, % от опрошенных

- Поддерживаю
- Безразлично
- Не поддерживаю
- Затрудняюсь ответить



Источник: ВЦИОМ

## ВЕКТОР НА НОСТАЛЬГИЮ

Тренд на тоску по поздней перестройке и 90-м, захвативший российские культуру и моду, активно продолжает проникать и в другие сферы. Недвижимость не останется в стороне. Ностальгия может найти выход и в дизайне, например, в шрифтах в стиле «Красного октября», и в ивентах в стиле 90-х, и даже в самом продукте.

## ТРИ ОСНОВНЫХ ОБЪЯСНЕНИЯ НОСТАЛЬГИЧЕСКОМУ ФЕНОМЕНУ

- Легкий доступ к информации о прошлом для широкого круга аудитории.
- Стремление отличаться от современного стиля.
- Эффект замкнутого круга: новые ностальгические эмоции формируют новый запрос.

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НА СЛУЖБЕ БРЕНДИНГА

Искусственный интеллект, который и так уже используется повсеместно, захватит сферу брендинга еще сильнее. Прежде всего, он помогает быстро собирать большие массивы данных.

ИИ не заменяет и не заменит специалистов по брендингу, но он уже становится их коллегой, частью рабочей группы: к нему можно прислушиваться, с ним можно спорить, его можно учить. В 2025 году развитие нейросетей в брендинге недвижимости пойдет в сторону детализации пользовательского опыта, дробления и сужения целевых аудиторий.

ИИ поможет значительно сэкономить ресурсы при определении локальной идентичности городов. Раньше это занимало много времени, а уже сейчас есть сервисы, в которых можно вбить адрес, и они моментально составят подробную карту ассоциаций. Это позволит девелоперам получать более точные и быстрые решения.

Такие высокие скорости компания GMK уже положила в основу своей новой услуги — экспресс-брендинга. Главное его достоинство заключается в скорости результата без потери качества: разработка основных бренд-элементов занимает всего 25 рабочих дней.



Экспресс-брендинг включает:

- Разработку концепции позиционирования
- 5 вариантов нейминга на выбор
- Разработку визуальной философии проекта
- Подготовку бренд-платформы с коммуникационными тезисами

<https://gmk.ru/news/1268>



## **ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

ИИ и тренды в оформлении стройки — практика и примеры

Нейросети как лучший помощник в сфере визуальных коммуникаций девелопера. Тренды в оформлении строительных площадок как дополнительного инструмента продаж. Возвращение к шоурумам и демоквартирам.

## НЕЙРОСЕТИ В ВИЗУАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ ДЕВЕЛОПМЕНТА

Визуальные коммуникации девелопмента в 2025 году — это тренды на локализацию, использование нейросетей и новые подходы к оформлению стройки.

В этом году нейросети однозначно стали другом для девелопера. Они упрощают работу над концептами, сокращают время на поиск подходящей фотографии или мокапа, помогают создавать мерч, простую анимацию. Некоторые компании делают целые фильмы с помощью ИИ.

*«Мы используем нейросети, когда работаем над фотостилем. Так проще обработать конкретный запрос на сюжет, окружение, цветотип. Это не значит, что мы отказались от реальных фотографий — они остались. Но с ИИ значительно проще — сократилось время на разработку концепта»,* — руководитель Центра дизайна GMK Елена Русакова.

В следующем году тренд на ИИ в визуальных коммуникациях сохранится и закрепит свои позиции.

Нейросети не заменят дизайнеров, но спрос на людей, которые владеют этим инструментом, вырастет.

Нейросети решают еще одну проблему — с правами на изображение. Подбор нужных фото для рекламной кампании — большая головная боль. Девелопер может приобрести фотографии на платных стоках. Но это не гарантирует, что автор в дальнейшем не поменяет тип лицензии. Тогда он может прийти через какое-то время к девелоперу и предъявить претензии за использование своих фото. Даже если прошло несколько лет. С нейросетями пока такого риска нет — законодательство еще слабо регулирует эту отрасль. Итог один — дизайнеру безопаснее использовать либо сгенерированные изображения, либо оригинальные фотосессии девелопера.

## НЕЙРОСЕТИ VS ФОТОСЕССИИ

	Нейросети	Фотосессия
Реалистичность	+	+
Время до получения результата	2 дня	Минимум 1 неделя
Прямые затраты	От 50 000 руб. / в год — подписка	От 30 000 руб. / фотосессия
Затраты на команду: стилист, менеджер проекта, продюсер	0 руб.	От 50 000 руб.
Работа с иностранным рынком (СНГ), уровень сложности и затраты	Простой уровень организации создания контента и минимум затрат	Сложный уровень организации, высокие затраты

Источник: GMK

Очевидно, почему девелоперы все чаще предпочитают использовать нейросети для своих рекламных кампаний.

## ГДЕ ДЕВЕЛОПЕРЫ ИСПОЛЬЗУЮТ НЕЙРОСЕТИ В ВИЗУАЛЬНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

- Разработка концепции проекта
- Поиск смыслов и визуальных образов
- Наружная реклама
- Сайт проекта
- Буклеты, каталоги
- Социальные сети, креативы
- Мерч
- Видео для социальных сетей
- Рендеры квартир с готовым интерьером в объявлениях

Среди трендов в использовании нейросетей есть два момента:

- Переход к максимальной реалистичности, естественности и высокой детализации — ИИ сегодня отлично с этим справляется.
- Переход к полноценному использованию нейросетей как инструмента для визуальных коммуникаций — в 2025 году мы увидим кейсы в девелопменте, которые будут созданы целиком с помощью нейросетей.



Основы ИИ для тех, кто работает в недвижимости

<https://gmkstudy.ru/intensiveai>

Пример использования нейросетей в буклетах, на сайтах, в мерче и наружной рекламе девелоперов. Некоторые изображения практически не отличить от реальных фото.



## СТАНДАРТЫ ОФОРМЛЕНИЯ СТРОЙКИ — ИНСТРУМЕНТ ПРОДАЖ ДЕВЕЛОПЕРА

В прошлом году мы говорили о том, что оформление строительных площадок девелоперов — это не столько про «вау-эффект», сколько про систему и стандартизацию. Но экономическая ситуация в стране внесет коррективы. Одной из основных задач оформления строек будет генерация потока покупателей. Поэтому «вау-эффект» снова станет актуальным.

У многих крупных девелоперов есть опыт в создании такого «вау-эффекта». Например, мы разрабатывали стандарты оформления строек для ФСК, «Самолета», Брусники и GloraX — их объекты становились центром внимания в локации.

### Экстерьер строительной площадки:

Заборы | Баннеры | КПП | Реклама на кране

Наружное оформление работает на пешеходов. Нужно помнить про клиентов, которые проходят мимо стройки — им решение купить квартиру может прийти «в моменте». Не стоит недооценивать этот инструмент продаж.

**«Оформление заборов — интересное и нестандартное — точка притяжения, которая срабатывает на пешеходах. Здесь можно делать коллаборации с локальным бизнесом. Условно, в соседней кофейне забрендировать стаканчики. Хороший пример с необычным забором у GloraX, которые создали имитацию трибуны»,** — руководитель Центра управления продажами и сервисом, партнер ГМК Анна Шишкина.

Как оформление стройки влияет на продажи, мы увидели в проекте вилл XXII Carat в Дубае. ГМК разрабатывал принципы оформления строительной площадки для проекта в ОАЭ. Качественные материалы и лаконичный дизайн забора привлекли одного из покупателей. Клиент проезжал мимо, отметил оформление и оставил заявку на покупку виллы.

### ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ СТРОЙКИ В ДУБАЕ (ОАЭ), ПРОЕКТ XXII CARAT



Создаем визуальные образы, которые работают с эмоциями, повышают узнаваемость проекта и формируют добавленную стоимость.

<https://gmk.ru/vizualnye-kommunikacii>

Помимо прямых продаж оформление стройки увеличивает узнаваемость девелопера. Можно создать оригинальное оформление стройки, которое станет частью городской среды. Горожане будут фотографироваться рядом с арт-объектами или делиться в соцсетях необычной рекламой, тем самым увеличивая охват аудитории.

### ПРИМЕРЫ ОФОРМЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПЛОЩАДОК В РАЗНЫХ ПРОЕКТАХ



Забор для сочинского премиум-проекта Mantera, разработанный Центром дизайна GMK.



Пример оформления строительной площадки компании Брусника в Екатеринбурге.

### ЭЛЕМЕНТЫ ОФОРМЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКИ

- Демомаршрут с навигацией
- Оформление строительной техники
- Брендирование формы строителей
- Штаб строительства
- Оформление заборов, кранов, фасадов
- Световое оформление стройплощадки



Пример оформления штаба строительства для девелопера, GMK

## ВОЗВРАЩЕНИЕ К ШОУРУМАМ И ДЕМОКВАРТИРАМ

Часть девелоперов в последнее время отказывалась от технорумов, шоурумов, демоквартир. В будущем году рынок снова обратит внимание на это направление.

*«Демоквартира или шоурум — важный инструмент, который выгодно подчеркивает УТП продукта. Создать такие пространства на строящемся объекте непросто, но застройщики, которые это делают, более успешно продают квартиры»,* — руководитель Центра управления продажами и сервисом, партнер ГМК Анна Шишкина.

Один из недооцененных инструментов в шоурумах и демоквартирах — аромаркетинг, который приближает образ собственного жилья. Это влияет не только на визуальное восприятие пространства, но и на обоняние.

### АРОМАТЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ В АРОМАМАРКЕТИНГЕ

Грамотное оформление шоурумов и демоквартир увеличит конверсию из показа в бронирование.

#### ● Лаванда

создает атмосферу спокойствия и расслабления, помогая снизить стресс.

**Где использовать:** в спальнях или зонах отдыха.

#### ● Свежий хлеб или ванильная выпечка

ассоциации с семейным уютом и теплотой.

**Где использовать:** на кухне или на столе перед показом недвижимости.

#### ● Цитрусовые (лимон, апельсин, бергамот)

свежие и бодрящие ароматы создают ощущение свежести и чистоты.

**Где использовать:** в прихожей, гостиной или ванной комнате.

#### ● Древесные ноты (кедр, сандал, пачули)

ассоциации с твердостью, надежностью и роскошью.

**Где использовать:** в кабинетах, гостиных с деревянной мебелью или в домах премиум-класса.

#### ● Свежескошенная трава или зелень

пробуждает ассоциации с природой и хорошо подходит для домов с садом или загородной недвижимостью.

**Где использовать:** в зонах с выходом в сад, на террасу или веранду.

Источник: Ghat GPT

### Порядок на стройке и путь клиента

Дополнительный и важный инструмент оформления строительной площадки — порядок и чистота. В 2025 году уровень тревожности может вырасти из-за экономической ситуации. И в целом в России психотип покупателя тревожный. Поэтому упорядоченная стройка может снизить тревогу и повлиять на доверие к застройщику.

### Тренды в оформлении стройплощадок

#### ● Точки просмотра

окна на стройку, смотровые площадки

#### ● Интерактивные элементы

для взаимодействия со стройкой

#### ● Внедрение виртуальной реальности на стройплощадках

#### ● Выбор в пользу универсальных и простых решений

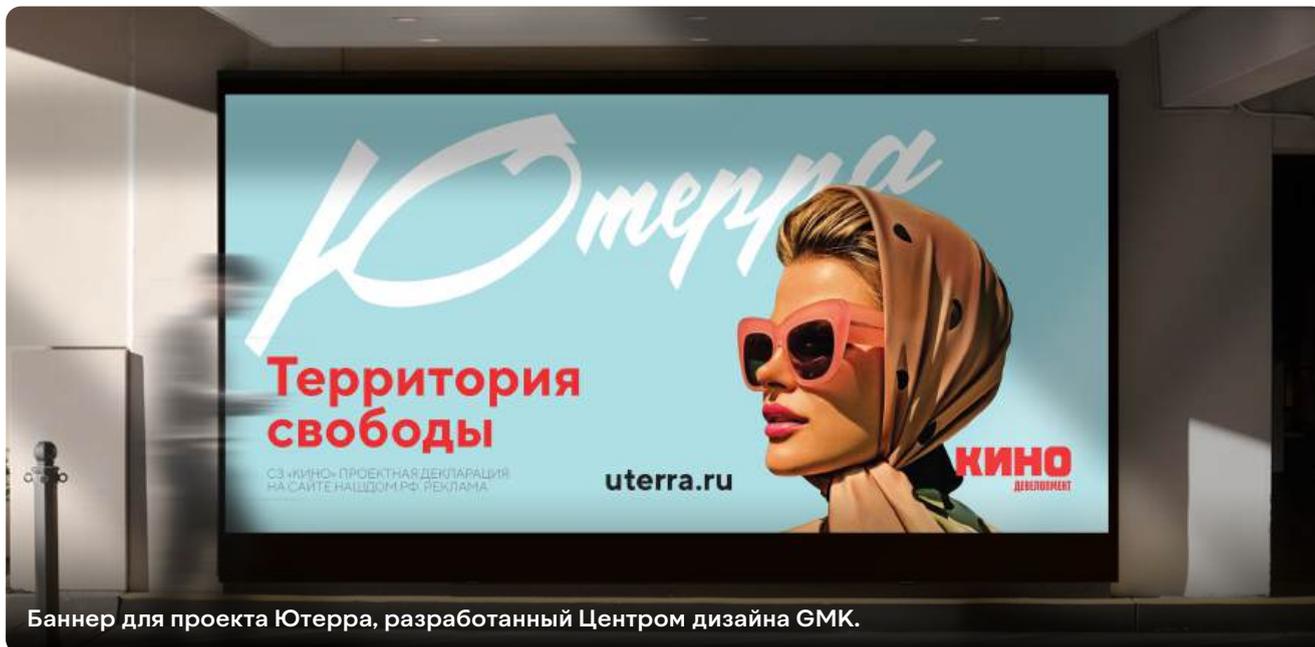
#### ● Мобильные секции заборов

Некоторые застройщики открывают виды на стройку через смотровые площадки или делают прозрачные заборы — это также способствует увеличению доверия.



## Ностальгия по 90-м

В визуальных коммуникациях будет прослеживаться тренд на ностальгию по 90-м. Мы увидим в рекламных кампаниях ламповую обработку фотографий, комбинацию шрифтов в стиле ретро.

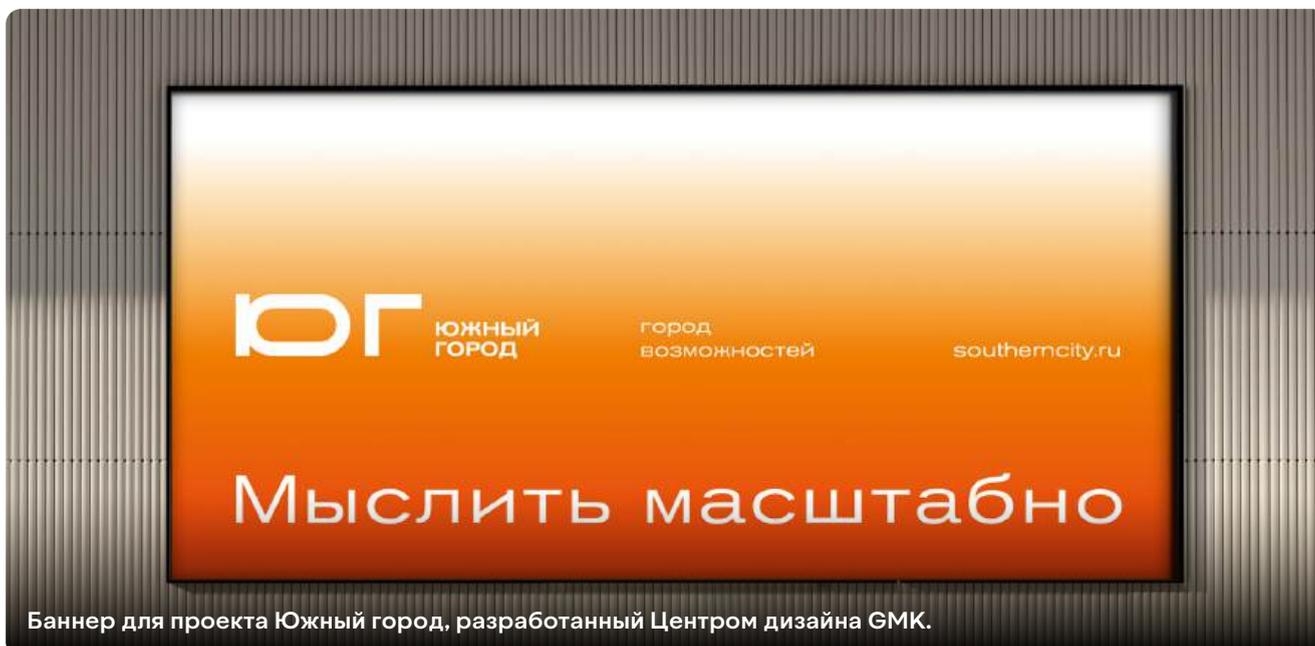


Баннер для проекта Ютерра, разработанный Центром дизайна GMK.

## Тренд на простоту

Борьба за внимание усиливается, девелоперы создают очень яркие кампании с интересными визуальными образами и необычным оформлением. Но из-за обилия креатива ценность такой информации может размываться. Поэтому в визуальных коммуникациях видим запрос на простоту.

*«Ролики с использованием нейросетей, сказочные сюжеты с глубоким смыслом и спецэффектами — безусловно, это красиво. Но вокруг много визуального шума, и поэтому, чтобы попасть в “сердечко” клиенту, девелоперам стоит быть чуть более приземленными. Коммуникации должны быть проще, доступнее и понятнее. Чтобы выделиться, иногда достаточно, условно, белого баннера и понятного заголовка», — руководитель Центра дизайна GMK Елена Русакова.*



Баннер для проекта Южный город, разработанный Центром дизайна GMK.



## БУДУЩЕЕ ГОРОДСКОГО ДЕВЕЛОПМЕНТА

Роль девелопера в формировании города будущего

Структура цифрового города и возможности ИИ. Как меняется облик современного города и что на это влияет. Разворот на Восток в оформлении городских пространств. Опыт девелопера A101 в реализации проекта КРТ.

## ЦИФРОВЫЕ ГОРОДА — БУДУЩЕЕ, КОТОРОЕ НАСТУПИЛО

Цифровая урбанистика — большой и долгий тренд, который будет раскрываться в ближайшее десятилетие. Приток населения в крупные города усиливается, это влечет развитие транспорта и логистики.

Мегаполисы должны стать умными: с датчиками движения, аналитикой трафика, статистикой по использованию ресурсов. С каждым годом появляется все больше стартапов и бизнесов в этом направлении.

### 4-е место

в мире занимает Россия по количеству городов-миллионников

### 75%

населения России живет в городах

[По данным Росстата от 25.01.2024](#)

### 22%

российских компаний внедрили ИИ и получили первый экономический эффект

### 29,4%

имеют инфраструктуру для внедрения

### 39%

имеют данные для обучения нейросетей

[По данным Департамента цифрового развития Минстроя России.](#)

**«ИИ — это не просто популярный термин, это средство, позволяющее городам эволюционировать»**, — Айша Бин Бишр, эксперт по глобальной цифровой трансформации, лидер стратегических инициатив в области умных городов.

### Основные направления развития ИИ в городе:

Компьютерное зрение    Обработка текстов и речи

Платформы для принятия решений    Сервисные: туристические, развлекательные

### 01 Компьютерное зрение

— автоматическое распознавание объектов с помощью нейронных сетей

#### Где используется:

#### ● В оперативно-розыскной деятельности

Распознает правонарушителей, отслеживает подозрительное поведение и передает информацию в полицию или службу безопасности.

#### ● На дорогах

Фиксирует нарушения ПДД и автоматически выписывает штрафы, анализирует загруженность дорог и парковок и регулирует с помощью умных шлагбаумов, умных светофоров.

#### ● Для мониторинга городской среды и контроля землепользования

Отслеживает незаконную вырубку деревьев и скверов, выявляет факты захламления и незаконного строительства.

#### ● В системе ЖКХ

Анализирует качество уборки дорог и тротуаров зимой, состояние уличного освещения, ведет мониторинг сбора и вывоза мусора, отслеживает безнадзорных животных.

В Кузбассе интеллектуальная система помогла выявить более 2,5 тысячи незарегистрированных построек.

[По данным Департамента цифрового развития Минстроя России.](#)

В Москве действует нейросеть, которая ищет неубранный снег, переполненные урны, грязные дворовые территории и опоры освещения или некошенный газон.

В Подмосковье запустили ИИ, который определяет на улицах бродячих собак с точностью 91%.

[По данным Департамента цифрового развития Минстроя России.](#)

## 02 Обработка текстов и речи

— оцифровка бумажных документов и «понимание» естественного языка

Где используется:

- **В здравоохранении**  
Проводит оцифровку медицинских карт и других документов пациента, записывает на прием в поликлинику.
- **В финансовой сфере**  
Автоматизирует обработку счетов-фактур и выписок по счетам и других документов, предотвращает мошенничество.
- **В юридической сфере**  
Оцифровывает контракты, судебные протоколы и т. п., упрощает поиск и управление документами.
- **В МФЦ, госучреждениях**  
Оцифровывает документы, повышает прозрачность и эффективность предоставления услуг, действуют цифровые консультанты по различным направлениям, сервисы для жалоб и обращений.

Ученые МФТИ разработали нейросеть для поликлиник. ИИ-помощник автоматически ведет запись приемов и заполняет медицинскую документацию, выписывает направления к узко-профильным специалистам или рецептурные назначения.

[Департамент информационных технологий Москвы. «Тренды развития умных городов за III квартал 2024 года»](#)

## 03 Платформы для принятия решений

— анализ использования общественных пространств, прогнозирование потребления ресурсов, системы управления транспортными и пешеходными потоками

Где используется:

- **В образовании**  
Формирует умное расписание в зависимости от загрузки студентов и преподавателей.
- **В здравоохранении**  
Анализирует снимки, ставит диагноз.
- **В госзакупках**  
Выявляет сговор, рекомендует цену товара, подбирает аналоги, помогает принять оптимальное решение о выборе поставщика.
- **В ЖКХ**  
Прогнозирует потребление электроэнергии и других коммунальных ресурсов, дает рекомендации по оптимизации процессов.

**37 заболеваний** умеет распознавать ИИ, в том числе рак легкого, пневмонию, остеопороз, аневризму аорты, ишемическую болезнь сердца, инсульт.

**95%** точность диагностики сервисов искусственного интеллекта.

[Телеграм-канал Сергея Собянина @mos\\_sobyanin](#)

В Москве на АИС закупок «Портал поставщиков» **ИИ анализирует товары** и дает оптимальную цену, а также распознает с точностью 92% товары по картинкам при загрузке в систему.

[По данным Департамента цифрового развития Минстроя России.](#)

В ноябре 2024 года Высшая школа экономики представила модель машинного обучения для **выявления признаков сговора** на госторгах с точностью более 90%.

[Газета «Коммерсантъ», № 215](#)

В Удмуртии с помощью «Интеллектуальной системы водоснабжения, водоотведения и теплоснабжения» **сократили технологические потери ресурсов до 2%** и снизили затраты на электроэнергию до 10-15%.

[По данным Департамента цифрового развития Минстроя России.](#)

#### 04 Сервисные: туристические, развлекательные

— индивидуализация, кастомизация решений по клиенту: изучение того, как он покупает, потребляет ресурсы, как и на что реагирует.

- ИИ-экскурсовод, который будет встроен в город. Человек после регистрации в системе узнает новое о локации.
- ИИ с индивидуальными рекомендациями туристам в режиме реального времени.
- ИИ на ресепшен в отелях.

Прогноз: к 2030 году роботы заменят людей при регистрации заселения.

[Согласно отчету Vero Solutions](#)

## ИИ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

Мировые девелоперы активно внедряют искусственный интеллект. Отношение российских застройщиков более осторожное, хотя крупные игроки рынка недвижимости развивают цифровые инструменты и уже оценили их преимущества.

3% строительных компаний в России используют AI-технологии в работе

[По данным НЦРИИ.](#)

*«Создание единой цифровой системы координат даст отрасли сокращение сроков строительства на 20% и оптимизацию расходов на закупки до 15%. Уже сегодня по отдельным объектам срок согласования и подписания документов сократился в 5-6 раз, что отражается и на продолжительности всего инвестиционно-строительного цикла. В целом с помощью цифровых инструментов срок строительства сокращается до 10%».*

— Марат Хуснуллин вице-премьер РФ.

#### 01 Компьютерное зрение

На стройке:

Обнаружение опасных ситуаций

Выявление дефектов и несоответствия проекту

Контроль поведения рабочих на стройке

В управляющей компании:

Мониторинг уборки мусора, снега

Контроль работы подземного паркинга

Охрана территории ЖК

В ГК «ПИК» благодаря внедрению AI-системы мониторинга труда **производительность строителей выросла на 20%**.

#### 02 Чат-боты и голосовые помощники

- Для отделов продаж: подбирают индивидуальное решение для клиента
- Для УК: информируют жителей о долгах, отвечают на часто задаваемые вопросы, выдают пропуска и талоны гостям.

ГК «Кортрос» создала цифрового консьержа с аватаром девушки, разработанным на основе визуальных решений конкретного квартала. Консьерж будет делиться с собственниками новостями, помогать с навигацией, оплатой услуг и другими повседневными вопросами.

#### 03 Аналитика

- Составляет базы данных клиентов и анализирует их
- Автоматизирует бизнес-процессы, например, заполнение карточек клиентов по данным обращений
- Просчитывает расходы на возведение будущего объекта недвижимости
- Сравнивает стоимость строительных материалов у разных поставщиков
- Проверяет юридическую чистоту земельного участка
- Прогнозирует стоимость квадратного метра, скорость темпов ввода

Искусственный интеллект меняет все сферы жизни. И споры о том, нужна ли миру тотальная цифровизация, не утихают. С каждым годом наблюдается растущий интерес ИТ-сообщества к этическим аспектам использования ИИ.

**Основные опасения:**

- Цифровое неравенство
- Утечки информации
- Сбои в работе
- Потеря контакта с клиентом
- Сокращение рабочих мест

В сентябре 2024 года США, Великобритания, ЕС и еще 7 стран подписали первый международный договор в области использования ИИ, направленный на защиту прав человека.

[Diginomica.com](https://diginomica.com)

Прогноз: к 2027 году 14 миллионов человек потеряют работу из-за развития технологий и цифровизации.

Согласно опросу инвесторов и работодателей, опубликованному Всемирным экономическим форумом (ВЭФ) в 2023 году.

58% россиян относятся к телефонным чат-ботам негативно, 34% — нейтрально.

По данным исследования института общественного мнения «Анкетолог», в котором участвовали более 3 тысяч россиян.

## КРТ И ДЕВЕЛОПМЕНТ: ОПЫТ КОМПАНИИ А101



Павел Брызгалов, заместитель директора по разработке продукта, ГК А101

## ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КРТ

**Комплексное развитие территории** — это про создание ценности территории и потенциала для экономического роста. То есть, для КРТ первичны рабочие места, вокруг которых создается инфраструктура. Поэтому мы не строим в чистом поле, а в первую очередь создаем разные по профилю рабочие места. Это помогает снизить маятниковую миграцию.

**КРТ не может существовать без какой-либо части, иначе развитие территории замедлится**

КРТ



- Жильё
- Работа
- Социальная сфера
- Природная среда
- Транспортная инфраструктура

**Базовая часть КРТ — рабочие места**

КРТ



- Сервисные функции
- Деловые центры
- Мини-производства

При разработке КРТ мы также учитываем окружение — какие крупные инфраструктурные объекты размещаются на прилегающих территориях. Это важно для формирования стратегии развития 15-минутного города. Условно, если в радиусе 15 минут на автомобиле есть стадион, нет смысла делать второй такой же.

Важные инфраструктурные объекты формируют недвижимости добавленную стоимость. Чем дальше от объекта располагается жилой комплекс, тем меньше влияние на цену и на ценность квадратных метров. Поэтому урбанисты выступают за полицентричные города — это самая эффективная модель развития территории.

Задача у девелоперов, градостроителей, разработчиков мастер-плана — создавать территории, которые, являясь самодостаточными, с другой стороны, интегрируются в более крупные территориальные образования, внося свой вклад и при этом получая дополнительные бонусы от окружения.

## ФАКТОРЫ, ПОВЫШАЮЩИЕ СТОИМОСТЬ И ЦЕННОСТЬ НЕДВИЖИМОСТИ РЯДОМ



Например, проект «Прокшино» многосложен: это и спортивно-событийный кластер, и бизнес-квартал и жилой район. Если говорить о спортивно-развлекательном сегменте, то посадка объектов зафиксирована, идет согласование рабочей документации на строительство аквакурорта. Жилая и культурная составляющая еще получают дальнейшее развитие — есть идеи развивать различные типы жилой недвижимости, обсуждаем различные проекты в области театрального искусства, фокусируемся на творческих проектах широкого спектра. Отличная транспортная инфраструктура — метро, есть связка ключевых магистралей локации. Его прямая зона влияния — это радиус около 10 километров. Кластер добавляет в среднем порядка 6-7% дополнительной стоимости к жилью.

**20 млрд**

оценивается строительство спортивно-событийного кластера «Прокшино»

**> 130 Га**

территория строительства

**> 17 млн**

посетителей в год

**> 23 тысяч**

рабочих мест

**30**

видов спорта

Корпорация Туризм.РФ, Банк ДОМ.РФ и ГК «А101» в ходе ПМЭФ 2024 подписали соглашение о взаимодействии и сотрудничестве по вопросам строительства крупнейшего в России аквакурорта в спортивно-туристическом кластере «Прокшино».

Финансирование проекта предоставлено Банком ДОМ.РФ в рамках льготной программы кредитования в соответствии с постановлением Правительства РФ №141.



**Игнатий Данилиди**, генеральный директор ГК «А101»

«Аквакурорт в Прокшино станет самым большим в России крытым водным объектом развлечений. Мы прогнозируем, что его будут посещать не только жители столицы, но и туристы со всей России: всего более миллиона посетителей в год. Кроме того, реализация проекта создаст в локации более 2 тысяч новых рабочих мест».

## ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ КРТ

### Многофакторный анализ

- Стратегия развития КРТ
- Сбор данных
- Параметры объектов на территории
- Big data (данные сот.операторов)
- Какие функции нужны
- Анализ населения
- Как привлечь специалистов
- Модели поведения
- Корректировка в случае изменений
- Транспорт
- Расстояние между кластерами

### Формирование гипотезы

- Почему люди вынуждены ездить далеко?
- Какие объекты на территории ключевые?
- Чего не хватает?
- Как дополнить / изменить территорию?
- Как будет меняться транспортная инфраструктура?

## КРТ И ТРАНСПОРТ

Транспортная инфраструктура обязательно учитывается при формировании стратегии развития КРТ. В каждом городе ситуация сильно отличается. Например, в Москве метро шагнуло далеко за пределы МКАДа, а в других населенных пунктах метрополитена может не быть вообще. Зато мобильность может повышаться за счет электричек, трамвайной сети. Важно учитывать эти региональные особенности.

Между Ленинградской и Московской областями существует значимая разница по инженерной обеспеченности. В Московской области часто достаточно сделать несложную реконструкцию существующего инженерного объекта. В Ленинградской области часто это строительство с нуля в чистом поле. Сюда необходимо подвести километры сетей. Особенно пустует южная часть Ленинградской области. При этом дорог и скоростного транспорта достаточно и функционирует транспортная инфраструктура эффективно.



## КРТ И ПРИРОДНЫЕ ОБЪЕКТЫ

Основной тренд при разработке КРТ — сохранение и бережное отношение к природным объектам. Уборка мусора, облагораживание территории, снижение антропогенной нагрузки на экосистему — задачи девелопера. Здесь наблюдается интересная зависимость — как только появляются хоть какие-то условия и возможность не вредить природе, люди активно этой возможностью пользуются.

На диком пляже во Владивостоке было грязно. Но после появления базовой инфраструктуры (мусорки, раздевалки, туалет) мусора стало на порядок меньше. Отдыхающие сами начали чистить пляж. Это возможность для девелоперов — можно создавать условия для порядка, тем самым увеличивая ценность территории для будущих жильцов.

**Важно, чтобы окружающая жилая застройка не мешала природным элементам сосуществовать с человеком.** Поэтому девелопер может организовать доступ к объекту так, чтобы люди минимально наносили вред среде. Например, сделать дорожку на сваях, чтобы защитить травяной покров. Мы осознанно занимаемся историей с экосистемами, хотя прямой коммерческой выгоды нет. Но зато это напрямую влияет на устойчивое развитие территории.

**Благоустройство парковых зон обеспечивает связанность территорий.** С другой стороны у жителей наших комплексов и прилегающих проектов появляются дополнительные аттракты в виде природных объектов, где можно без страха гулять, кататься на лыжах, бегать или устраивать пикник с семьей.

### ПЛЮСЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА ПРИРОДНЫХ ОБЪЕКТОВ

- + Обеспечение безопасности для жителей (освещение, уборка, дорожки)
- + Повышение ценности территории для жителей
- + Увеличение экономической привлекательности для бизнеса



Устойчивое развитие территории



Увеличение стоимости квадратного метра

**Хотя не всегда выгода от благоустройства и озеленения очевидна.** В проекте «Деснаречье» мы действовали по следующей методологической цепочке. Сначала провели анализ окружения, узнали, что появится в ближайшей и среднесрочной перспективе, какие планы есть у города по развитию транспортной инфраструктуры (там несколько раз меняли трассировку линии метрополитена и теперь вместо одной ветки сделали две). Учили природные объекты и объекты культурного наследия. Какие-то моменты могут оказаться экономически убыточными или нулевыми, но если их не сделать, совокупный ущерб для территории будет гораздо больше.

### КАК МЫ РАЗРАБАТЫВАЛИ КРТ В «ДЕСНАРЕЧЬЕ»

Анализ окружения → Анализ планов развития транспортной инфраструктуры →  
Исследование природных и культурных объектов → Стратегия развития территории

## КРТ В МАЛЫХ ГОРОДАХ

Есть мнение, что КРТ сложно реализовать в малых городах из-за ограниченного бюджета. Но проекты КРТ необходимы для выживания регионов. Потому что в России, как и во всем цивилизованном мире, идет процесс урбанизации. Люди из сел переезжают в районные центры, оттуда — в федеральные центры, а затем хотят уехать в Москву. Молодое трудоспособное население уезжает из крупных городов в еще более крупные, поэтому муниципалитеты должны обеспечить приток новых людей — ученых, инженеров, медиков, учителей и так далее. Комплексное развитие территории — один из ответов на вопрос, как это сделать.

Но в регионах редко встретишь продвинутый сити-менеджмент. В основном, это точечные оперативные решения при минимальном бюджете. Поэтому девелоперы могут взять на себя функцию формирования устойчивого развития территории.

### РЕГИОНЫ-ЛИДЕРЫ В РАЗВИТИИ КРТ

**71 проект**

Москва  
и Подмосковье

**29 проектов**

Кировская область

**27 проектов**

Тюменская область

**22 проекта**

Челябинская область



Елена Пудова, урбанист

**Границы ограничивают.** Картофельные поля вокруг городов стремительно заканчиваются, а границы городов так просто не подвинуть. Девелоперы с болью в сердце и кошельке переходят на КРТ. Вот, допустим, в Челябинске засматриваются на то, что бы сделать как столица — захватить границами новые территории.

Но у других городов может не хватить на это возможностей. А значит, выбор у девелоперов небольшой: точно работать с оставшимися небольшими участками, либо оптом — с КРТ.

## КРТ И МУНИЦИПАЛИТЕТ

Работая с КРТ, девелопер должен быть открыт к прямому диалогу с муниципалитетом и всеми инстанциями, которые управляют городским хозяйством. Если вести себя при таких масштабах строительства как точечный застройщик, никакого комплексного развития территории не получится, потому что важный фактор при реализации проекта КРТ — время.

В Санкт-Петербурге распространена практика взять большую территорию гектаров в 100 и застраивать маленькими очередями по 10-20 тыс. кв м. История освоения участка растягивается на 15-20 лет. С одной стороны, девелоперу хорошо — можно, не торопясь, построить территорию и обеспечить сотрудников до пенсии стабильной работой. С другой стороны, пока дома достраиваются, первые очереди устаревают, и эффект комплексности теряется.

В партнерской позиции с городом реализовать КРТ проще. Например, мы нарисовали застройку, а город не учел, что при планировании метрополитена станция метро оказалась на пустыре. Кому нужна такая станция? Никому. Поэтому мы предложили переделать трассировку метрополитена и частично переделали мастер-план застройки. Город видит в нас надежных, осознанных партнеров, приходит к нам за советом и сам предлагает решения, которые часто бывают полезными.

**516**

договоров о КРТ заключили девелоперы за три года

**на 1 год**

позволяют сократить инвестиционно-строительный цикл изменения в законах за 2023-2024 гг.

**540 га**

занимает самая большая зона реновации в РФ (Кузбасс)

## КРТ И ВРЕМЯ

Девелоперу при реализации КРТ важно понимать, что среде, которую он создает, необходимо оставаться актуальной 100–200 лет. Это должна быть самоорганизующаяся система. И чем больше в городах реализовано факторов устойчивого развития, тем дольше они просуществуют в принципе.

Есть понимание временного рабочего города, а есть Рим, Париж, Москва, которые стоят веками. Они постоянно растут, развиваются, преобразуются. У них появляются новые функции и сервисы. Город адаптируется под новые типы зданий и транспорта, новые типы энергетики.

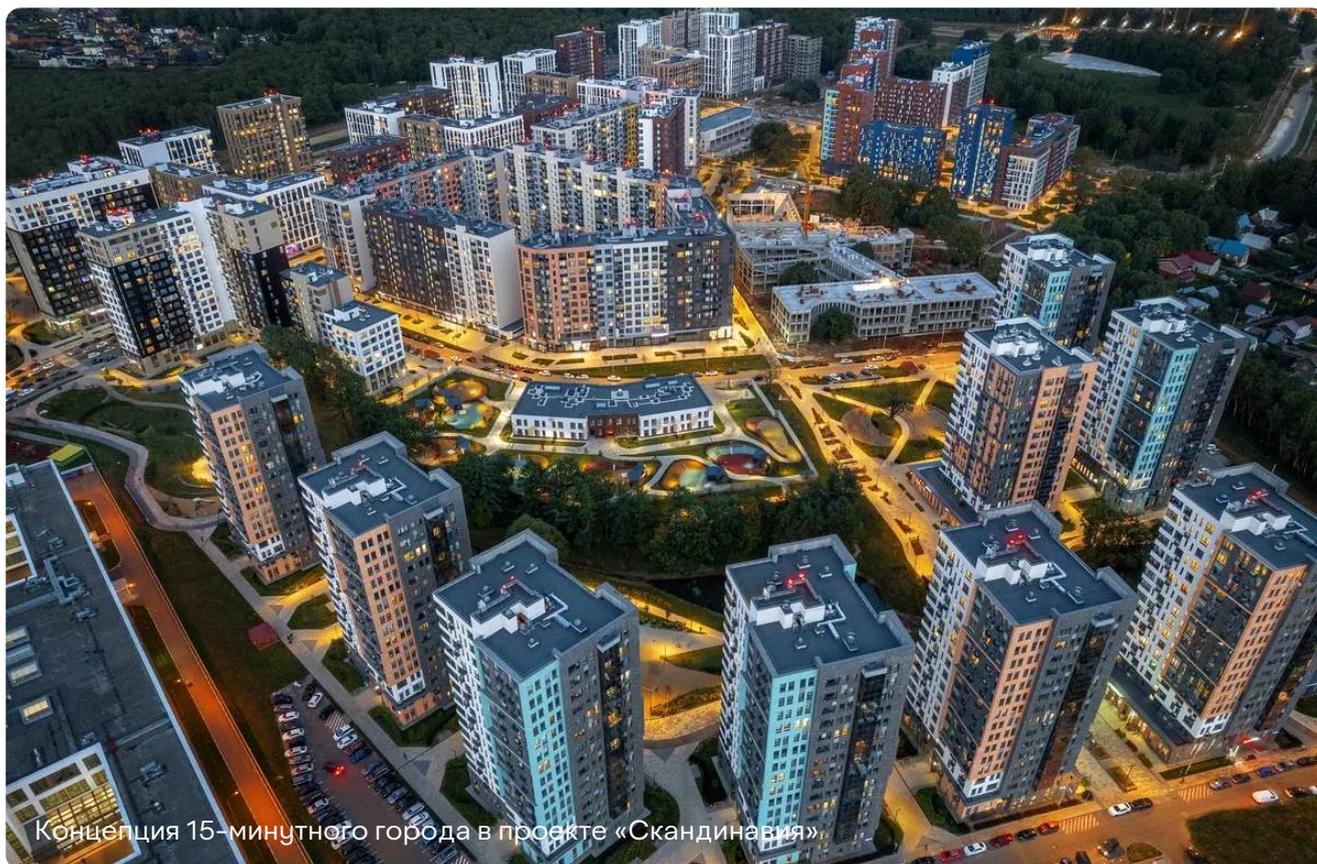
Поэтому без понимания, что такое устойчивое развитие, невозможно создать полноценный проект КРТ. Иначе это будет обычный жилой комплекс, срок которого ограничен физическими характеристиками или моральным износом, когда здание кажется новым, но уже устаревшим из-за его возможностей и архитектуры.

Девелоперу важно закладывать в проект КРТ возможность трансформации, адаптации под новые условия. Города меняются и внутри, и снаружи: на среду влияет социально-демографическая ситуация, общеэкономическая ситуация в стране и в мире и много других фундаментальных факторов. Поэтому, несмотря на то, что кирпич и бетон абсолютно не гибкие, все проектные решения, все проекты комплексного развития территории должны обеспечивать гибкость и возможность этой территории адаптироваться под изменяющиеся условия. Иначе она будет быстро деградировать.

## КАК ИЗМЕНИТСЯ ПОДХОД ДЕВЕЛОПЕРОВ К РАБОТЕ НАД СРЕДОЙ

Тренд на КРТ остается стабильным: застройщики продолжают осваивать большие территории, развивать малые города. Однако экономическая ситуация накладывает отпечаток. В 2025–2026 годах ожидается серьезная «сушка» продукта: подорожание стройматериалов, рост ключевой ставки, отраслевых приведут к тому, что девелоперы будут оптимизировать расходы.

| Прогноз: стройматериалы в 2025 году подорожают на 15–20%.



**с 73 тысяч до 106**

В 1,5 раза — увеличились в 2024 году средние зарплатные предложения в строительстве.

**на 84%**

выросла средняя зарплата строителей и составила 128 тысяч рублей

Источник aif.ru, эксперт — профессор РЭУ им. Плеханова Наталья Проданова, РИА «Новости. Недвижимость»



**Гульнара Сафарова**, архитектор общественных пространств, куратор и преподаватель Британской высшей школы дизайна:

«С интересом наблюдаю, что, благоустройство уже не рассматривается как улучшение среды здесь и сейчас, а интегрируется в проекты на самых ранних стадиях и реагирует на глобальные макротренды наряду с архитектурой и градостроительством.

Например, тренд на цифровизацию жизненных процессов привел в том числе к взрывному росту сервисов по доставке товаров. Городская инфраструктура была не готова к таким стремительным изменениям, и сейчас, работая с общественными пространствами, мы всегда рассматриваем маршруты для курьеров доставки, связи с таксистами, проектируем площадки для роботов-доставщиков.

Громко в этом году звучала тема локальной идентичности как отражение распространенного тренда на локализацию в архитектуре. Это не только проявления культурных особенностей региона, обращение к истории, ремеслам, традициям, но и коллаборации с гастроэнтузиастами, современными местными художниками и креативными институциями.

Экологичность, устойчивость решений, старение населения, город для детей, новый образ жизни как постпандемийный эффект — все эти и многие другие тренды будут влиять на проекты благоустройства в ближайшем будущем».

## ГЛАВНЫЕ ТРЕНДЫ В РАБОТЕ НАД СРЕДОЙ

**Основное внимание — коммерческой составляющей.** Социальных проектов, таких как школы, детсады, культурные и спортивные центры, станет меньше.

**Темпы освоения территории замедлятся.** Очереди строительства будут заводиться не сразу, то есть срок развития проектов КРТ сдвинется.

**Более тщательная оценка потенциала КРТ.** Ужесточение требований к проектам и снижение маржинальности заставляют застройщиков пересматривать подходы к выбору и использованию земельных участков.

**«Девелоперы все чаще ищут решения, позволяющие быстро и точно оценивать участок с учетом комплекса факторов: расположение и градостроительные ограничения, инфраструктура и окружение, рыночная конъюнктура локации. Скорость и точность становятся определяющими факторами в принятии решений»** — Юлия Садейская, руководитель практики Цифровые продукты, GMK.

**Больше квартир без отделки.** Цикл строительства — 2,5–3 года, и на фоне стремительно растущих цен на стройматериалы девелоперам сложно прогнозировать затраты на чистовую отделку. Поэтому в ближайшие годы застройщики будут чаще предлагать квартиры без отделки, а ремонт как дополнительную опцию.

По итогам января — ноября 2024 года доля квартир без отделки на первичном рынке Москвы составила 53%. В 2021 году таких предложений было 38%, в 2022-м — 42%, в 2023-м — 49%.

По данным аналитиков компании Est-a-Tet

**Акцент на МОПах.** Насмотренность и ожидания покупателей достаточно высокие. Девелоперы будут делать акцент на местах общего пользования. Предстоит развитие соседских центров, создание фестивалей, участие в дворовых мероприятиях, которые смогут объединить жителей домов и микрорайонов.

**Город ближайшего будущего — это умный, безопасный и эффективный город со спокойным трафиком и продуманным благоустройством с точки зрения функциональности.** Искусственный интеллект внедряется во все сферы, влияя на уровень комфорта и пространство для жизни. Расширяется прослойка домов средней этажности, малые города становятся постепенно центром притяжения людей — здесь улучшается качество жизни, появляются новые жилые проекты от крупных девелоперов. В больших городах девелоперы запускают комплексы средней этажности и застраивают пустующие территории в центре. Происходит уплотнение территории и разворот на восток в дизайн-коде.

## ВОСТОК VS ЗАПАД: НУЖЕН ЛИ РОССИИ ЕДИНЬЙ ДИЗАЙН-КОД ГОРОДОВ

Здесь мы наблюдаем противоречивый тренд. С одной стороны, продолжается уклон в единообразии при освоении КРТ, с другой — люди смотрят на Восток, и возникает желание уйти от стандартизации, жить в живом городе со всем его многообразием.

Застройщики, особенно те, которые реализуют проекты КРТ, усиливают внутренний брендинг территории: навигация, вывески, общий стиль.

Помимо очевидной пользы — помочь человеку сориентироваться на большой территории, показать, куда идти и что делать, — брендинг позволяет девелоперу транслировать big idea проекта.

**«Дизайн-код в Китае, Корее и других восточных странах — это буйство разных решений, в нем нет четкого, структурированного образа. И как раз это буйство нравится людям. Важно создавать так называемую кипящую среду. Кипящая среда — значит в городе много бизнесов, много людей, активно развивается экономика»** — Виктория Белявская, партнер GMK, фаундер образовательной платформы GMKStudy.

Вероятнее всего, в 2025-2027 годах нас ждет следующая тенденция. Брендинг территории, а соответственно, и включение туда элементов дизайн-кода, точно будет присутствовать. А глобально, в масштабах города, мы все-таки станем смотреть на Восток. Потому что единый дизайн-код — это, скорее, регулятивный инструмент. Людям же хочется жить не в стандартизированном пространстве, а в живом городе со всем его многообразием.



Новый продукт GMK: многоуровневая оценка потенциала земельного участка.

[https://t.me/PotentialOnline\\_bot](https://t.me/PotentialOnline_bot)

При поддержке компании



## ОБУЧЕНИЕ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

Главный тренд, который поменяет стройку

Ключевые тренды в обучении девелоперов от Школы управления СКОЛКОВО. Чему хотят учиться компании, в каких направлениях девелопмента важно обучаться работать с ИИ и какие результаты может получить от этого бизнес.

## ЭКСПЕРТ НИКОЛАЙ ВЕРХОВСКИЙ



**Николай Верховский** — академический директор программ Digital Shift, СРО управления продуктовой стратегией Practicum Global Shift, методолог программы Практикум, директор программы по цифровой трансформации Школы управления СКОЛКОВО. С 2008 года разрабатывает программы и управляет проектами для крупных компаний, таких как ЕВРАЗ, КЭС, ОАК, МТС, а также сотрудничает с мэрией Москвы и другими организациями.

- Цифровые технологии позволяют девелопменту получать экономические эффекты, повышать производительность, решать проблемы в процессах. Игроки рынка это понимают, поэтому мы наблюдаем рост спроса на цифровое образование.

## ЗАПРОС НА ОБРАЗОВАНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА

За последние полгода в Центр цифровых программ Школы управления СКОЛКОВО обратилось рекордное количество топ-менеджеров, которые хотят разобраться, как цифровые технологии помогают решать задачи в девелопменте. Например, повысить эффективность и производительность стройки или рентабельность продаж. Это запросы от компаний, которые входят в топ-10 крупнейших в России.

### Девелоперы приходят с запросом на полную цифровую трансформацию.

Топ-менеджеры в кулуарах признаются — если с коммерческой частью с цифрой у большинства всё хорошо, то производственная часть находится на уровне средневековья.

### В строительстве — минимальное проникновение цифровых технологий:

подготовка участка    стройка    сдача в эксплуатацию

поддержка эксплуатации зданий и сооружений

У девелоперов есть сильные решения для коммерческой части: красивые и функциональные клиентские приложения, возможность купить квартиру онлайн, динамическое ценообразование и т. д. Но сейчас — в сложных рыночных условиях — появилась потребность внедрять цифровые технологии и в процесс стройки.

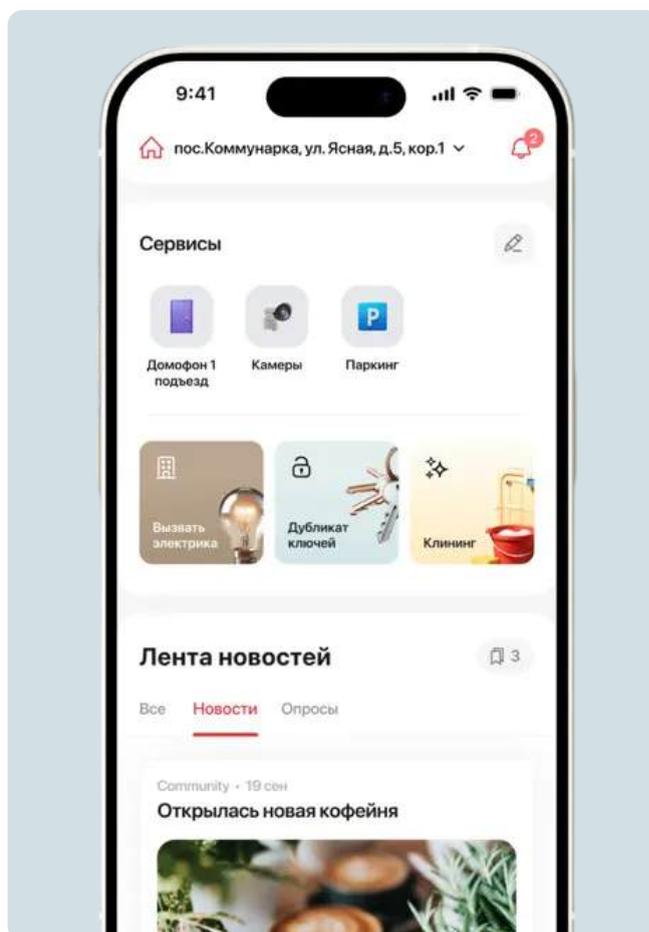
Безусловно, производственная часть всё-таки была оцифрована на гигиеническом уровне — у крупных игроков есть и ERP (система автоматизации процессов производства), и 1С. Но этого недостаточно. **Девелоперам важно выдержать норму прибыльности в бизнесе, поэтому пошел разговор об оптимизации стройки и проектирования.** Руководители хотят понять, поможет ли цифровизация решить задачи.

### Любой проект цифровой трансформации начинается с четырёх блоков:

бизнес-процессы    культура

технологии    организация

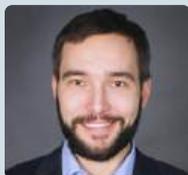
Если последовательно внедрять цифру в эти блоки, то вероятность получить правильный результат высокая. Проблема в том, что мало кто это понимает. Собственники и руководители считают, что достаточно нанять хорошего вендора. **Но без изменения бизнес-процессов трансформации не получится.**



Простой пример: директора по строительству считают, что цифровая трансформация не имеет к ним отношения. Они же отвечают за стройку, введение объекта в срок, качество работ, общение с поставщиками и подрядчиками.

Низкая компетенция в сфере цифровых технологий у людей, которые отвечают за строительные процессы, тормозит трансформацию в девелопменте. Цифровизацию пытаются поручить IT-специалистам, но это путь вникуда. Какое бы хорошее приложение вы ни написали, если бизнес это не воспримет, решение просто ляжет на полку.

Поэтому сейчас у высшего менеджмента есть запрос на образование директоров по строительству и других топ-менеджеров, которые имеют прямое отношение к стройке.



**Алексей Сложеникин**, директор по информационным технологиям, ГК «А101»

Сегодня в девелопменте особенно актуальна цифровизация двух ключевых направлений:

#### Продажи:

На фоне падения рынка девелоперы должны становиться максимально эффективными. Это касается всех этапов: от привлечения клиентов через разнообразные каналы до повышения качества их обслуживания, customer experience. В этом нам помогают цифровые инструменты, такие как речевая аналитика на базе искусственного интеллекта, которая позволяет совершенствовать процессы взаимодействия с клиентами.

#### Строительные процессы:

Здесь открываются большие возможности для оптимизации. Компаниям важно не только строить быстро — например, А101 входит в топ-10 девелоперов России по скорости строительства — но и внимательно контролировать затраты и снижать потери на всех этапах. В этих задачах ключевую роль играют подходы цифрового Lean-менеджмента, позволяющие выявлять и устранять неэффективности.

«Падение маржинальности в отрасли — вызов, который заставляет искать пути к снижению себестоимости строительства. И здесь цифровизация становится нашим главным союзником, помогая достичь конкурентных преимуществ, не теряя в качестве и скорости», — Алексей, студент Школы управления СКОЛКОВО, представитель компании А101.

## СТРАХИ И СОМНЕНИЯ ДЕВЕЛОПЕРОВ

Против цифровизации и обучения играют страхи топ-менеджмента. Первое — необходимость полной прозрачности. Не все руководители к этому готовы.

При цифровой трансформации любой шаг в стройке записан. Это может тормозить процесс образования.

Кроме того, топ-менеджмент в стройке боится изменений. Страх нового — один из барьеров в обучении. А еще некоторые руководители консервативны, сопротивляются цифровой трансформации.

**Строители — это люди дела, которые работают в поле.** В стройке они все понимают, но опасаются показать свою некомпетентность в цифровой повестке. Поэтому часто можно услышать от управленцев истории из разряда «у нас это не работает», «у нас много тонкостей».

Но когда начинаешь погружаться в процессы и пытаешься понять, почему не работает, четкого ответа нет. «Много тонкостей» есть в любом бизнесе. К нам на обучение приходит ритейл, производство — и каждый говорит, что у него-то точно все иначе и сделать ничего невозможно. Между тем, сейчас есть такие технологии, которые действительно могут приносить стройке практическую пользу.

### Главные проблемы топ-менеджмента при обучении в сфере цифровой трансформации:

Страх прозрачности

Неуверенность в своих силах

Страх изменений

**Цифровая трансформация — не столько технологии, сколько изменения организации строительных работ,** изменения принципов работы людей, их вовлечение и пересборка бизнес-процессов.

Поэтому цифровое образование нужно теперь не столько в коммерческом отделе девелопмента, сколько в отделах, связанных с базовыми производственными процессами. Лидировать в этом должны владельцы бизнес-процессов, директора по строительству, директора по закупкам — те, кто взаимодействует с подрядчиками, управляет стройкой на местах и работает в поле.

**Строители должны разобраться в том, что такое цифра, как она работает, как запускать проекты цифровой трансформации и какие эффекты можно от этого получить.** Если эта часть менеджмента не поймет суть и необходимость технологий, никакие решения не помогут.

## КУДА ПОЙТИ УЧИТЬСЯ

Высшему менеджменту необходимо пройти через образовательные практики, чтобы внедрить цифровые решения и убрать страх перед новым.

**Отрасли нужны хардовые специалисты с навыками работы с цифровыми продуктами.** Например, команда анализа данных, которая должна иметь доступ к стройке, чтобы настроить предсказательные модели и понимать, какое количество работы и за сколько выполним, сколько материалов и людей нам нужно. Отсюда мы поймем стоимость и сроки строительства.

Любой руководитель на стройке собирает данные, анализирует, прогнозирует, рассчитывает и принимает решения. И за него это может делать машина — собирать те же данные и прогнозировать, помогая принимать качественные решения. Технологии уже это могут сделать, надо только грамотно встроить в рабочие процессы.

### Обучение каким цифровым технологиям необходимо девелопменту:

- **Machine learning и big data**

Зачем: прогноз сроков и стоимости строительства

- **Создание платформы поставщиков**

Зачем: снизить затраты на закупку материалов и услуги подрядчиков

- **Цифровое управление персоналом**

Зачем: снизить простои сотрудников, правильно рассчитывать график стройки

- **Компьютерное зрение и съемка дроном**

Зачем: контролировать расход материалов и работу персонала

Еще одно потенциально интересное для девелопмента направление в обучении — создание платформы поставщиков.

Общение с поставщиками можно перевести в цифровую среду: создать платформу, на которой поставщики смогут участвовать в открытом конкурсе. У нас есть кейс, когда компания, которая занималась промышленным строительством, снизила затраты на продукцию на 10–15%. Они увеличили количество поставщиков, тем самым снизив цену поставок.

**Виктория Белявская, фаундер GMKStudy, партнер GMK**

«Так как сейчас ипотеки нет, строительство находится в поисках нового способа оплаты. До 50–70% игроков рынка будут использовать рассрочку.

Поэтому застройщик берет на себя функцию банка — он должен выдать деньги на покупку, оценить платежеспособность клиента, проконтролировать оплату ежемесячных поступлений в рамках графика этой рассрочки и вообще контролировать безопасность всей системы. Эти изменения будут стимулировать развитие у застройщика компетенций банка».



Заказать корпоративную программу обучения для сотрудников

[https://t.me/devi\\_study](https://t.me/devi_study)

Благодаря ИИ можно управлять загрузкой сотрудников и составлять расписание вывода рабочего персонала, чтобы не было простоев. Часто в стройке бывают такие ситуации: вывели на смену, а оборудования или материалов еще нет, или наоборот, вывели на смену, но недостаточное количество людей. А они пришли, и у них три часа уходит на перекуры. Девелопер платит за это время.

Наконец, можно с помощью съемки с дрона оценить количество вынутого грунта, объем залитого фундамента. Тут мы понимаем, почему никто не любит цифру и почему все говорят, что проекты по цифровизации не взлетают — хотя они взлетают. Потому что часто в отчетах мы видим одно, а по факту выходит совсем другое. Экономия бетона на 2-3% в фундаменте — в рамках стоимости стройки не слишком значительные деньги. **Но здесь работает накопительный эффект — в сумме мы получаем внушительные деньги, которые влияют на маржинальность.**

**22%**

строительных компаний имеют экономический эффект от внедрения ИИ

**29,4%**

компаний имеют инфраструктуру для внедрения ИИ

**39%**

компаний обеспечены данными для ИИ

Источник: Минстрой РФ

## ОБУЧЕНИЕ ЦИФРЕ В КОММЕРЧЕСКОЙ ЧАСТИ

В коммерческой части эффект от цифры понятен. Самые популярные направления — это динамическое ценообразование и моделирование ценообразования. С ними работают все крупные игроки. Поэтому все вкладываются в обучение, во внедрение и видят результаты даже на небольших объемах.

**Динамическое ценообразование может давать плюс 20-30% к прибыли.**

В случае клиентских сервисов тоже все хорошо — у компаний работают мобильные приложения, где-то даже можно провести полностью цифровую сделку.

Но в этом направлении тоже есть куда развиваться — и искусственный интеллект будет главным трендом, как и в любой другой индустрии. Начинается эпоха, которая неразрывно связана с ИИ

Алгоритмический тип ИИ будет помогать с расчетами, генеративный — с генерацией контента. В результате сочетания этих технологий появятся умные цифровые ассистенты. Они будут помогать в разных направлениях — составлять коммерческие предложения, общаться с клиентом, работать с документами и расчетами.

Ограничений нет — мы с ФСК проводили внутренний хакатон по генеративным алгоритмам и только за два дня нашли несколько десятков зон для внедрения ИИ. Пока с момента их появления прошло не так много времени, но что-то девелоперы уже применяют и в коммерческой части, и в стройке.

**В горизонте пяти лет можно будет увидеть строительный проект, который полностью разработал ИИ.**

## ТРЕНДЫ В ЦИФРОВОМ ОБРАЗОВАНИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ЧАСТИ ДЕВЕЛОПМЕНТА

**2024**

Попытка освоиться в новых технологиях, формирование запроса на обучение

**2025**

Обучение топ-менеджмента, первые эксперименты и попытки внедрения цифры в стройку, обучение линейного персонала

**2026-2027**

Внедрение ИИ в стройку, цифровизация строительства, появление модульных строек

## УРОВНИ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОТРАСЛИ

Что будет дальше? В бизнесе есть разделение процессов на уровни цифровизации:

### 01 People Driven

все процессы построены на людях

### 03 Data driven

есть такое количество данных, с помощью которых можно начать оптимизировать процессы

### 02 Process Driven

процессы отстроены, можно внедрять конвейерное производство

### 04 Module driven

в ядре системы заложена цифровая модель, благодаря которой мы принимаем оптимальные решения

И пока стройка во многом — это все еще people driven. Перескочить этапы нельзя. Поэтому я вижу, что дальше девелопмент будет развиваться в направлении отстройки процессов, особенно в стройке. За этим и будущее в обучении топ-менеджмента.

## УРОВЕНЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

1. Выбор объектов / 2. Бронь / 3. ЛК / 4. Ипотека / 5. Сделка / 6. Ключи ■ да ■ нет



Источник: Сделка.РФ

При поддержке компании **VEKA**

## **ПРОИЗВОДСТВО, АРХИТЕКТУРА**

Изменения в работе с поставщиками и в материалах

Какие технологии повлияют на качество, скорость строительства и уровень удовлетворенности потребителя. Экологичность материалов и архитектура зданий. Принципы работы с поставщиками в условиях роста цен.

## АРХИТЕКТУРА И ТЕХНОЛОГИИ СТРОИТЕЛЬСТВА

### СТРОИТЬ БЫСТРЕЕ И ДЕШЕВЛЕ: КАК ВЕЧНЫЙ ТРЕНД ВОПЛОТИТСЯ В 2025 ГОДУ

Увеличение скорости строительства при сохранении качества и привлекательности жилья в глазах клиента — вечно молодой тренд. Технологии развиваются, реагируют на запросы девелоперов и общества.

#### У бизнеса две основные задачи:

Строить больше, быстрее, с меньшим количеством затрат

Создавать привлекательный для потребителей продукт

Это устойчивый тренд, совершенствуются лишь инструменты для решения задач — как на уровне физических свойств строительных материалов, так и на уровне организации процессов.

#### Актуальные технологии, помогающие ускорить строительство:

- Увеличение габаритов газобетонных блоков. при этом уменьшается количество швов в кладке — дома становятся теплее
- Уход от кирпичного домостроения. за 14 лет число домов, построенных по данной технологии, снизилось почти вдвое.
- Внедрение технологии 3D-печати. актуально для малоформатных зданий.

#### Количество новостроек с кирпичными стенами

**43%** в 2009 году      **30%** в 2019 году      **25%** в 2023 году

По данным аналитического центра «Эксперт»

В 2024 году преобладает монолитно-кирпичная технология. В этом сегменте, по информации Единого ресурса застройщиков (ЕРЗ), до 70% возводимых площадей.

Интересно, что в феврале 2024 года в России построили первый 3D-печатный жилой дом. Его площадь — 198 кв. м. Срок строительства — 3 месяца. А уже скоро в стране появятся 5-этажные дома, напечатанные на 3D-принтерах. Реализация проекта может начаться в 2025 году.

Этот тренд актуален для всех стран. По прогнозам аналитиков, среднегодовой темп роста мирового рынка промышленной 3D-печати в течение десяти лет составит 21%.

#### Актуальные технологии, придающие жилью дополнительную ценность в глазах потребителя

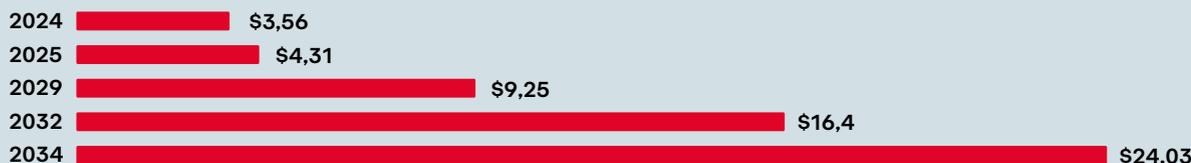
##### 1. Установка мембран в перекрытиях

- улучшает шумоизоляционные свойства зданий и повышает акустический комфорт жителей.

##### 2. Использование технологий информационного моделирования — ТИМ.

- позволяет создавать реалистичные 3D-рендеры, устраивать виртуальные прогулки
- собирает данные о состоянии инженерных систем здания и при необходимости корректирует их работу.

#### График роста мирового рынка промышленной 3D-печати в млрд.



Прогноз составлен компанией Precedence Research

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В B2B-СЕКТОРЕ

Искусственный интеллект появился сравнительно недавно, однако производители стройматериалов оценили его преимущества, и уже в 2025–2026 годах Россию ждет тренд на использование искусственного интеллекта в B2B-сегменте.

Например, одна из проблем оконных блоков — анонимность. Покупатель не знает, как, когда и из чего они сделаны. Сейчас в мире развивается тренд на прозрачность рынка. Окно получает идентификационный номер — ID. Это выглядит как небольшая сим-карта, которая устанавливается внутри оконного блока. На нее записывается любая информация: копии сертификатов, дата производства, сроки по гарантийным обязательствам.

По сути, это цифровой паспорт, доступный в любой момент. Опция особенно полезна, если окно становится предметом разбирательств при гарантийном или страховом случае. В России система цифровой аутентификации изделий в производстве окон появилась в 2023 году. Идентификационные метки также дают возможность производителю окна отслеживать его перемещение в пространстве, контролируя процесс дилерской доставки. С внедрением искусственного интеллекта в оконные блоки расширяется и набор услуг для сегмента B2C.



**Сергей Ельников**, руководитель направления PR и коммуникаций VEKA.

*«Есть же умные холодильники, которые отправляют заказ в интернет-магазин, когда, по их информации, в камере не хватает продуктов. Также и окно может напоминать человеку о том, что пора смазать металлические части фурнитуры или помыть его».*

## ЭКОЛОГИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ — ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ

Развитие зеленого строительства, идеология устойчивого развития — направления, которые становятся ключевыми ESG-трендами на рынке недвижимости. Это влияет на архитектуру зданий.

*«Экологическое сознание переживает интересную фазу. Некоторое время назад экология была сильно политизирована, буквально становилась знаменем политической повестки некоторых общественных движений. При этом люди не задавали себе вопрос, а что, собственно, это означает. Например, никто не думал, может ли материал, взятый не из природной среды, быть экологичным? Сейчас экология стала более осознанной».* — Сергей Ельников, руководитель направления PR и коммуникаций VEKA.

В многоквартирном и индивидуальном жилищном строительстве большее внимание уделяется экологии строительных материалов.

**Важны три показателя:**

- **Инертность**

то есть невыделение вредных веществ в окружающую среду.

- **Углеродный след**

энергозатраты, которые сопровождают производство.

- **Рециклируемость материалов**

Их возвращение в круговорот сырья.

Например, ПВХ экологически реабилитирован как материал, который позволяет сократить производство и потребление энергии. Он успешно применяется и в зеленом строительстве, потому что подтвердил свой низкоуглеродный след.

Сфере производства стройматериалов в России, как и во всем мире, предстоит серьезная трансформация, так как при действующем подходе она оказывает крайне негативное воздействие на окружающую среду. Это подтверждают мировые общественные организации.

**Объем выбросов CO<sub>2</sub> в строительной сфере: текущая ситуация и прогнозы**

- Производство цемента и стали ежегодно генерирует 2,3 млрд и 2,6 млрд тонн углекислого газа соответственно.

- В 2022 году содержание двуокиси углерода в атмосфере достигло 10 гигатонн, это 37% от всех выбросов в мире. К 2060 году цифра увеличится вдвое.

Согласно отчетам ООН и Международного энергетического агентства.

Еще одно изменение экологической парадигмы — увеличение естественного освещения. Архитекторы стараются повысить светопрозрачность зданий, размыть грань между домом и миром. Для этого используют бесшовные крупноформатные фасады, французские балконы, увеличенные окна.

По информации Сергея Ельникова, средняя площадь окна за последние 15 лет увеличилась примерно на 10%.

Все больше предприятий выпускают крупногабаритные окна, причем максимальный размер увеличивается. Например, в 2023 году в Челябинской области запустили производство 12-метровых стеклопакетов. Их использовали при строительстве штаб-квартиры «Яндекса», iCity.

**«Тренд на то, чтобы дом был не местом, где человек изолирован от окружающего мира, но местом бесконфликтной, гармоничной встречи человека с миром — эта новая идеология заявляет о себе все ярче, даже в сегментах стандартной городской застройки»,** — Сергей Ельников.

### О темпах строительства в цифрах.

● За 5 лет ввод ИЖС увеличился с 39,8 млн кв. м в 2020 году до 60,6 (суммарный результат за январь — ноябрь 2024 года).

● В 2023 году в стране было построено 110 млн кв. м, доля ИЖС — почти 60 млн кв. м, или 54%.

Источник: Росстат и «ДОМ.РФ»

Ускорить строительство помогают модульные технологии. В большей степени это заметно в ИЖС, в меньшей — в сегменте МКД, потому что домостроительная матчасть не имеет пока необходимого оснащения. Большинство многоквартирных домов еще далеки от модульности, и все эксперименты носят достаточно нишевый характер.

Что касается ИЖС, здесь становится популярной технология Prefab, и если смотреть шире — технологии модульного домостроения и быстровозводимых зданий.

Например, один из партнеров VEKA, компания «Технониколь», приобрела два предприятия по производству таких префаб-домов. Один в Нижегородской области, второй — Scandic Construction — в Ленинградской области.

Топовые застройщики также реагируют на повышенный спрос россиян в этом секторе. По данным директора развития жилищной сферы ДОМ.РФ Евгения Квасенкова, из 100 крупнейших девелоперов России 46% рассматривают возможность выхода на рынок ИЖС.

**«В перспективе эту практику будут развивать, что логично, потому что в ИЖС сумма чека в среднем выше, технологии строительства проще, потенциал достаточно большой, востребованный»,** — Сергей Ельников, руководитель направления PR и коммуникаций VEKA.

При этом стандарты частного дома меняются: уменьшаются площадь и этажность коттеджей, вместо популярного ранее кирпича клиенты чаще выбирают быстровозводимые каркасные и каркасно-панельные дома. Одной из важных проблем в сегменте ИЖС является фактическое отсутствие независимого компетентного строительного контроля. Его развитие обещает стать одним из самых заметных трендов ближайшего времени.

### Самый распространённый формат коттеджей

**от 200 м<sup>2</sup>**      **до 100 м<sup>2</sup>**  
2019 год                      2024 год

Источник: MOZAIK development., пресс-служба РСХБ

### Рейтинг материалов для строительства частных домов в 2024 году:



Источник: «Дом.РФ»

## РАБОТА С ПОСТАВЩИКАМИ

Экономическая ситуация приводит к тому, что маржинальность девелоперов снижается: издержки растут быстрее, чем покупательская способность. Чтобы выжить, участникам рынка недвижимости предстоит измениться, найти решения, которые позволяют сокращать издержки.

Одним из таких способов для девелоперов, вероятнее всего, станет открытый диалог с поставщиками.

«У нас есть очень хороший опыт работы со строительными компаниями «Самолет», ФСК. Мы вместе перепроектировали оконные блоки, которые были заложены изначально в проект, чтобы сделать их более экономичными и повысить их статическую устойчивость, не идя на компромисс с качеством и дизайном, не делая проект «проще». Раньше девелоперы об этом не думали», — Сергей Ельников, руководитель направления PR и коммуникаций VEKA.

Коллаборации производителей готового продукта с заказчиками будут расширяться, потому что застройщики заинтересованы в том, чтобы не тратить лишних денег.

Например, архитекторы при выборе системы остекления часто выбирают алюминий. Он хорош в определенных нишах, но если говорить о стандартных потребительских конфигурациях и вертикальном остеклении, ПВХ обладает лучшими теплофизическими характеристиками.

Представитель генподрядчика зачастую этого не знает, и необходим диалог, экспертная консультация, чтобы произошла замена одного материала на другой. При этом все выигрывают: и потребитель, который получает более качественный продукт, и девелопер, который не переплачивает за следование модным веяниям.

**Узкопрофильный профессиональный ландшафт тоже становится все более открытым и диалоговым.**

Да, в крупных городах уровень конкуренции по-прежнему высок. Но вместе с тем общие проблемы, которые стоят перед отдельными секторами промышленности, производителями строительных материалов, приводят к тому, что даже прямые конкуренты объединяют усилия, чтобы вместе найти выход из сложной ситуации.

**В ситуации снижения маржинальности самый логичный, на первый взгляд, шаг девелоперов и производителей — удешевление проектов.** Однако эксперты считают, что серьезных изменений в 2025 году ждать не стоит.

«Не думаю, что удешевление будет кардинальным, потому что строительный бизнес уже работает на пороге своей рентабельности, он эмпирически, на своём опыте чувствует границы, переходя которые, мы автоматически придем к резкому обвалу качества», — Сергей Ельников.

Производство строительных материалов – отрасль, которая гибко реагирует на изменения в экономике и общественном сознании. В ближайшие годы в тренде останется развитие технологий, позволяющих ускорить темпы строительства. Огромный потенциал у экологических производств, необходимых для зеленого строительства. Сфера коммуникаций выйдет на новый уровень: девелоперы станут глубже изучать поведение потребителей и теснее общаться с производителями, чтобы предоставить клиентам продукт, отвечающий запросам времени.

При поддержке компании **A101**

## **ESG В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ**

Опыт девелопера A101 в реализации политики ESG

Пример концепции устойчивого развития на практике. Стоит ли внедрять ESG-подход в работу девелопера, как это сделать. Отношение покупателей к ESG — почему ответственный подход девелопера влияет на решения о покупке.

## ESG В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

Сегодня девелоперы уже не просто создатели жилых проектов. Они все больше становятся архитекторами реальности: формируют комфортное городское пространство, разрабатывают и помогают воплощать позитивные сценарии жизни, создают многофункциональную среду, в которой удобно каждому.

Эффективно реализовать эту функцию позволяет концепция устойчивого развития, или ESG (от англ. Environmental, Social, Governance). Она учитывает экологическое, социальное и управленческое влияние, которое оказывает компания и ее продукты.

Различные города и регионы России развивают ESG по-разному. Индекс, который помогает оценить степень внедрения концепции устойчивого развития, ежегодно составляют ВЭБ.РФ и Сбер. В рамках индекса учитывается 16 факторов.



## НАИБОЛЕЕ ПРОГРЕССИВНЫЕ ПРАКТИКИ

### «Окружающая среда»

- Внедрение цифровых решений для сохранения природного капитала и снижения воздействия на окружающую среду
- Реализация климатических инициатив и проектов
- Использование инструментов ответственного финансирования для решения экологических и социальных задач

### «Общество»

- Внедрение ИИ-решений в социальную сферу и городское хозяйство
- Использование государственно-частного партнерства для создания комфортной городской среды и развития социальной инфраструктуры
- Реализация потенциала малых и исторических городов, в том числе в рамках развития креативных индустрий

### «Управление»

- Инкорпорирование подходов устойчивого развития и ESG в стратегические документы региона
- Системное продвижение ESG-принципов среди бизнеса и жителей региона
- Использование цифровых помощников на основе ИИ для совершенствования предоставления государственных и муниципальных услуг

ESG-подход становится все более популярным не только на уровне регионов, но и на уровне отдельных компаний, в том числе девелоперских. Востребованность концепции связана с тем, что она помогает оценить влияние бизнеса на окружающую среду, общество и качество корпоративного управления.

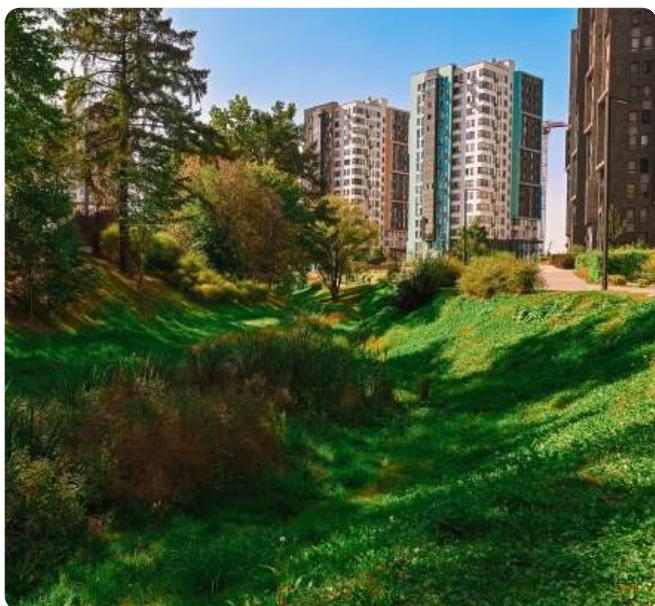
## ЭКОЛОГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Экологические риски в девелопменте учитываются на уровне законодательства. Утвержденные требования призваны снизить негативное влияние урбанизации на окружающую среду и улучшить качество жизни людей. Эти же цели ставят перед собой и социально ответственные девелоперы.

**Например, такие экологические принципы реализует в своей практике ГК «А101»:**

- Соответствие возводимой недвижимости современным требованиям безопасности
- Строительство энергоэффективных зданий — класс энергоэффективности А и выше
- Эффективное использование ресурсов: развитие системы учета потребления энергоресурсов и водных ресурсов
- Снижение потребления природных ресурсов при строительстве
- Применение экологичных строительных материалов — постепенное озеленение цепочки поставок

Отдельный фокус — на благоустройстве, озеленении территорий, разработке ландшафтного дизайна. В современных городах есть большой запрос на соседство с природой, имплементирование водных объектов, зеленых насаждений в жилые проекты. Воздействия урбанистической среды на природу нельзя полностью избежать. Тем не менее, девелоперы стараются учитывать возможные риски и сохранить живое разнообразие осваиваемой территории.



Так, очень много внимания уделяют зеленым насаждениям. Социально ответственные компании прикладывают максимум усилий, чтобы их сохранить, берегут в буквальном смысле каждое дерево. Учитывают все нюансы — вплоть до того, как развивается корневая система, сколько ей требуется места, каково расположение подземных вод.

Также в фокусе внимания благоустройство территорий, прилегающих к водным объектам. Например, ГК «А101» при работе с линейным парком в ЖК «Скандинавия» старалась максимально сохранить облик территории, сделав ее комфортной для жителей. Из парка убрали борщевик и другие сорные травы. Дно водоема очистили, изучили его исходную растительную жизнь, посадили некоторое количество растений. На берегу уложили камни. Но в остальном среду оставили в нетронутом состоянии.

**«Это — логичный ответ на запрос потребителя. Естественность среды максимально притягивает человека. Поэтому девелоперы нацелены на то, чтобы по возможности сохранять природное благоустройство и не вмешиваться в существующий зеленый ландшафт.**

**В целом у социально ответственных компаний есть стремление развивать технологии, которые позволяют сохранить окружающую среду. Но они сталкиваются со сложностями»,** Полина Линдберг, руководитель группы внедрения проектов устойчивого развития А101

### Сложности при реализации экологического направления

#### ● Финансовые

Многое зависит от стоимости массового внедрения технологий

#### ● Законодательные

Действующие нормы не всегда соответствуют реальным потребностям общества и окружающей среды

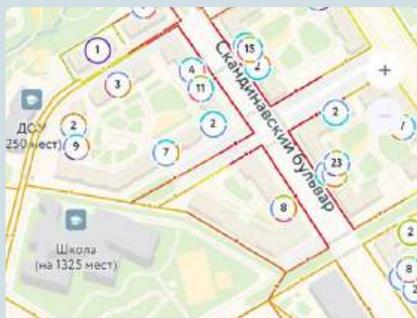
## СОЦИАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Социальный аспект ESG — это влияние компании на общество, ее взаимодействие с сотрудниками, клиентами, местными сообществами.

Вопрос о том, должен ли девелопер заботиться о социальной составляющей, в России пока остается спорным. Но он совершенно точно может это делать, и ответственные компании используют имеющийся у них инструментарий, чтобы создать благоприятную с социальной точки зрения атмосферу в своих проектах.

Например, девелопер может активно создавать на территории рабочие места. Не просто формально строить бизнес-центры, а инициативно помогать бизнесу развиваться.

**«Нам не выгодно, чтобы бизнес терял эффективность, уходил или вообще закрывался. Поэтому мы решили проявить социальную инициативу и запустили бизнес-кафе — деловое сообщество, объединяющее предпринимателей районов ГК «А101», в рамках которого организуются мероприятия для нетворкинга и развития компетенций резидентов. Мы работаем с большими территориями, и нам выгодно, чтобы наш город был максимально эффективным»,** — Елена Платонова, директор по коммуникациям ГК «А101».



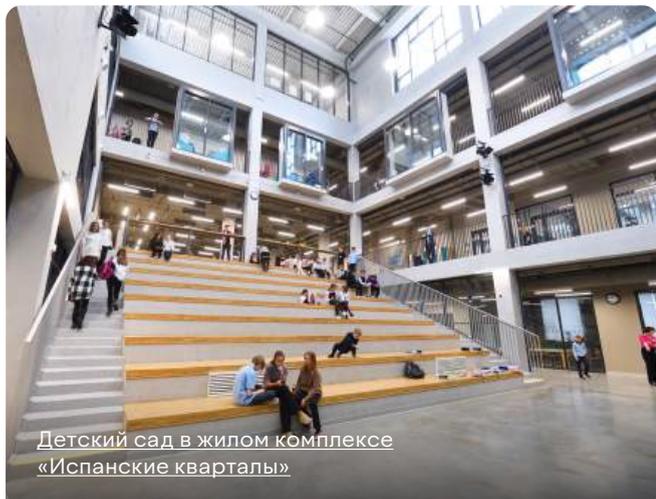
«Карта трафика» — решение для бизнеса, благодаря которому потенциальный франчайзи, арендатор, покупатель, франчайзер может изучить трафик и сложившуюся конкурентную среду в разных точках районов.

Инструмент предоставляет будущему бизнес-резиденту района на площадках ГК «А101» проанализированные данные о пешеходном трафике, уже работающих резидентах, окружающей инфраструктуре в выбранной локации, а также информацию о том, подходит ли выбранное коммерческое помещение для той или иной франшизы.

Практически любой бизнес сегодня ощущает нехватку рабочей силы. Малых и средних компаний это касается в первую очередь. Чтобы помочь предпринимателям найти сотрудников, а потенциальным работникам — трудоустроиться, в «А101» создают информационную платформу о вакансиях в Новой Москве.

Согласно исследованиям, большинство молодых россиян при поиске работы ценят ESG-принципы работодателей. Самый важный из них — социальная ответственность (93%), затем идет высокое качество корпоративного управления (86%), а на третьем месте экологическая ответственность компании (80%).

Еще одно социальное направление — строительство детских садов и школ. На базовом уровне это регламентировано законодательством. Но делать больше, вкладывать сверхусилия, чтобы получить сверхрезультат — это социальная ответственность со звездочкой.



Детский сад в жилом комплексе «Испанские кварталы»



Школа в жилом комплексе «Испанские кварталы»

Социально ответственные девелоперы сегодня инвестируют в строительство не только школ и детских садов, но и пространств для совместного творчества, спортивных объектов, комьюнити- и хобби-центров. При этом они не только создают территории, на которых жители могут проводить время вместе, но и поддерживают сами местные сообщества (а иногда даже инициативно их формируют).

В то же время поддержка социальных инициатив не всегда выстроена эффективно. Например, на этапе продвижения продукта застройщик может финансово поддерживать активность в проекте и брать на себя соответствующие расходы (оплачивать труд инструкторов по йоге или детских тренеров). Но когда продажи завершены, девелопер теряет интерес, и активность гаснет.

Поэтому в ближайшее время девелоперам предстоит отойти от патернализма в вопросе организации досуга. А вот то, к чему застройщикам действительно стоит приучать людей — к системному управлению жилым районом.

У сегодняшнего потребителя есть высокая потребность в качественной городской среде, но они не всегда чувствуют собственную ответственность за эту среду. Поэтому трендом на ближайшие годы станет включение людей в управление территорией.

Причем система управления на уровне муниципалитетов тоже должна измениться и стать более эффективной. Тогда люди увидят прямую связь между своим вкладом и общим результатом — например, что каждый сданный в управляющую компанию рубль влияет на состояние среды вокруг.

Более рачительное отношение к территориям требуется от всех сторон: и от девелопера, и от потребителя.

## КАК ВНЕДРЯТЬ ESG В КОМПАНИИ

ESG-подход невозможно, да и нецелесообразно внедрять по указке сверху. Чаще всего такие инициативы в той или иной мере уже реализуются, и это направление нужно эффективно масштабировать.

● Анализ	● Поиск ресурсов	● Приоритизация	● Поддержка
Изучить проекты и выявить уже реализуемые инициативы, которые относятся к ESG	Понять, какие ресурсы компания может выделить на развитие этих инициатив	Приоритизировать эти инициативы, чтобы в текущих экономических условиях сохранять эффективность	Поддерживать сотрудников, которые реализуют ESG-инициативы, и помогать им действовать более эффективно

**«Для того, чтобы эффективно реализовать ESG и успешно заниматься устойчивым развитием, обязательно прислушиваться и к сотрудникам, и к клиентам. Судя по последним исследованиям, покупатели, особенно зумеры, готовы покупать продукт, созданный в концепции ESG»**, — Полина Линдберг, руководитель группы внедрения проектов устойчивого развития A101.

В нестоличных регионах можно использовать поддержку Дом.РФ — построить дома по Зеленому ГОСТу и получить некоторую финансовую компенсацию.

В Москве, Московской области, Санкт-Петербурге и Ленинградской области такой возможности нет, и эта проблема пока не решена. При сегодняшнем уровне ключевой ставки заниматься устойчивым развитием ESG мотивированы только самые крупные компании.

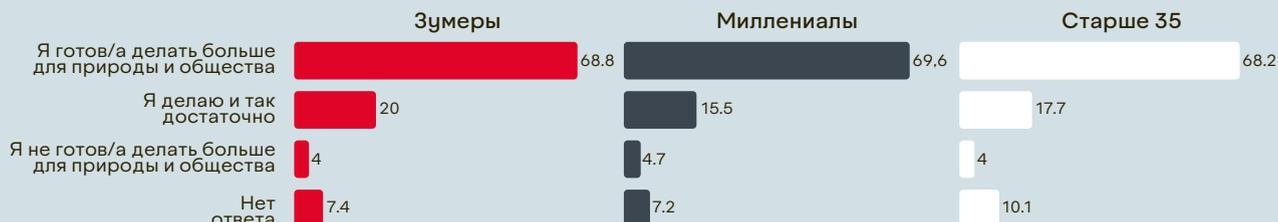
Но и они сталкиваются с трудностями: сейчас рынок подрядчиков, и обязать их соблюдать ESG-нормы (например, организовать отдельный сбор отходов на строительной площадке) сложно. На перестройку мышления и подходов к работе требуется время.

Отчасти эту задачу решает государство, когда вводит новые нормы в сфере ESG. Например, с 1 января 2025 года станет обязательным использование вторичного сырья при производстве цемента, кирпичей, покрытий из резиновой крошки и других строительных материалов. Эту норму обсуждали очень долго, и наконец приняли. Так что прогресс в этом направлении есть.

## ПОКУПАТЕЛИ И ESG

Согласно исследованиям, россияне положительно относятся к устойчивому развитию. Представители разных поколений в одинаковой мере готовы прилагать больше усилий для природы и общества (69% зумеров, 70% миллениалов, 68% людей старше 35 лет).

### ЛИЧНОЕ ОТНОШЕНИЕ РОССИЯН К ПОВЕСТКЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ



Позитивное отношение к повестке устойчивого развития и желание прилагать больше усилий в отношении природы и общества сталкивается с рядом препятствий. Для зумеров наиболее значимыми проблемами являются отсутствие необходимой инфраструктуры (56%), недостаточная информация об устойчивом развитии (26%), а также его дороговизна (25%). Миллениалы и люди старше 35 лет чаще считают, что не способны повлиять на решение проблем.

При этом больше половины опрошенных в каждой возрастной аудитории утверждают, что мотивацией делать больше для природы и общества лично для них могло бы стать наличие соответствующей инфраструктуры.

### ЧТО МОГЛО БЫ ПОБУДИТЬ ВАС ДЕЛАТЬ БОЛЬШЕ ДЛЯ ПРИРОДЫ И ОБЩЕСТВА?



Хотя в целом отношение потребителей разных возрастных групп к концепции ESG достаточно похоже, в спросе на соответствующий девелоперский продукт оно отражается по-разному.

Для более старшего поколения определяющими являются базовые характеристики продукта, им важно обеспечить своих детей и внуков жизнью лучше, чем была у них. А зумеры больше захвачены историями сохранения мира, ненанесения вреда. Они стремятся к экологичности во всем: в природе, в отношениях и взаимодействиях, к сохранению life-work balance.

Несмотря на различия в подходах к выбору, решения о покупке квартиры часто принимают совместно представители разных поколений: X и Z (родители платят, дети живут). Когда родители покупают недвижимость, они согласовывают выбор с детьми. Невозможно купить ребенку квартиру и заставить его там жить, если ему там по какой-то причине (в том числе моральной) некомфортно.

Исследования показывают, что информация о том, что компания экологичная в своем производстве, отношении к отходам, важна более чем для половины потребителей. Для каждого второго это является доводом в пользу покупки, а каждый третий готов отказаться от приобретения, если компания не следует концепции ESG.

Соответственно, время идет, и поколение Z становится платежеспособным. Они растут, заканчивают институт, идут на работу, создают семьи. Их становится все больше среди покупателей, и поскольку для них важна концепция ESG, все больше девелоперов идет в эту сторону.

**«Для зумеров очень значима инфраструктура в части сохранения баланса жизни и работы. Важно, что они могут делать на территории для собственного развития. И здесь речь и о духовном развитии, и о культурном, и об образовании, и о спорте. Причем они обязательно смотрят, есть ли йога и еще какие-то практики на стыке физиологии и духовности»,** — Анна Боим, коммерческий директор А101.

Зумеры — поколение бесконечно обучающееся. Для них важен принцип lifelong-learning. Девелоперы следуют за этим запросом и предоставляют им возможности для обучения — например, у ГК «А101» есть проект А101 Лёрнити. В команде работают специалисты в области образования с многолетним опытом, педагогические дизайнеры, психологи и эксперты по проектированию образовательных проектов.

**Бюро разрабатывает и реализует программы в сферах:**

Образования

Культуры

Спорта

Добрососедства

Востребованы и различные сообщества по интересам. Их создание помогает не только реализовать социальную функцию, но и поддерживает HR-бренд девелопера. Жители проектов, привлеченные высокой социальной активностью компании, начинают интересоваться, как они могут стать к ней причастны.

После того, как проект достроен, важно сохранить бережное отношение к территории. Один из вариантов решения этой задачи — создать сообщества, которые будут заботиться о территории и о природе в том виде, в котором ее передали жителям.

Для того, чтобы привить людям культуру раздельного сбора отходов, нужно участие не только девелопера, но и государства. Застройщик может установить контейнеры и информационные таблички, провести просветительские акции; управляющая компания — организовать вывоз. Но чтобы эта практика стала массовой, нужна работа на уровне СМИ и школ.



**Сергей Разуваев, директор GMK**

Предугадать, как именно рынок будет развиваться, в текущих реалиях объективно невозможно. Не очень понятно, как Центробанк будет управлять ключевой ставкой, соответственно, производные не ясны.

В лучшем случае, я полагаю, ставка чуть снизится, следовательно, спрос чуть вырастет. В худшем случае мы увидим эту ставку до конца года (есть и такие прогнозы).

Вместе с тем, общаясь со многими девелоперами, я вижу, что у них есть четкое осознание: рынок, пусть и достаточно вялый по меркам 2023 года, все равно есть. Мы сохранили практически 2/3 (чуть меньше) объема спроса, а это немало. Следовательно, есть с чем работать.

Девелоперы уже работают с эффективностью, прагматично оценивая ситуацию и понимая, что за текущей ситуацией придет некий баланс, который позволит развиваться на этом благодатном, как показали последние 20-25 лет, рынке.

Мы очень чутко следим за спросом девелоперов на наши услуги. Мы убедились, что несмотря на снижение, в целом интерес к ним (а следовательно, и развитию бизнеса на перспективу) остается.

Мы будем работать с теми девелоперами, которые верят, что спрос будет постепенно восстанавливаться, а рынок — развиваться.

Мы будем помогать создавать тот продукт и те сервисные услуги, которые позволят, как только появится ветер в парусах, идти максимально ускоренным курсом на:

- развитие;
- завоевание дополнительных долей на рынке;
- формирование добавленной стоимости.

Призываю всех девелоперов позитивно смотреть на жизнь и на бизнес. Кто разделяет нашу позицию — welcome, давайте делать российский девелопмент вместе.

GMK специализируется на комплексном консалтинге в девелопменте с 2005 года, помогая застройщикам создавать лучшие жилые проекты для счастливых сценариев жизни. В портфеле агентства – крупнейшие проекты комплексного освоения территорий, проекты лидеров рынка, ДОМ РФ, Минстрой.

Аналитика, брендинг, продажи, маркетинг, архитектура и продукт в девелопменте. В топ-100 консалтинговых компаний России, первые в сфере маркетинга и PR (RAEX).



Telegram-канал  
«Сергей Разуваев про девелопмент»

<https://t.me/razuvaevgmk>

# GMK GMKStudy®

## **ПРОДЮСЕР**

Белявская Виктория

## **ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПРОДЮСЕР**

Бове Дарья

## **ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР**

Горюнова Наталья

## **ДИЗАЙН, ВЕРСТКА**

Канделаки Сергей  
Ахмеджанова Виктория

## **АВТОРЫ**

Васильева Анастасия  
Киселева Надежда  
Беляева Ольга  
Котова Александра  
Горюнова Наталья

Распространять, копировать информацию из документа и делиться с коллегами можно, важно и нужно — со ссылкой на источник.



Подписывайтесь на телеграм-канал  
для девелоперов от команды GMK

<https://t.me/gmkblog>