

ГМК

 **Ecoplant**

БРУСНИКА

ТРЕНД-РЕПОРТ

МЕГА ТРЕНДЫ

20

Тренд-репорт — наш традиционный проект на стыке аналитики, практики и профессионального диалога в отрасли. Каждый год мы фиксируем, как меняется рынок недвижимости, какие решения «выстреливают» в реальных проектах, какие подходы на излете, а какие становятся новой нормой.

Для нас это не просто еще один pdf — это точка сборки отраслевого опыта. Мы формируем пул партнеров, проводим интервью с девелоперами, архитекторами, урбанистами, чтобы собрать объемную, честную картину года.

Тренд-репорт — это экстракт ключевых трендов: сжатый, прикладной, без лишней теории. Мы задумывали его как настольную книгу девелопера — документ, к которому можно обратиться, когда нужно сверить курс: что на самом деле происходило на рынке, почему это произошло и что это означает для продуктовых решений, продаж, маркетинга, финансовой модели и стратегии на горизонте 12–24 месяцев.

Рекомендуем его распечатать и хранить все выпуски по годам. Через 10 лет у вас будет летопись девелопмента в России — таков наш план.

Мы пригласили наших партнеров — Бруснику, Экоплант — отрефлексировать 2025 год, увидеть не только события, но и их последствия. И, опираясь на выводы, ясно спланировать следующий год и более дальний период.

Мы верим, что **устойчивые результаты рождаются не из попытки угадать будущее, а из умения понимать сигналы, проверять гипотезы и принимать решения на основе фактов и опыта.**

Спасибо партнерам и экспертам, которые делятся инсайтами и открыто обсуждают сложные вопросы. Приглашаем вас к чтению и разговору — чтобы 2026 год стал более прогнозируемым, осмысленным и управляемым.

Виктория Белявская, продюсер тренд-репорта, партнер GMK, фаундер образовательной платформы GMKStudy



Ждем вашу обратную связь

Telegram-канал «Белявская про сценарии жизни»
t.me/belyavskayalive

СОДЕРЖАНИЕ:

РЕТРОСПЕКТИВА-2025	2-10
Краткий обзор ситуации на рынке недвижимости РФ	
ДЕВЕЛОПМЕНТ-2026	11-17
Что будет со ставкой, ценами и рынком — взгляд экспертов	
ЗЕМЕЛЬНЫЙ БАНК	18-23
Как изменился подход девелоперов к земельному банку	
АРХИТЕКТУРА	24-31
Какие архитектурные решения будут в тренде в 2026 году	
ПРОДУКТ	32-43
Как застройщики работают с продуктовыми решениями в условиях экономической нестабильности	
ПРОДАЖИ	44-53
Как изменились продажи в 2025 году и чего ждать девелоперам в 2026-м	
МАРКЕТИНГ И PR	54-61
Как девелоперы перестраивают продвижение в условиях цифровой трансформации и экономии	
БРЕНДИНГ	62-69
Как девелоперы усиливают брендинг через культурный контекст, эмоциональные коды, новые технологии и фокус на человеке	
ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ	70-76
Как меняются визуальные решения в девелопменте	
ОБУЧЕНИЕ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ	77-81
С какими вызовами столкнутся HR в сфере недвижимости и как изменится система обучения сотрудников	
ОЗЕЛЕНЕНИЕ	82-86
Как современные технологии озеленения помогают превращать придомовые территории в комфортные, эстетичные и функциональные пространства	
СТРАТЕГИЯ	87-92
Как меняются подходы к стратегированию в условиях турбулентного рынка	

РЕТРОСПЕКТИВА 2025

Главное о девелопменте в России в 2025 году. Какие события повлияли на рынок, как изменился спрос и продажи, что произошло с выдачами ипотеки, как действовали крупные девелоперы.

КЛЮЧЕВЫЕ СОБЫТИЯ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

105+ млн кв. м

прогнозируемый объем строительства жилья в 2025 году

— Марат Хуснуллин, вице-премьер

3,9 трлн руб.

прогнозируемый объем выдачи ипотеки в 2025 году

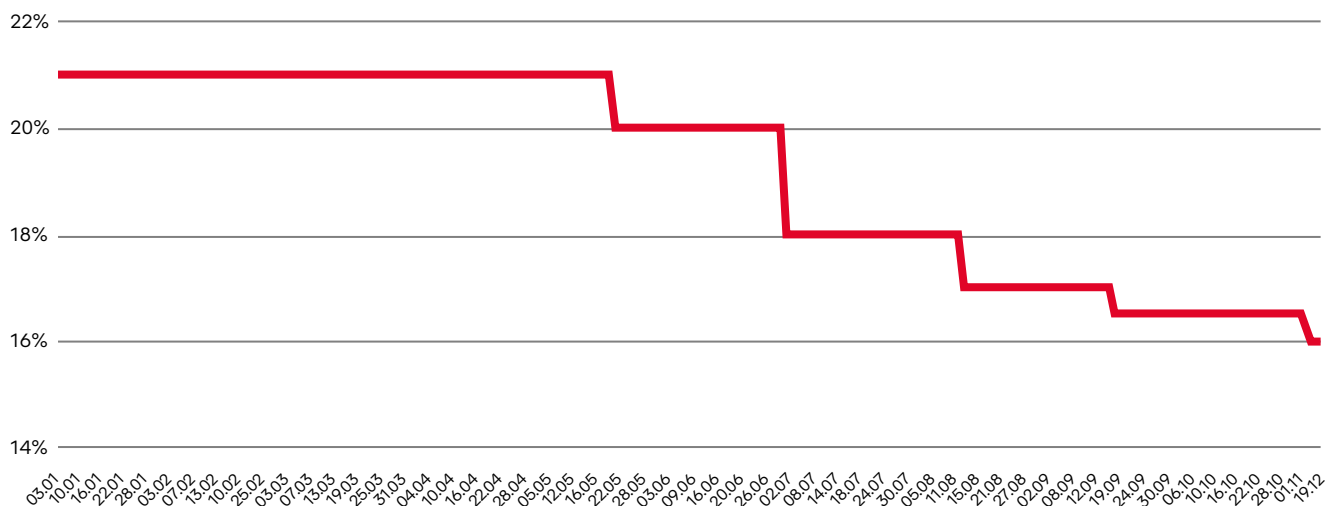
— Альфа-Банк

ПОСТЕПЕННОЕ СНИЖЕНИЕ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ

- В конце I полугодия Центробанк начал смягчать денежно-кредитную политику. На заседании 6 июня ключевую ставку снизили впервые за почти 3 года — с 21 до 20%.
- В следующие месяцы ставка продолжила снижаться, но шаг становился все меньше: **сначала 2 п. п., затем 1, далее 0,5**. Стало ясно: возврат к прежним значениям не будет быстрым.

Ключевая ставка

% годовых



СТАБИЛИЗАЦИЯ СПРОСА И ПРОДАЖ

После отмены массовой льготной ипотеки продажи замедлились. Из-за высокой базы 2024 года снижение количества сделок по ДДУ оказалось заметным.

Однако после падения продажи жилья стали расти: **сначала до 110–120 тыс. ДДУ за квартал, затем до почти 150 тыс.**

Согласно информации от Дом.рф, за 10 месяцев снижение в целом по России составило **около 10%** — как по сумме, так и по количеству сделок.

Динамика продаж новостроек в 2025 году

Количество зарегистрированных ДДУ физлиц на жилые помещения, тыс. шт.

568,9

2024 год

111,4

I квартал 2025

121,0

II квартал 2025

148

III квартал 2025

— Дом.рф

Понижение ключевой ставки и начало делового сезона **не привели к росту спроса** — поддержку продаж обеспечивают главным образом скидки и коммерческие субсидии.

— Объектив.рф

–15%

прогнозируемый спад продаж по сравнению с 2024 годом

— ЦИАН

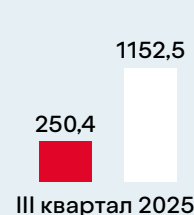
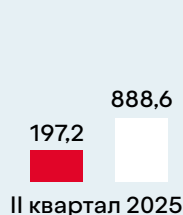
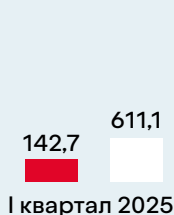
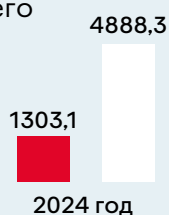
СНИЖЕНИЕ ВЫДАЧ ИПОТЕКИ

Объем продаж в новостройках непосредственно связан с доступностью ипотеки. После отмены массовой господдержки и на фоне высокой ключевой ставки **рыночная ипотека стала фактически недоступной. Выдачи упали на треть.**

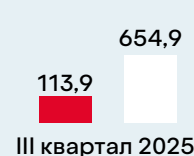
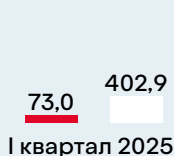
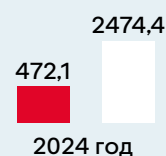
Выдача ипотечных кредитов в 2025 году

■ тыс. шт. □ млрд

Всего



На первичном рынке (ДДУ)



— Дом.рф

Рынок держался в первую очередь за счет льготных программ.

18%

минимальная доля рыночной ипотеки в 2025 году

У нас в этом году **доля рыночной ипотеки в начале года составила 18%**, чего не было никогда с момента запуска ипотеки в нашей стране. Это очень мало.

— **Марат Хуснуллин**, вице-премьер Правительства РФ

При этом правительство продолжило вводить ограничения для самой массовой из существующих льготных программ — **семейной ипотеки, на которую в 2025 году приходилось около 90% выдач с господдержкой**.

После смягчения денежно-кредитной политики доля рыночной ипотеки в общем объеме выдач стала расти. Однако темпы оказались невысокими.



Рынок жилья сейчас активизируется. И мы видим, что доля рыночной ипотеки не очень большая, но даже **рыночная ипотека начала расти** при смягчении денежно-кредитных условий.

Эльвира Набиуллина, председатель ЦБ РФ

Еще одним фактором, который негативно сказался на объемах выдачи, стало ужесточение требований к заемщикам.

60%

доля отказов в выдаче ипотеки

— НБКИ

ВЗЛЕТ И ПАДЕНИЕ РАССРОЧЕК

В начале года девелоперы массово предлагали клиентам рассрочки на квартиры. Этот финансовый инструмент был призван заменить недоступную рыночную ипотеку и стимулировать продажи.

Оценки рассрочки в доле продаж разнятся. По разным данным, в отдельные месяцы она достигала **от 30 до 60%**. На риски такого положения не раз указывали и игроки девелоперского рынка, и Центробанк.

В результате во втором квартале **продажи жилья в рассрочку начали сокращаться** и к августу достигли 7%.

На 1 ноября 2025 года объем **неоплаченных рассрочек составил 1,3 трлн руб.** (14% от заключенных ДДУ) — это средства, которые покупатели квартир еще **не перечислили застройщикам на счета эскроу**.



Независимый взгляд на рынок недвижимости — в телеграм-канале «Сергей Разуваев про девелопмент».

t.me/razuvaevgmk

ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ

Средневзвешенные ставки по проектному финансированию выросли в полтора раза — с **7% годовых в 2024 году до 10,7% в II квартале 2025-го**. После смягчения ДКП ставка снизилась до 10,2%.

10,7%

максимальная средневзвешенная ставка ПФ в 2025 году

— ЦБ

72%

средний уровень покрытия средствами на счетах эскроу задолженности по проектному финансированию

— на 1.10.2025, ЦБ

Но даже относительно высокая стоимость ПФ оказалась почти в 2 раза ниже, чем средняя ставка по корпоративному портфелю.

РОСТ ЦЕН

В III квартале 2025 года **стоимость квадратного метра в новостройках выросла на 2%** (после +0,8% в II кв. и +2,3% в I кв.).

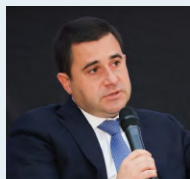
5,2%

рост цены квадратного метра в новостройках за 9 месяцев 2025 года

— Домклик

Показатель средней цены квадратного метра РПН в городах-миллионниках продолжил рост после легкой корректировки на снижение в начале лета. Цена формируется с учетом коммерческих субсидий, инфляции и роста себестоимости строительства, что поддерживает устойчивую тенденцию к удорожанию предложения.

— **Объектив.рф**



Я точно знаю, что если бы была возможность у застройщиков, если бы были сверхприбыли, то мы бы увидели сегодня какую-то коррекцию. Но так как затраты на проекты растут, себестоимость не снижается, то я не очень понимаю, где тот «жирок», который давал бы возможность снижать цены.

Никита Сташин, замминистра строительства и ЖКХ РФ

КОРРЕКЦИЯ ВЫВОДА НА РЫНОК НОВЫХ ПРОЕКТОВ

В первой половине года девелоперы серьезно сократили вывод новых проектов на рынок. В отдельные месяцы отставание от аналогичных периодов 2024-го **превышало 30%**.

Однако со второго полугодия картина начала меняться. **Октябрь стал рекордным месяцем: на рынок вышло 4,7 млн кв. м жилья**. Всего за 11 мес. 2025 г. в России было запущено **36,2 млн кв. м** (-15% г/г).

Динамика вывода проектов на рынок



— Дом.рф

Показатели за 11 месяцев 2025 года, Объектив.рф

Регионы	Объем экспозиции на ноябрь 2025 года, кв. м	Динамика объема экспозиции за 11 месяцев 2025 года, %	Средняя цена кв. м на экспозиции РПН в ноябре 2025 года, тыс. руб.	Динамика средней цены экспозиции за 11 месяцев 2025 года, %	Количество реализованных кв. м на первичном рынке по ДДУ\ДУПТ за 11 месяцев 2025 года
Екатеринбург	1 935 000	+19,3	169,1	+5,7	971 522
Тюмень	1 528 000	+3,3	152,2	+4,2	779 853
Ростов-на-Дону	1 019 000	+1	158,1	+4	635 100
Новосибирск	926 000	-5,7	171,1	+5,4	541 740
Пермь	591 000	+36	160,3	+5,3	366 439
Владивосток	997 000	+22	202,9	+6	282 315
Хабаровск	395 000	+0,3	186,7	+3,7	277 410
Челябинск	662 000	+21,2	156	+13,3	226 551
Ижевск	404 000	-1,22	132,4	+11,7	189 890
Киров	124 000	+47,6	141,3	+13,2	128 097
Астрахань	415 000	+74	162,5	+11	107 915

Несмотря на некоторое оживление активности на рынке, в правительстве допустили возможность дефицита жилья.



В 2027 году на территории России может не появиться ни одного нового дома либо объемы ввода жилья могут сократиться до 30%. Сохраняется «серьезная нехорошая тенденция», которая связана с остановкой новых проектов в строительной сфере. Это означает, что в 2027 году не будет ввода жилья или будет значительно меньше. Это первый тревожный фактор.

Марат Хуснуллин, вице-премьер Правительства РФ



Предприятия отложили свои планы и ждут, когда ситуация стабилизируется. Через 2-3 года мы увидим результат переноса этих планов вправо.

Герман Греф, глава Сбербанка



Интересен 2027 год, когда, согласно прогнозам Центробанка, ключевая ставка упадет до 7-8%, то есть ставки по ипотеке установятся на уровне 9-10%. Это хорошие условия для удовлетворения отложенного спроса. Вместе с тем мы ожидаем серьезного роста цен, вызванного тем, что нового предложения на рынке будет не хватать.

Михаил Гольдберг, руководитель аналитического центра Дом.рф

ЭКСПАНСИЯ ДЕВЕЛОПЕРОВ

В 2025 году выход девелоперов в новые для них регионы замедлился, но не прекратился совсем.

БРУСНИКА → Санкт-Петербург, Ленобласть, Пермский край, Челябинская область
САМОЛЕТ → Уфа
ПАРИТЕТ → Самара
DOGMA → Ленинградская область
ТОЧНО → Москва, Казань
ЭТАЛОН → Калининградская область
ТАЛАН → Москва
LEVEL GROUP → Нижний Новгород
BM GROUP → Тамбовская область
ОСНОВА → Чита
UNIKEY → Комсомольск-на-Амуре



Раньше большинство девелоперов стремились работать в Москве или Санкт-Петербурге, но сегодня отчетливо прослеживается **новый тренд — фокус на региональные рынки**. Некоторые города существенно опережают Москву по динамике роста цен на недвижимость. При этом **в регионах наблюдается дефицит качественного предложения жилья**. В совокупности с относительно низкой конкуренцией, по сравнению с перегретыми рынками Москвы и Санкт-Петербурга, эти факторы делают региональные рынки более привлекательными для федеральных девелоперов.

Дмитрий Кашинский, президент GloraX

ПОИСК КАПИТАЛА

В условиях снижения продаж **крупные девелоперы начали искать дополнительные возможности** для привлечения акционерного капитала.

- **«Эталон»** планирует провести SPO и поглотить АО «Бизнес недвижимость», принадлежащее АФК Система. **Сумма сделки – 14 млрд руб.**
- **GloraX** провел IPO и привлек **2,1 млрд руб.**
- **«Самолет»** объявил о размещении конвертируемых облигаций на **3 млрд руб.**
- **ПИК** объявил о консолидации акций в пропорции 100:1, но позже прислушался к пожеланиям миноритарных инвесторов и **отменил обратный сплит**.

КРИЗИС НА РЫНКЕ ИЖС

Индивидуальное жилищное строительство в 2025 году столкнулось с серьезными трудностями. За 9 месяцев 2025 года банки предоставили для ИЖС **65,7 тыс. кредитов на 352,6 млрд руб.** Объем кредитования в сегменте строительства **упал в 4,8 раза**, спрос на готовые дома **снизился в 1,8 раза**.



Рынок ИЖС находится в глубочайшем кризисе, продажи упали в разы. В этом сегменте мало системных девелоперов, а небольшие компании, которые строят по 20-30-40 домов, фактически уничтожены. Возможно, они поднимутся в следующем году.

Сергей Разуваев, основатель GMK

Самыми стрессовыми для ИЖС оказались летние месяцы. С третьего квартала ситуация стала стабилизироваться, но, насколько быстрым будет восстановление, пока прогнозировать сложно. Уже известно, что **Банк России ужесточил на первый квартал 2026 года регулирование выдачи ипотеки в сегменте ИЖС.** Причины: высокая долговая нагрузка покупателей жилья и недобросовестные практики отдельных застройщиков.

«ЭФФЕКТ ДОЛИНОЙ» НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

В конце года рынок недвижимости привлек внимание даже тех россиян, которые прежде о нем не задумывались. **Общественный резонанс вызвали судебные решения по иску певицы Ларисы Долиной к Полине Лурье.**

Летом 2024 года Долина продала Лурье свою квартиру в Москве, после чего объявила, что **к сделке ее принудили обманным путем.** Артистка, получившая от покупательницы деньги, обратилась в суд с просьбой признать продажу недействительной.

В первой инстанции иск удовлетворили, апелляция и кассация также остались на стороне продавца. **О решениях широко заговорили СМИ.** Такая ситуация создавала риски для вторичного рынка недвижимости, поскольку объявить себя жертвой мошенников мог любой продавец.

По мере развития о конфликте говорили все больше. **Дело дошло до Верховного суда. Трансляцию заседания посмотрели более 1 млн человек.**

В итоге судебная коллегия по гражданским делам ВС РФ отменила решения предыдущих инстанций и отказалась признать куплю-продажу квартиры недействительной.

На фоне массовой паники вырос спрос на первичное жилье. Однако системного влияния на рынок недвижимости кейс не оказал. Количество сделок с вторичным фондом существенно не изменилось.

«ОБЪЕКТИВ.РФ»: ВЗГЛЯД НА РЫНОК

Для многих девелоперов 2025 год стал экзаменом на профпригодность.

Рынок как мог проверял устойчивость бизнеса, формируя условия работы, полные парадоксов:

01 На фоне сокращения спроса мы видели увеличение объема экспозиции в крупных городах, при этом охлаждение рынка не остановило устойчивый рост цен на новостройки.

02 Дисконт вдруг стал положительным — до 20% лотов первичного рынка были реализованы с наценкой к прайсу.

03 Региональный центр — Екатеринбург — впервые обошел город федерального значения Санкт-Петербург по объему строящегося жилья, а девелоперская экспансия развернулась от центра — в регионы.

04 На фоне оптимизации продуктовых решений многие проекты стали качественнее: фокус сместился на вдумчивое отношение к среде и развитие продуктовых УТП, которые действительно имеют значение для жителей.



В целом российский рынок недвижимости достойно выдержал экзамен, пережив экстремумы ипотечных ставок, и мы надеемся, что в наступающем году наработанный опыт позволит девелоперам формировать реалистичные прогнозы и поддерживать необходимую маржинальность проектов.

Ксения Чернецкая,
коммерческий директор сервиса цифровой аналитики «Объектив.рф»

ХРОНИКА: КАК РАЗВИВАЛИСЬ СОБЫТИЯ





ДЕВЕЛОПМЕНТ 2026 ВЫЗОВЫ И ПРОГНОЗЫ

Каким будет 2026 год для застройщиков: инфляция, ключевая ставка, ипотечное кредитование и продажи. Статистика и мнения экспертов.

ОБЩИЙ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОН

Девелопмент развивается в непростых макроэкономических обстоятельствах: падает экономическая активность населения, снижаются темпы строительства и вывода на рынок новых проектов, падает маржинальность.

В строительстве регистрируется меньше новых юрлиц. Аналогичная ситуация и у других игроков индустрии: подрядчиков, проектировщиков, поставщиков.

В 2026 году макроэкономика столкнется и с другими вызовами. Ставка НДС вырастет с 20 до 22%, лимиты по выручке для освобождения от НДС будут снижены. Рост налоговой ставки увеличит расходы девелоперов на стройматериалы, оборудование, услуги подрядчиков.

+3–5%

прогнозируемый рост стоимости квартир из-за повышения НДС

— агентство «Национальные кредитные рейтинги»

Еще один вызов — отмена льгот по страховым взносам для большинства предприятий малого и среднего бизнеса, в том числе в строительстве. Взносы вырастут с 15 до 30%, нагрузка на фонд оплаты труда резко возрастет. Повышение не коснется крупных компаний, но станет ощутимым для подрядчиков. И это также скажется на финальной стоимости проектов.

ИНФЛЯЦИЯ И СТАВКА

Длительный цикл повышения ключевой ставки завершен, в 2026 году регулятор планирует снизить ее до 13–15%.

7,5–8,5%

прогнозируемая ключевая ставка в 2027–2028 гг.

— ЦБ

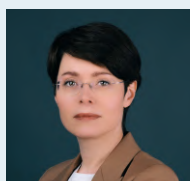
СПРОС И ЦЕНЫ

В условиях высокой ключевой ставки люди откладывают покупку жилья, но по мере ее снижения спрос будет расти, а вслед за ним и цены. По оценкам Сбербанка, в 2026 году число заключенных ДДУ увеличится на 9%, а цены на новостройки вырастут на 5–7%.

18%

россиян готовы купить недвижимость в ближайшие 2 года

— Сбербанк



Думаем, что 2026 год, особенно его вторая часть, может быть годом начала восстановления и роста как цен, так и объема. Почему вторая половина следующего года? Потому что мы ожидаем снижение ключевой ставки до 12–14% в декабре 2026 года и далее до 10% в декабре 2027-го.

Наталья Загвоздкина, директор аналитического управления Сбербанка

Эксперты единогласны: недвижимость станет дороже.

Прогнозный рост стоимости квартир

3% ЕРЗ

6,1% Эксперт РА

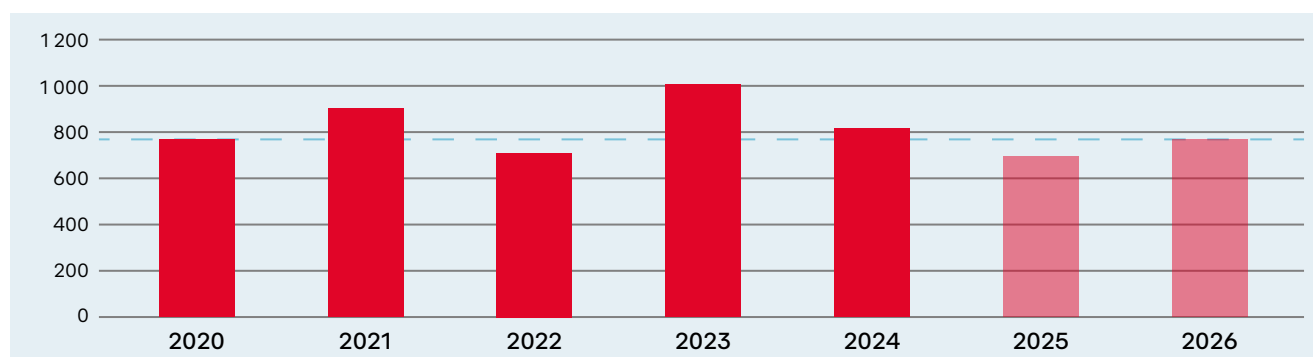
7,8% АКРА



Сейчас многие люди отложили покупку жилья. Когда в 2027 году, допустим, ситуация изменится, люди начнут забирать из банков деньги, а у нас жилья в предложении может не быть.

Виталий Мутко, генеральный директор Дом.РФ

Количество ДДУ в России



12–14%

размер ключевой ставки, при которой рост цен на новостройки будет выше инфляции

— Сбербанк

СЕБЕСТОИМОСТЬ

Инфляция влияет на рынок недвижимости с двух сторон: приводит к удорожанию строительных материалов и кредитов и одновременно подталкивает людей покупать квартиры не для проживания, а для вложения сбережений.

Взаимосвязь инфляции и темпов строительства

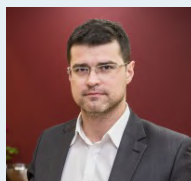


— Росстат, АКРА



Затраты растут, и они продолжают расти в следующем году. То балансовое состояние цены, которое есть сегодня, в 2026-м вряд ли сохранится.

Евгений Войлов, вице-президент «Технониколь»



По мере снижения процентной ставки начнет восстанавливаться потребление строительных материалов, которое с большой вероятностью приведет к пикам спроса на определенные категории, и производители не будут успевать обеспечить возникающий спрос. Таким образом, мы получаем прогноз возникновения дефицита в условиях пока еще стагнирующего рынка.

Алексей Онищенко, коммерческий директор ЛСП

Прогнозный рост стоимости стройматериалов

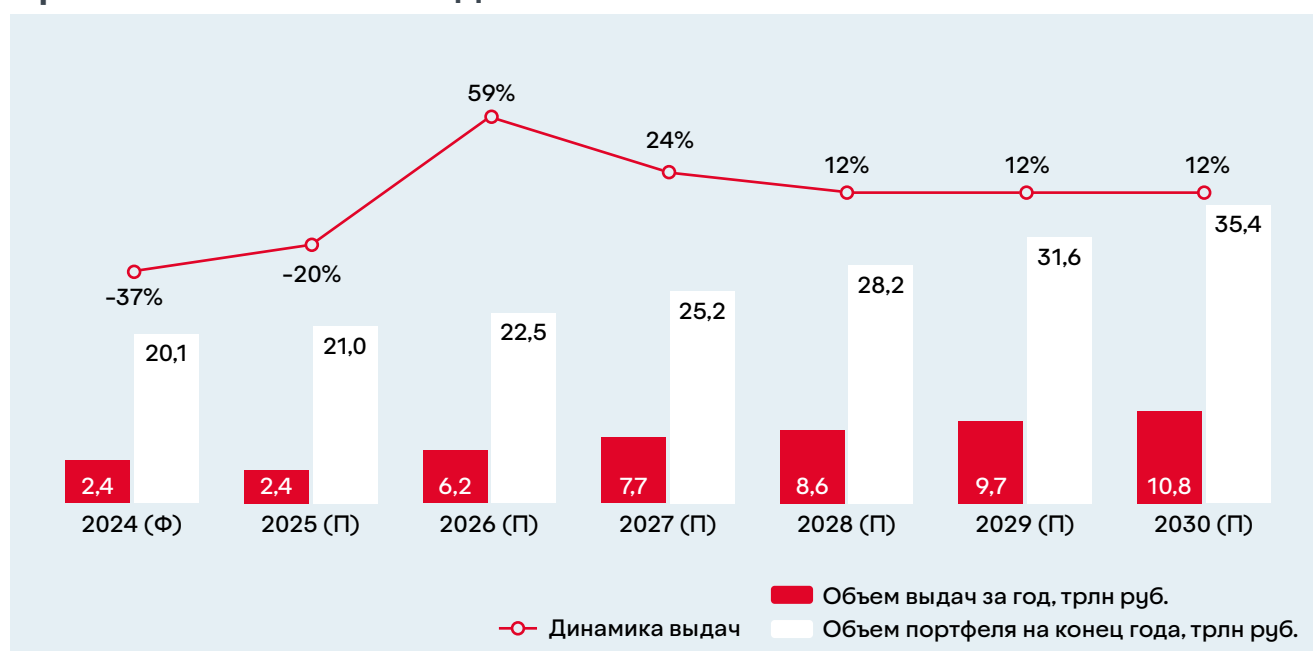


— Дом.рф, «Петрович»

ИПОТЕКА

- Ожидается рост выдачи ипотечных кредитов: до +6% в 2026 году и до +12% в 2027 году.
- К концу 2026 года банки могут выдать ипотечные кредиты на 6 трлн рублей. Ставка по ипотеке опустится до 12–15% годовых.

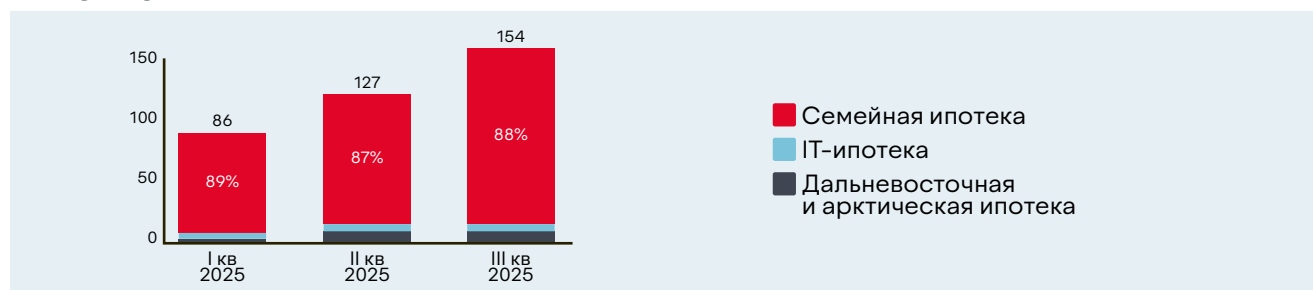
Прогноз по объемам выдач ипотеки



— «Эксперт РА»

Льготные программы по-прежнему обеспечивают основной объем ипотечного кредитования. Семейная ипотека — самая распространенная программа господдержки.

Структура выдачи льготной ипотеки



— Дом.рф

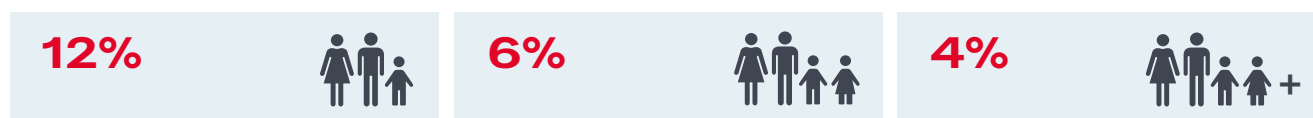
3+ трлн рублей

планируется направить на субсидирование ипотеки в РФ в 2026–2028 гг.

— Минстрой

Большая нагрузка на бюджет **вынуждает власти искать способы**, чтобы сделать льготную ипотеку более адресной. Уже введены или обсуждаются ограничения:

- **Одна ипотека — в одни руки.** С 1 февраля 2026 года семья может оформить лишь одну семейную ипотеку. Супруги обязаны выступать созаемщиками.
- **Дифференцированные ставки.** Вероятный сценарий:



- **Новые правила рефинансирования комбоипотеки.** При перерасчете банки будут учитывать и ту часть кредита, которая выдана по льготным программам.

ЧТО БУДЕТ С ПРОДАЖАМИ

Эксперты склонны к осторожному оптимизму: в долгосрочной перспективе **прогнозируется относительно стабильный уровень продаж** строящегося жилья. Уровень распроданности установится на отметке **84–85%**.

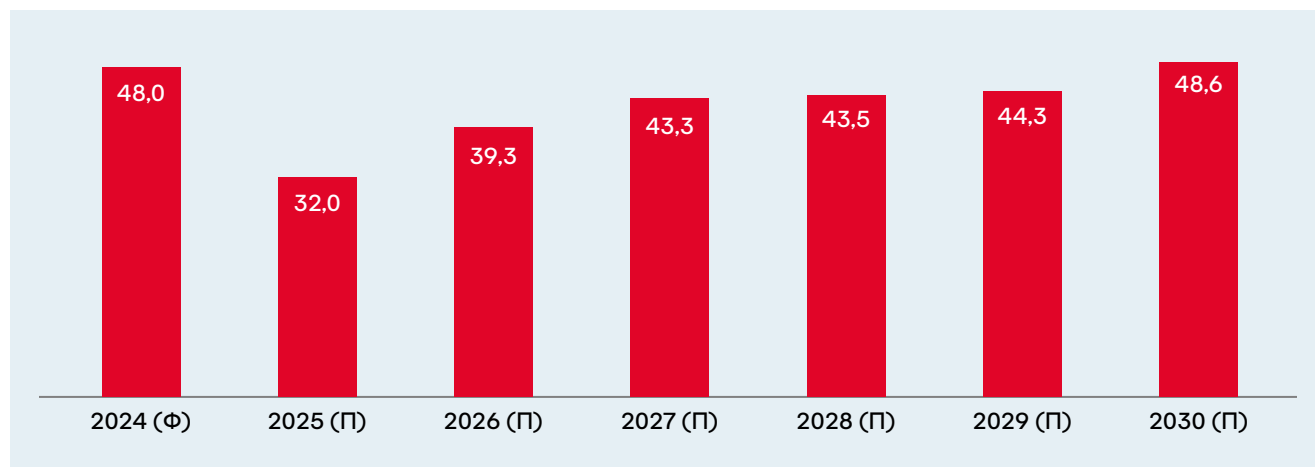
Продажа квартир в строящихся домах и уровень распроданности



— Дом.рф, АКРА

В 2026–2030 гг. **объем запуска новых проектов может постепенно вырасти**. Основные предпосылки: смягчение денежно-кредитной политики ЦБ, восстановление спроса, государственное финансирование переселения из аварийного фонда.

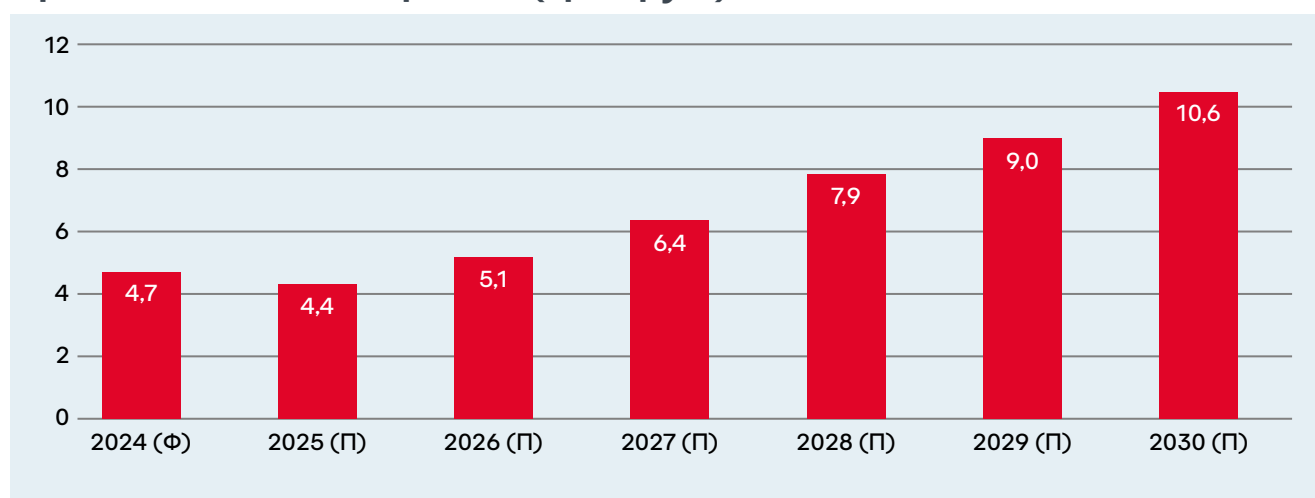
Прогнозный запуск новых проектов МКД (млн кв. м жилой площади)



— Дом.рф, АКРА

В 2026–2030 гг. также **постепенно восстановится спрос**.

Прогнозный объем продаж (трлн руб.)



— «Эксперт РА», Росстат, Дом.рф



В июле – сентябре 2026-го на рынке будет определенный дефицит. И те, кто сейчас **разработает интересные маркетинговые стратегии**, в нужное время выйдут с правильным, релевантным рынку продуктом — и будут иметь успех.

Сергей Разуваев, основатель GMK



Вы девелопер и у вас есть нерешенная задача?
Получите бесплатную консультацию со специалистом Центра развития GMK

mrqz.me/686d1935c3ad100019339660

ПРОГНОЗЫ

Драйверами экономического роста в 2025–2028 годах станут отрасли, ориентированные на экономику предложения, обеспечивающие импортозамещение и развитие инвестиционно-инновационной модели развития: отрасли обрабатывающей промышленности, сфера информационных технологий, наука, строительный комплекс.

— Министерство экономического развития РФ

7 КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В ГОРИЗОНТЕ ДО 2030 ГОДА

01

Высокий спрос на улучшение жилищных условий

02

Умеренные темпы роста экономики

03

Нормализация процентных ставок

04

Консолидация застройщиков

05

Рост объемов текущего строительства до 134 млн кв. м

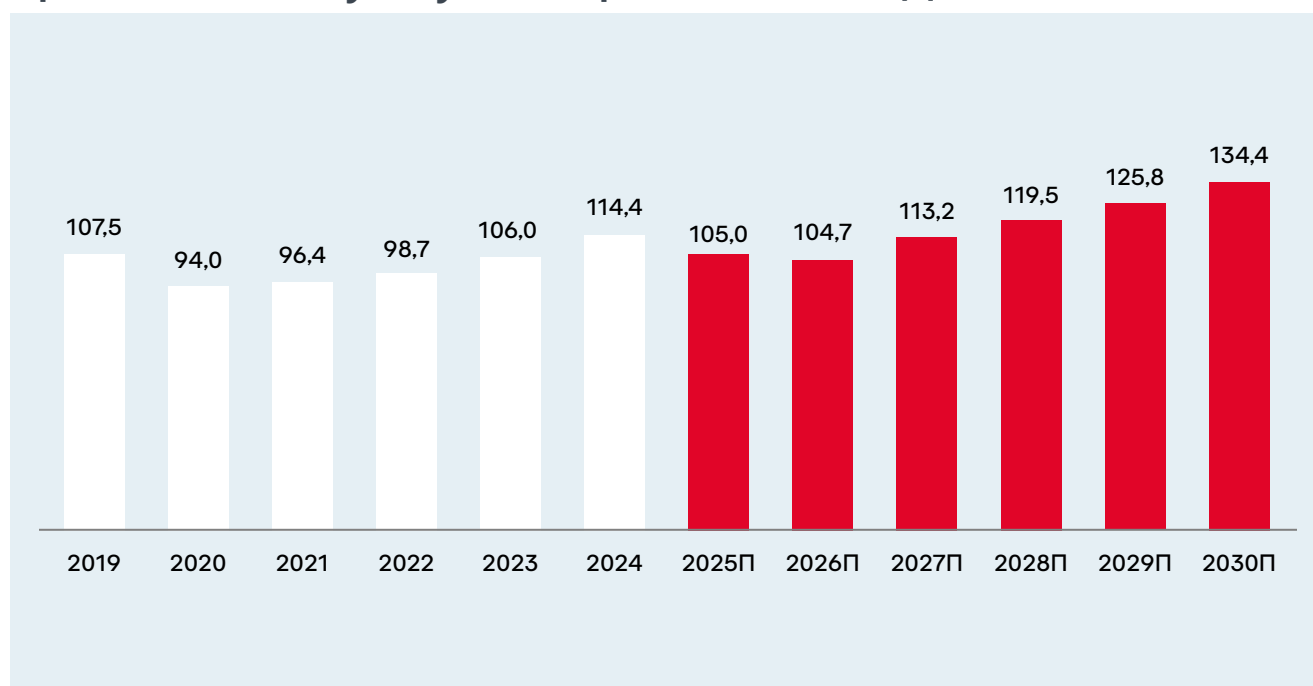
06

Рост цен с учетом повышения номинальных зарплат и реализации накопленного отложенного спроса

07

Постепенное увеличение объемов продаж новостроек по ДДУ

Прогноз по объему текущего строительства МКД



— Дом.рф, АКРА

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И ИИ

К 2028 году больше половины девелоперов будут применять искусственный интеллект на стройке.

Потенциальные эффекты от внедрения ИИ:

40 → 90%

Увеличение точности прогноза выручки

–17%

Сокращение сроков строительства

–14%

Уменьшение затрат на ФОТ

–12%

Уменьшение затрат на оборудование

–69%

Снижение дефектов продукции

+15%

Увеличение производительности труда



Чтобы сохранить оптимизм в следующем году, надо быть реалистом и не надеяться, что рынок позволит получить сверхрезультат. Если девелопер хочет его добиться, то его надо будет выгрызать за счет эффективности, агрессивной маркетинговой политики, инноваций, оптимизации.

Сергей Разуваев, основатель GMK

ЗЕМЕЛЬНЫЙ БАНК

Точечные покупки. Региональная практика.
Рекомендации для застройщиков по оценке локации

НОВЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА

Многие застройщики в последние пару лет скупали участки в краткосрочные кредиты с плавающей ставкой. **Однако оптимистичные финансовые прогнозы не сбылись:** ставкикратно возросли. Как следствие, **земля стала обременением**, потому что ее тяжело продать.

Покупки новых участков сокращаются: в январе — сентябре 2025-го их число снизилось почти в **четыре раза** по сравнению с аналогичным периодом 2024-го.

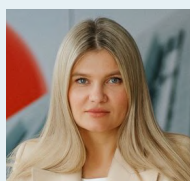
в 4 раза

снизились инвестиции девелоперов в площадки под жилую застройку

37 млрд руб.

объем инвестиций за январь — сентябрь 2025 года

— IBC Real Estate



Выбор конкретного земельного участка при высокой конкуренции за покупателя **гарантирует большой успех**, нежели продукт с высоким насыщением продуктовых дифференциалов.

Анастасия Куклина,
руководитель Центра стратегических разработок, партнер GMK

В ближайшем будущем удержат свои позиции на рынке те компании, **которые смогут реализовать участки и тем самым разморозить капитал.**

В 2026 году рынок земельных участков для строительства ожидает умеренное оживление. Оно будет происходить на фоне плавного улучшения экономических условий. **Активность останется ниже докризисного уровня**, но девелоперы сохраняют интерес к мегаполисам: Москве, Санкт-Петербургу, Новосибирску, Екатеринбургу и другим миллионникам.

Общий объем сделок с землей прогнозируется на уровне 2022–2023 гг. с перспективой роста к 2027 году, когда ожидается существенное удешевление ипотеки.

СТРАТЕГИЯ ОПТИМИЗАЦИИ ЗЕМЕЛЬНОГО БАНКА

● Пересборка активов

рациональное переосмысление текущего земельного банка

● Продажа участков

реализация земли, которая не обладает экономическим потенциалом

● Партнерство без денежных расчетов

соглашения с собственниками участков в обмен на долю в прибыли

● Покупка земли у других девелоперов

участки с дисконтом у компаний, которые испытывают трудности с их освоением

— Яков и Партнёры x EP3

Девелоперы больше не стремятся набрать как можно больше участков с перспективой долгосрочного освоения. На первый план вышла способность быстро **получать от земли финансовый результат**. Именно она во многом определит судьбу конкретных компаний в ближайшие пару лет.

ТРЕНД НА ТОЧЕЧНЫЕ ПОКУПКИ

Застройщики смещают фокус на **точечные, экономически прозрачные покупки**.



Девелоперы все больше ориентируются на участки с готовым статусом, чтобы **снизить риски и ускорить запуск проекта**. Они отказываются от сырых площадок без документации, поскольку дополнительное время и капитал для оформления обходятся слишком дорого. Например, в Петербурге доля готовых лотов выросла с 13 до ~33%.

Юлия Садейская, руководитель практики «Цифровые продукты» ГМК

Снижается средний размер оцениваемых участков. Специалисты GMKPotential отмечают, что **доля анализа «скорох к запуску» площадок выросла почти в 2 раза**.

Как девелоперы смотрят на земельные участки

Привлекают:

- готовая разрешительная документация
- короткий горизонт запуска
- возможность встроенной коммерции

Не привлекают:

- длинный горизонт разработки (>4–5 лет)
- значительные градостроительные, инфраструктурные или правовые риски
- отсутствие инженерного обеспечения, транспортной инфраструктуры или удобной логистики

ТОП-5 ПАРАМЕТРОВ ПРИ ОЦЕНКЕ ПОТЕНЦИАЛА ЛОКАЦИИ

01 Статус участка

Участки с разрешительной документацией, понятным статусом и ТЭПами. Юридически чистый статус ускоряет выход на стройку и снижает регуляторные риски.

02 Инфраструктурная доступность и окружающая среда

Удобная транспортная коммуникация, социальная инфраструктура и ближайшие коммерческие объекты повышают привлекательность проекта для покупателей и инвесторов, ускоряют освоение территории.

03 Градостроительный контекст

Прогноз по плотности застройки, планы КРТ, соседние проекты дают основу для оценки перспектив реализации и позиционирования объекта.

04 Сценарный спрос и рентабельность

Комфорт, малоэтажка, апартаменты, склад — нужно оценить, какой формат востребован в локации.

05 Гибкость реализации

Поэтапное освоение или конверсия концепции (например, встроенной коммерции или лайт индустриал) дает преимущество в условиях высокой волатильности.



Сервис GMKPotential — это быстрый анализ участка по рыночным и инфраструктурным параметрам. Главный анонс — 2026: функция расчета финансовой модели для каждого участка. Теперь спрогнозировать экономику проекта станет проще и удобнее! Следите за обновлениями

gmk.ru/potential

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА

— МОСКВА И ПОДМОСКОВЬЕ

На столичный регион традиционно приходится львиная доля сделок, но в 2025-м инвестиции в землю сократились.

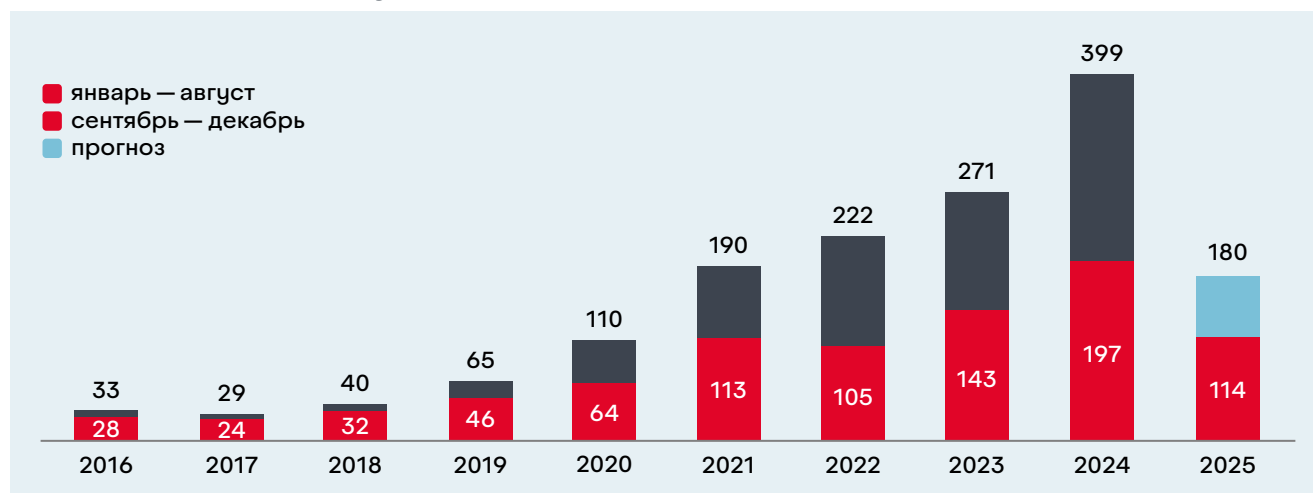
— 85%

сделок с землей под жилые проекты в Москве в январе — августе 2025 года

— 42%

сделок в среднем по России

Динамика объема сделок с земельными активами под жилые проекты в России, млрд руб.



— IBC Real Estate

— САНКТ-ПЕТЕРБУРГ И ЛЕНОБЛАСТЬ

В этом регионе рынок близится к дефициту качественных участков. В Петербурге остались площадки, сопряженные со значительной финансовой нагрузкой и административными соглашениями. Многие крупные застройщики покупают проекты в Ленобласти, но **ликвидность** этих территорий меньше, чем они ожидали.

2,4 га

средняя площадь участка под строительство в Санкт-Петербурге

— fam Properties

МЕГАПОЛИСЫ (НОВОСИБИРСК, ЕКАТЕРИНБУРГ И ДР.)

В крупных городах Сибири и Урала застройщики сдерживают активность из-за роста ставок и падения спроса. В регионах более востребованы участки под малоэтажные ЖК и ИЖС: в этом случае проще получить разрешения и обеспечить застройку. Новые локации обычно расположены на границе города. **Цены здесь растут более умеренно, чем в центрах мегаполисов.**

Топ-5 городов с самой высокой ценой за сотку земли, млн руб.



Краснодар



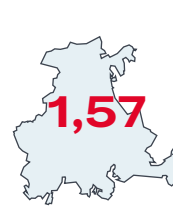
Анапа



Геленджик

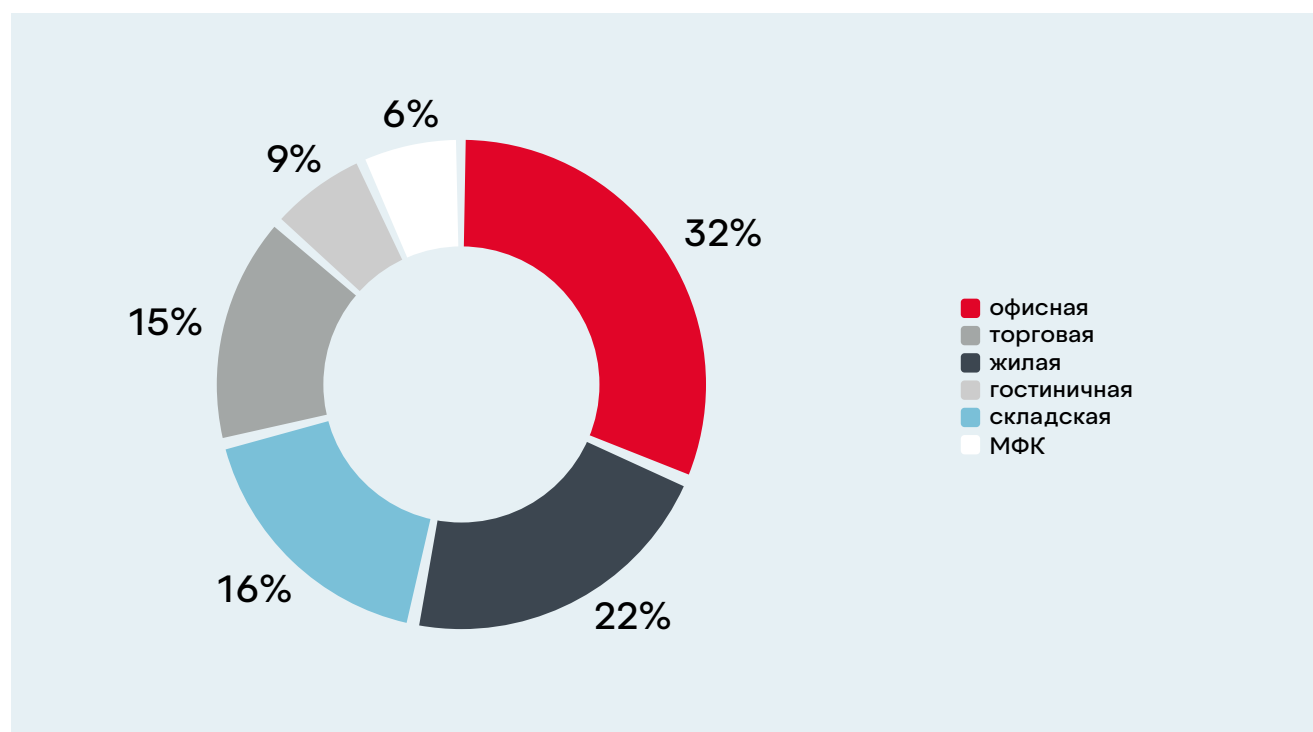


Москва



Кисловодск

ВЛОЖЕНИЯ В НЕДВИЖИМОСТЬ В I–III КВ. 2025



— IBC Real Estate

ПРОГНОЗЫ НА 2026 ГОД

01 Умеренное оживление

Снижение ключевой ставки и улучшение кредитных условий возобновит активность во второй половине 2026 года. Однако рост будет плавным: девелоперы станут аккуратно наращивать портфели, в приоритете окажутся качественные локации и проекты средней готовности.

02 Динамика цен

Стоимость земли продолжит увеличиваться: темпы прироста в некоторых регионах составят около 5–15% в год. Повышение цен сдержит риски перепроизводства.

Активный спрос сохранится на участки в черте городов с развитой инженерией и хорошей инфраструктурой, а на периферии — на пригороды с возможностью освоения ИЖС или комплексов малой этажности.

03 Жилые проекты

При сохранении текущего объема ипотеки рынок земли для жилья будет вялым. Спрос могут поддержать государственные меры: продление льгот по ИЖС, новые механизмы семейного ипотечного кредитования. Если ввод жилья останется на уровне 2025–2026 гг., то через 1–2 года возникнет необходимость в новых площадках, что приведет к оживлению спроса на землю.

04 Коммерческие объекты

Девелоперы продолжают искать выгодные площадки под склады лайт индустриал: этот сегмент на подъеме благодаря росту логистики и онлайн-торговли. Интерес к офисным участкам останется низким из-за сокращения спроса на офисы. Торговая недвижимость будет развиваться медленно из-за снижения покупательского спроса.

05 Государственные факторы

Программы освоения территорий выведут на торги новые крупные лоты, особенно в регионах. Закон о сроках освоения земли активизировал оборот неосвоенных участков, поэтому часть нерентабельных площадок, скорее всего, вернется на рынок.

САММАРИ

Точечные покупки вместо массовых инвестиций

Девелоперы резко сократили покупки земли и переключились на точечные, экономически прозрачные сделки. В приоритете — небольшие лоты с готовой документацией и коротким горизонтом запуска.

Перспективы оживления

В 2026 году рынок ожидает умеренное оживление, но активность останется ниже докризисных уровней. Интерес сохранится к мегаполисам, а рост сделок возможен ближе к 2027 году на фоне удешевления ипотеки.

Больше прагматизма, меньше рисков

Девелоперы избегают рискованных локаций с долгим горизонтом освоения и инфраструктурными или правовыми проблемами. Наиболее привлекательны участки с юридически чистым статусом, понятными ТЭПами, хорошей инфраструктурой и возможностью гибкой реализации.

The background features a light blue gradient on the left and a white gradient on the right. Two large, semi-transparent circles are positioned in the upper right: a red one in the foreground and a blue one behind it.

АРХИТЕКТУРА

Гуманизация и уход от абстрактности. Новая русская архитектура.
Новые материалы и технологические решения. 3D-печать зданий
и технологии для оптимизации затрат

АРХИТЕКТУРА И СРЕДА В ДЕВЕЛОПЕРСКИХ ПРОЕКТАХ

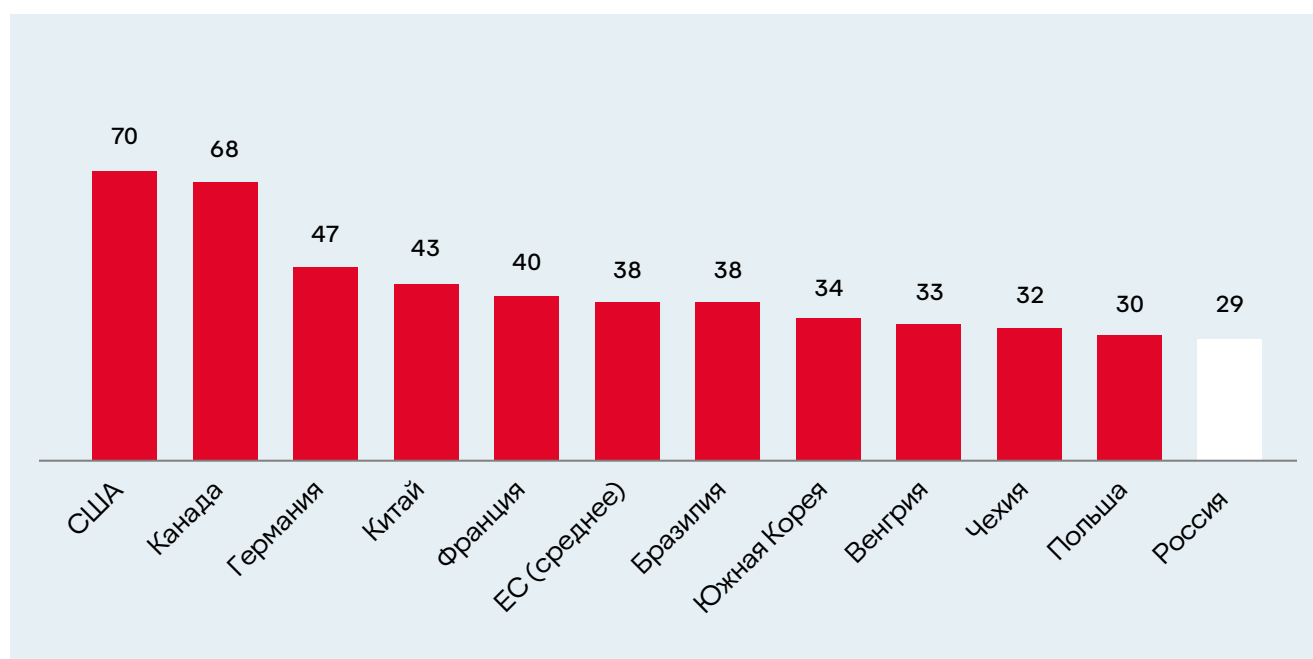
Сегодня девелоперы создают качественный, комплексный продукт и формируют среду. Они **формулируют принципы комфортной территории**, которым затем следуют муниципальные и городские администрации.

Фактически застройщики предлагают клиентам не только само жилье, но и **опыт проживания в определенном пространстве**. Он закрывает физические, эстетические и культурные потребности.

Впрочем, пока архитектура не является конкурентным преимуществом продукта, а остается амбицией отдельных девелоперов. **Нынешние макроэкономические условия не позволяют создавать принципиально новые общественно-культурные объекты**. Действующие экономические модели заточены под строительство массовых, «штампованных» жилых комплексов.

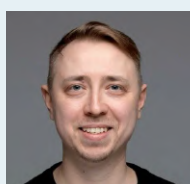
Такая ситуация на рынке сложилась из-за **недостаточной обеспеченности жильем**. В Европе, например, где базовая потребность в площадях закрыта, застройщики могут больше внимания уделить эстетике и комфорту.

Количество кв. м жилья на 1 человека



— Домклик, декабрь 2025 года

В России обеспеченность жильем пока не вышла на такой же уровень, поэтому эстетическая составляющая не обрела достаточный вес. Однако, если сегодня не предлагать клиенту новую архитектурную повестку, он останется в рамках привычного опыта. **Тогда рынок не будет развиваться и серьезно отстанет от мировых тенденций**.



Вполне возможно, что эстетика — это просто следующий шаг. Но мы, начав думать об этом лет через пять, уже будем опаздывать, потому что это все сложная история про накопление знаний, которые выльются в результат значительно позже.

Василий Большаков, руководитель отдела мастер-плана Брусники

4 АРХИТЕКТУРНЫХ ПРИНЦИПА БРУСНИКИ

01 Высокая плотность застройки

Это предпосылка для создания качественной среды. Чем плотнее город, тем проще реализовать разнообразные опции, которые создают комплексную среду и наполненный опыт проживания.

02 Разнообразие архитектуры, планировок, сценариев жизни, ландшафта

Основными инструментами достижения такого разнообразия являются эстетика, архитектура и художественные принципы построения пространства.

03 Развитие инфраструктуры

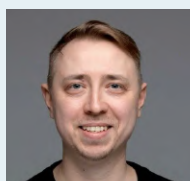
Школа, детсад, кофейня, ресторан, магазин, поликлиника — это база качественной жизни, но только физической, а не духовной. Наполненный опыт проживания дает создание культурных институций.

04 Трепетное отношение к истории места

Даже если объект не представляет исторической ценности, его утрата чувствительна для общества. Сохранять локальные культурные ценности необходимо ради полноты жизни человека, который идентифицирует себя с этим пространством.



— Дом служащих электростанции в Екатеринбурге после реставрации, Брусника.



Когда девелопер работает с исторической локацией, **важно сохранять ее**. Это благоприятно для разнообразия и уникальности среды. Таким образом **обогащается не отдельная локация, а весь город**. Если же у территории была негативная репутация, ее нужно менять. В таком случае **девелопер создает для локации новую легенду**, отталкиваясь от истории места, формирует новую повестку.

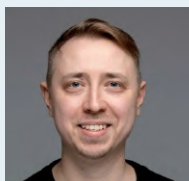
Василий Большаков, руководитель отдела мастер-плана Брусники

НОВАЯ РУССКАЯ АРХИТЕКТУРА

Сегодня в России **сформировалась новая волна архитекторов** со схожими взглядами на развитие русского стиля. Они обращаются к опыту предшественников, вдохновляются их стилем.

При этом **существует опасность уйти в «лубок»**: повторить привычные формы, не переосмыслив их с учетом современных реалий.

Новая русская архитектура использует новые технологии, материалы и конструкции, необходимые для построения комфортной среды. Принципы нового стиля **формировались на основе анализа общественных потребностей** и постановки социальной задачи в рамках культурных традиций и особенностей климата.



Мне близка тема, которая транслируется Моисеем Гинзбургом в книге «Стиль и эпоха. Проблемы современной архитектуры», о том, что мы должны глубоко проанализировать актуальные потребности нашего общества, поставить себе социальную задачу, и в этих рамках сформулировать тезисы русской архитектуры, которые будут доступны всем.

Василий Большаков, руководитель отдела мастер-плана Брусники

Чувствительный вопрос в развитии **нового русского стиля — образование**. Сейчас новые проекты запускают опытные специалисты без европейского образования, но с насмотренностью в западной архитектуре.

Вероятно, в перспективе ближайших лет базовыми образовательными институциями станут **девелоперы, у которых есть свои проектные подразделения**.

ТРЕНДЫ В АРХИТЕКТУРЕ

Тенденции в архитектуре фундаментальны и **развиваются медленно**, в рамках одного года заметить изменения сложно.

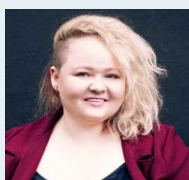
Тем не менее эксперты выделяют несколько актуальных подходов:

1. ГУМАНИЗАЦИЯ АРХИТЕКТУРНОЙ СРЕДЫ

Поиск человечности, воплощение идей функционализма и использование природных материалов — **такой подход нацелен на создание комфортного пространства для людей**. Архитектурные решения разрабатываются для улучшения качества жизни.

2. УХОД ОТ АБСТРАКТНОСТИ

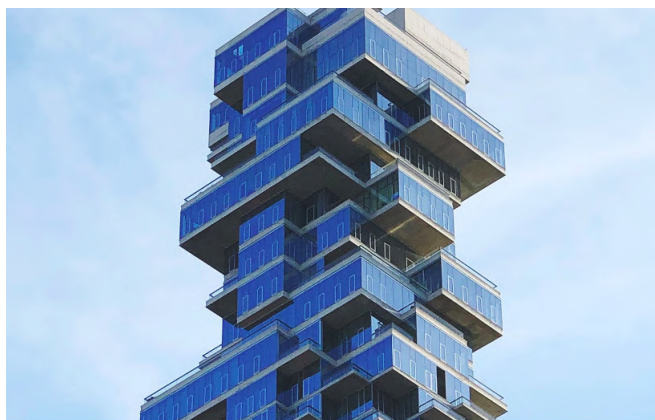
Контекстуальная архитектура использует культурный код, историю и локальную идентичность, чтобы вызвать эмоции и дать людям ощущение принадлежности к месту. **Здание становится не просто объектом, а частью нарратива города**.



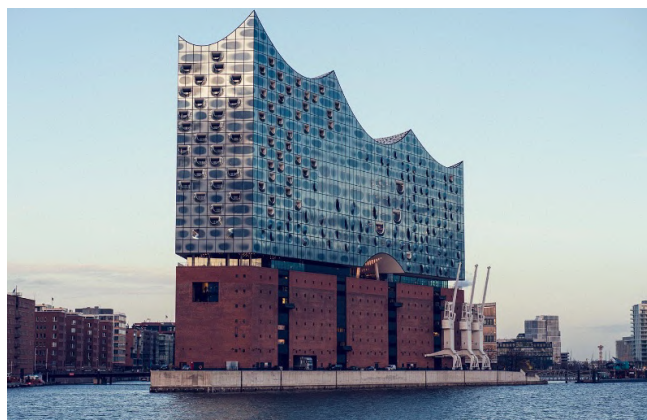
В Москве сформировался новый стиль — **Емо Tech**. Это то, что хотят видеть на презентациях наши властители архитектурного мира.

Елена Пудова,
старший аналитик научно-производственного центра «Развитие города»

Эмоциональное техно — это яркие архитектурные формы, продвинутые инженерные решения и высокие технологии. В основе стиля — эмоциональное восприятие архитектуры и попытки быть непохожими на привычное. В Россию Емо Tech пришел из Западной Европы и США.

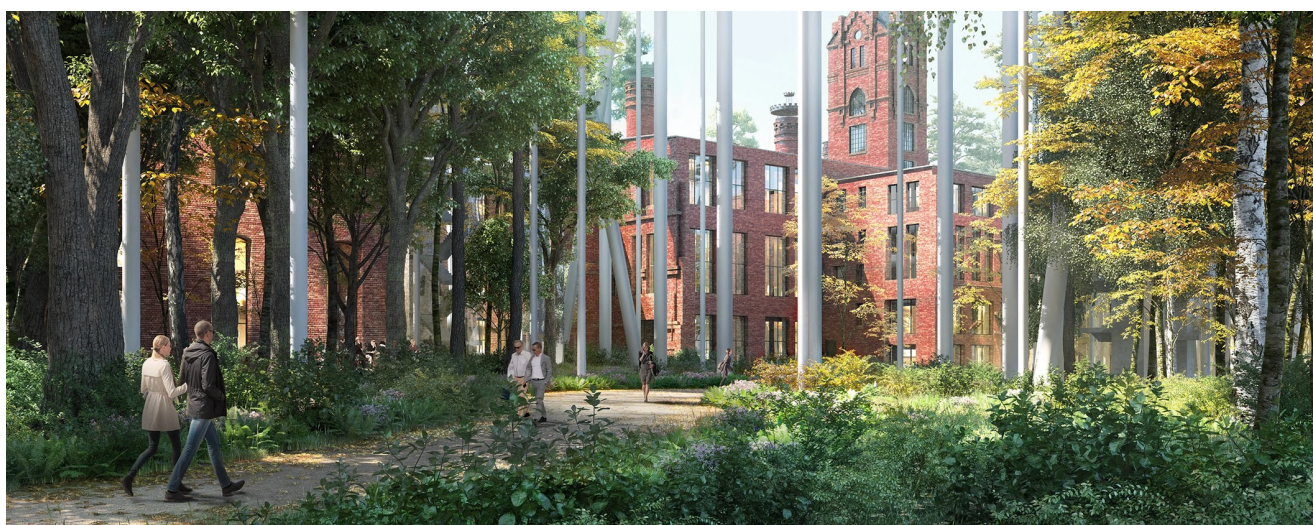


— Небоскреб Leonard Street в Нью-Йорке напоминает головоломку: каждый из 60 этажей индивидуален, а планировки квартир не повторяются.



— Старый городской склад в Гамбурге превратили в филармонию: на стилобате — стеклянный фасад, который отражает речную гладь.

Эмоциональная архитектура пока создает новый образ только в столице, но со временем придет и в города-миллионники.



ОТ ЕВРОПЕЙСКОЙ К АЗИАТСКОЙ МОДЕЛИ

Строительство в разных регионах мира идет неравномерно. Например, в Европе не такие высокие темпы, как в Китае, и нет проектов, которые создавали бы вау-эффект.

В Китае сейчас бурно развиваются современные культурные пространства, в стране бум строительства опер и библиотек. Популярное решение для коммерческой недвижимости — делать внутри офисов не только лифты, но и межэтажные лестничные клетки. Это красивые и удобные пространства, которые побуждают людей больше двигаться пешком.

Российские девелоперы обогащают свои проекты опытом азиатских застройщиков: инфраструктурные решения адаптируются под отечественные реалии.

ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ И НОВЫЕ МАТЕРИАЛЫ

Процессы неквалифицированной сборки уходят в прошлое. Застройщики обращаются к современным техническим решениям. Например, используют навесные префабрицированные элементы фасадов.

Многие экспериментируют с материалами в отделке фасадов. Бетон, композитные материалы, стекло — в топе популярности у застройщиков.



Получить консультацию от экспертов Центра архитектуры и продукта GMK

gmk.ru/centri/centr-produkta

РЕГИОНАЛЬНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К АРХИТЕКТУРЕ

С 1 января 2025 года в столичном регионе вступили в силу требования к минимальной площади квартир. Раньше требования носили рекомендательный характер и учитывались при проектировании жилья по реновации. Теперь же они стали обязательными и распространились на все многоквартирные дома.

Установка минимальной площади квартиры закрыла путь микронедвижимости, которая в нынешних экономических условиях могла быть востребована у покупателей.

Другое новшество — рекомендации Москомархитектуры. Проектировать городскую застройку нужно по принципу «карнизного горизонта»: нижние этажи формируются по красной линии, а верхние нужно заглублять.

Цель изменений — создать комфортную городскую среду: высокая архитектура визуально не давит на человека, здание воспринимается как более дружелюбное.

Подобные требования со временем, вероятно, распространятся и на другие регионы России.

ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ЗАТРАТ

Общий тренд — переход от управления по факту к управлению на основе точных цифр из единой цифровой модели объекта, что позволяет влиять на себестоимость на самых ранних этапах.

Девелоперы снижают затраты с помощью трех ключевых технологий:

01 Информационное моделирование (BIM)

Расчет точных объемов и выявление ошибок до стройки, а не работа по непредсказуемым объемам.

02 Автоматизация

Внедрение программ, которые автоматически формируют сметы из BIM-модели (исключают ручной подсчет, выявляют коллизии и анализируют данные о затратах в реальном времени).

03 Стандартизация

Создание библиотек типовых решений и материалов для удешевления закупок и проектирования.

70–80%

элементов жилого проекта стандартизируют строительные компании

–25–30%

себестоимости проекта дает стандартизация

— Домклик

Девелоперы постепенно отказываются от привычной модели генподряда, при которой подрядчики выполняли значительную часть строительно-монтажных работ.

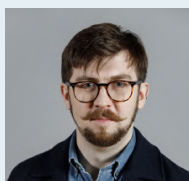
На ситуацию влияют макроэкономические условия: **повышение НДС снижает маржу до минимальных значений**, банки отказывают в финансировании, вдобавок — высокая текучка кадров в отрасли.

В такой ситуации застройщики вынуждены **самостоятельно управлять производственной цепочкой**: от графика работ до комплектации материалов и оборудования.

3D-ПЕЧАТЬ ЗДАНИЙ

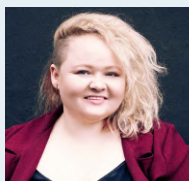
Технология интересна с точки зрения ускорения строительно-монтажных работ и снижения себестоимости. **Основной материал конструкций — бетон**, поэтому здания, созданные с помощью 3D-печати, не отличаются по техническим параметрам от традиционных построек.

Технология пока не стала массовой, но специалисты отмечают, что это может быть вопросом времени.



Имеет смысл исследовать технологию 3D-печати **для реализации малоэтажных сооружений или элементов декора и подпорных стенок**. Для принятия решений о масштабировании нужно провести больше исследований, чтобы подобрать корректный состав смеси, иначе рискуем безопасностью и комфортом жителей.

Сергей Тимофеев, руководитель отдела архитектуры Брусники



Думаю, 3D-печать — это все же далекое будущее. **Пока это используют экспериментально, как вау-эффект**. Сейчас технология не может быть массовой из-за **дороговизны оборудования**, усложнения проектирования. Да и к новым технологиям нужно привыкнуть. Плюс это в большинстве своем история про частные дома и небольшие отели. **Массовое строительство пока не встанет на эти рельсы**.

Елена Пудова,
старший аналитик научно-производственного центра «Развитие города»

САММАРИ

Архитектура vs экономика

Архитектура становится частью продукта девелопера, но пока не является конкурентным преимуществом. Рынок ограничен экономическими условиями и низкой обеспеченностью жильем, из-за чего преобладает массовая, типовая застройка.

Эмоциональное техно

В России развивается стиль Emo Tech. В его основе нетривиальные архитектурные формы, продвинутые инженерные решения и высокие технологии.

Визионерская роль девелопера

Девелоперы становятся носителями знаний и драйверами архитектурных изменений. Они формируют принципы комфортной среды, развивают инфраструктуру, бережно работают с историей места и постепенно берут на себя функции образовательных институций.

Переориентация на Восток

Архитектура в России движется от европейской модели к азиатской. Растет влияние Китая. Параллельно вводятся региональные регламенты, формирующие более комфортную городскую среду.

Технологии повышения эффективности

BIM-моделирование, автоматизация смет и стандартизация помогают снижать себестоимость и ускорять процессы. 3D-печать пока остается экспериментом.

ПРОДУКТ

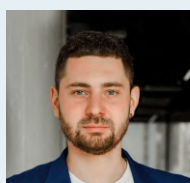
Оптимизация квартирографии. Максимальная функциональность. Индекс счастья. Продюсирование территорий. Коммерческая недвижимость

ПРОДУКТ ПОД ДАВЛЕНИЕМ

В массовом сегменте жилья возможности спроса определяют финансовые программы, в том числе рыночная ипотека, которая зависит от размера ключевой ставки, и льготная.

Сейчас девелоперы работают с жильем, которое было спроектировано при другой конъюнктуре рынка. Это усложняет реализацию квартир, которые не проходят ценовой барьер по льготным программам.

Чтобы нивелировать стагнацию лотов с большей ценой и повысить реализацию продукта, девелоперы оптимизируют квартирографию.



На смену большому количеству маленьких помещений приходят просторные комнаты с разными функциями. **Востребованы удобные места хранения и трансформируемые планировки**, которые позволяют адаптировать жилье под конкретные запросы.

Алексей Хриченков, руководитель подразделения НИОКР Брусники

Клиентов интересуют квартиры с отделкой, частично с мебелью и техникой. Такой продукт позволяет тратить меньше времени и усилий на дизайн и ремонт и включать затраты на оснащение в ипотеку.

В то же время снижение доступности жилья заставляет девелоперов переориентироваться на более платежеспособные сегменты аудитории. **Застройщики улучшают продуктовые характеристики, но уменьшают площади квартир.**

48 кв. м

средняя площадь квартир в России

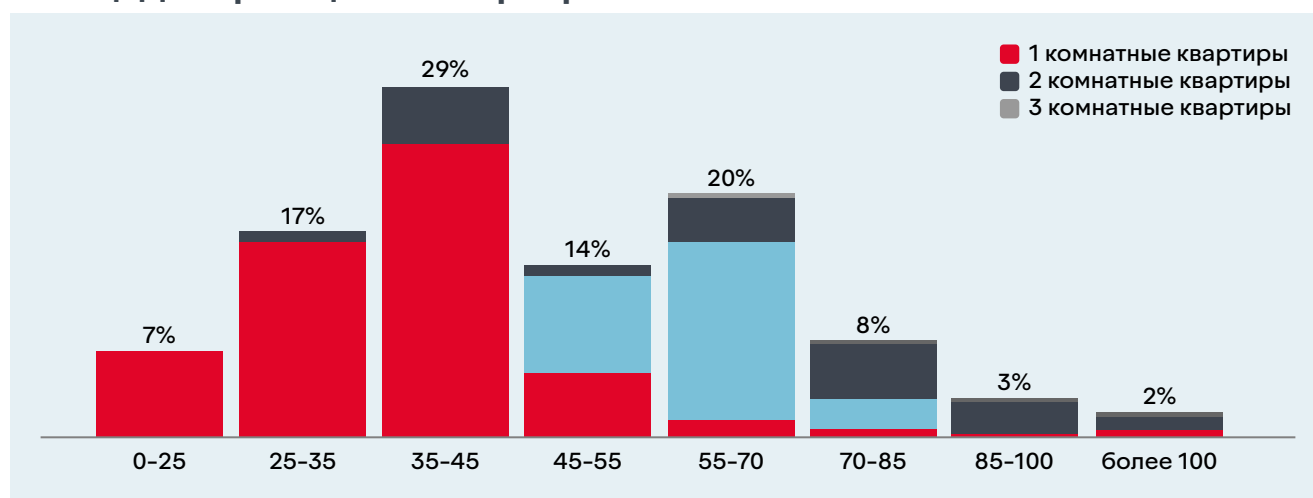
— ЕРЗ

2–3 года

перспектива сохранения тренда на оптимизацию квартирографии

— эксперты ГМК

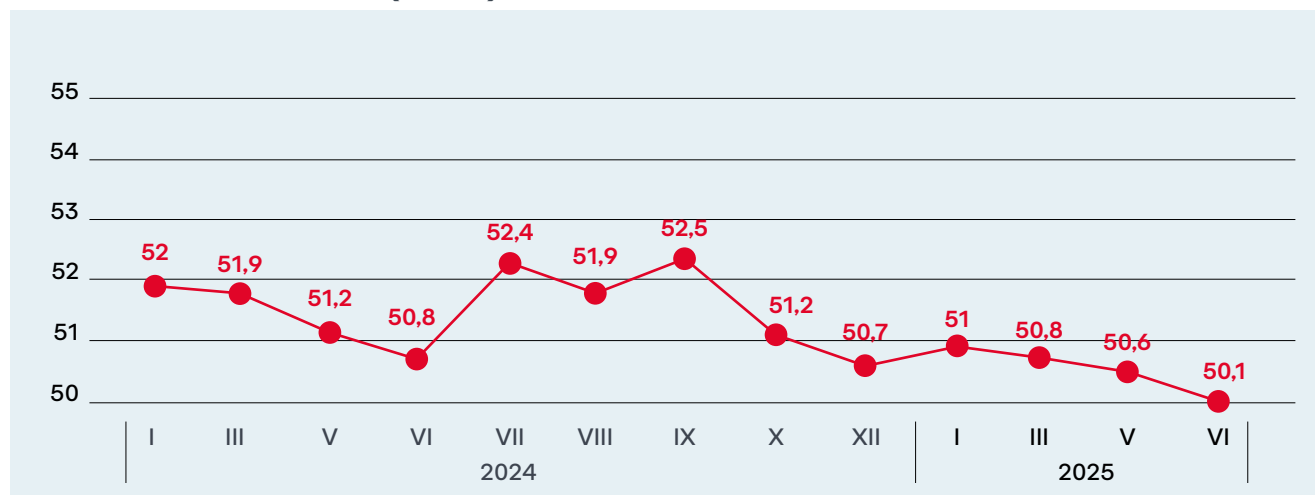
Площадь строящихся квартир



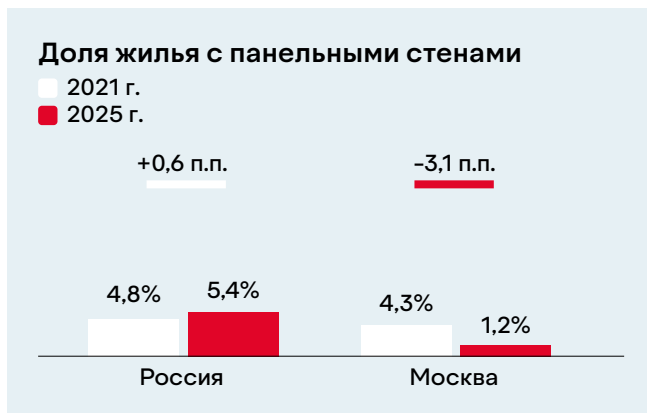
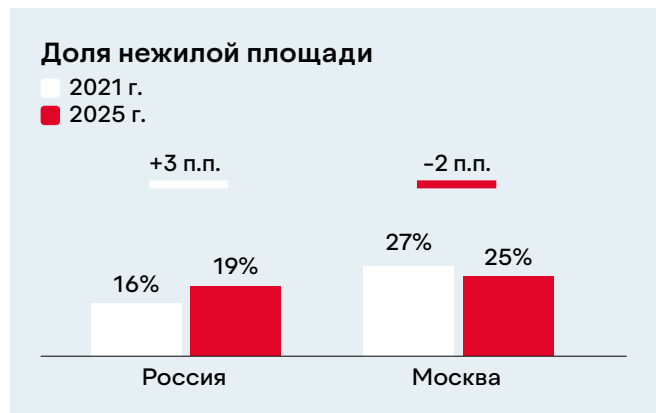
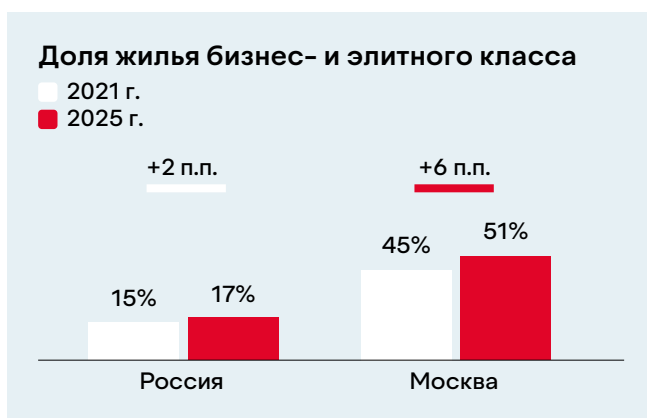
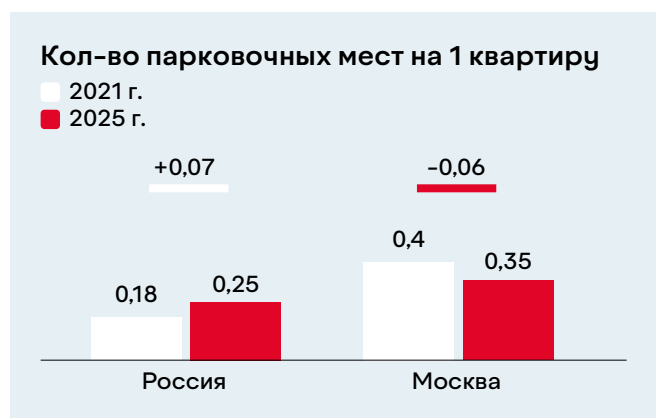
— Дом.рф

При ограниченных бюджетах на первый план выходит функциональность продукта. Даже элементы, изначально ориентированные на эстетику — ландшафтный дизайн, дворы без машин, — становятся утилитарными.

Средняя площадь квартир в сделках на первичном рынке в локациях от 500 тыс. человек (кв. м)



— Циан.Аналитика



— Домклик

Также девелоперы делают ставку на историческую идентичность локации, инфраструктуру и общественные пространства.



GMK — № 1 в Рейтинге продуктовых консалтеров EP3.
Получите консультацию у экспертов Центра архитектуры и продукта

gmk.ru/centri/centr-produkta

КЛЮЧЕВЫЕ ПРОДУКТОВЫЕ ТРЕНДЫ — 2026

— ПОИСК УНИКАЛЬНОГО ПРОДУКТОВОГО ПОЧЕРКА

В последние годы девелоперы много экспериментировали с продуктовым наполнением. В 2025 году трендом стал поиск собственного почерка в продукте и сервисе.

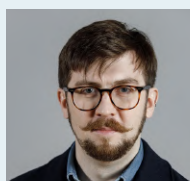


Компании стремятся **продавать узнаваемость через предсказуемость**: покупатели ожидают определенное качество продукта, уровень сервиса и жизни.

Анастасия Куклина,
руководитель Центра стратегических разработок, партнер GMK

На удовлетворенность покупкой **все больше влияет инфраструктурная составляющая** — в частности, инфраструктура для детей и продуманная коммерческая функция для полного покрытия ежедневных сценариев жизни.

Лот перестал быть универсальной «квартирой». Растет значение индивидуальности проекта: бренда застройщика, идеи, архитектурного бюро, развитых общественных зон.



Новые ценности покупателя: спокойная, удобная жизнь в доме-сервисе, локальные комьюнити и добрососедство. **Пример хорошей «ставки»**: детское образование — школы или сады, спроектированные девелопером с уклоном в конкретное направление.

Сергей Тимофеев, руководитель отдела архитектуры Брусники

На что обращают внимание россияне при покупке жилья

78%

транспортная доступность

75%

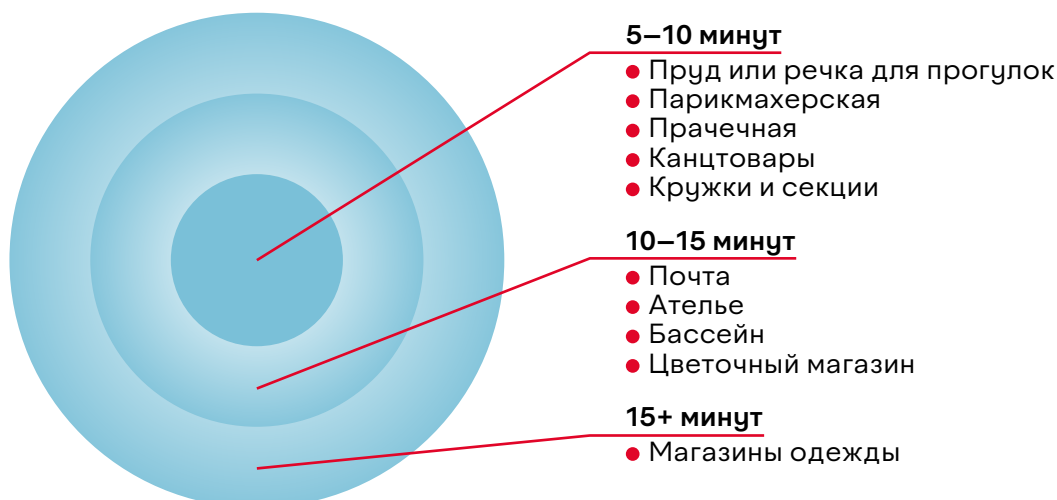
социальная инфраструктура

67%

стоимость кв. м

— Домклик

Проектирование инфраструктуры в концепции 15-минутного города



БИОФИЛЬНОСТЬ

Биофильная архитектура строится на принципе генетической связи человека с природой. Натуральные материалы, живые растения и естественный свет — это среда, в которой мозг остается продуктивным.

Девелоперы используют в интерьере и экстерьере **предметы с историей и экологичные материалы с заботой о планете**. Появляются зеленые дворы, флорариумы в паркингах, световые колодцы и прочие решения, усиливающие связь с природой.



— Брусника

ФОКУС НА ИНДЕКСЕ СЧАСТЬЯ



Индекс счастья резидента — ключевой фактор устойчивого развития системных девелоперов. Именно повышение качества жизни и удовлетворенности жителей в среднесрочной перспективе **обеспечивает стабильный территориальный спрос и формирует устойчивую привычку** выбирать проекты конкретного девелопера.

Анастасия Куклина,
руководитель Центра стратегических разработок, партнер GMK

Крупные компании стремятся превратить покупку своего жилья в часть образа жизни аудитории.

Типовой жизненный сценарий покупки квартир

**от 20
до 25 лет**

Первая собствен-
ность
студия или 1К

**от 27
до 32 лет**

Расширение
2К

**от 32
до 50 лет**

Оптимальное
семейное жилье
3К

**от 50
до 60 лет**

Рационализация
и помощь детям
2К + 1К

ПРОДЮСИРОВАНИЕ ТЕРРИТОРИЙ

Продюсирование территорий — основной инструмент для успешного развития геобрендов.



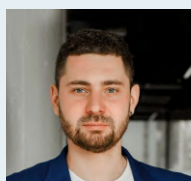
Комплексного развития территорий у нас в стране не хватает. Мы давно уже должны уйти от строительства «метров» и должны создать комфортную среду для жизни.

Марат Хуснуллин, вице-премьер Правительства РФ

Территориальный менеджмент при освоении новых участков и анализ реальных поведенческих маршрутов в уже существующей среде — **базовый минимум программирования среды**. Эти инструменты **позволяют формировать территорию с учетом бизнес-интересов**, градостроительных задач и ролевых моделей всех целевых групп — как резидентов, так и гостей.

Преимущества перепрограммирования территорий

- Привлечение дополнительных целевых аудиторий
- Увеличение объемов сбыта и скорости освоения
- Улучшение имиджа проекта в городском контексте
- Привлечение партнеров
- Повышение уровня социальной сплоченности



В обозримом будущем нас ждут **умные кварталы с условной Алисой-медиатором**. Голосовой помощник выйдет за рамки квартиры и будет помогать жителям решать проблемы, управлять инфраструктурой, отправлять заявки в управляющую компанию, выстраивать социальное взаимодействие и налаживать коммуникацию в чатах, помогать организовывать мероприятия.

Алексей Хриченков, руководитель подразделения НИОКР Брусники

2 неочевидные аудитории при проектировании среды

● Дети

Эмоциональные коды формируются рано и остаются на всю жизнь, поэтому нужно обращаться к детям через среду. **Важно не продавать привычки, а создавать их**. Например, привлечь детского психолога для разработки территории детского клуба, школы и дворового пространства.

● Self-made women

По прогнозу Morgan Stanley, к 2030 году **почти половина женщин 25–45 лет будут осознанно выбирать жизнь вне отношений**. Адаптация продукта под ценностные ориентиры и сценарии жизни женской аудитории способна обеспечить приверженность капиталоемкого сегмента, который воспринимает покупку недвижимости как фундаментальный гарант свободы.

АРХИТЕКТУРА СОЗНАНИЯ

В последние годы **девелоперы пытались создавать и продавать аудитории** идеальный образ жизни. Однако в ближайшем будущем развитие продукта пойдет по пути глобального пересмотра и иной трансляции ценностей и стиля.

Проектам потребуется больше подлинности, гибкости и внимания к повседневному опыту, а не к созданию «картинки». В результате продукт будет формироваться вокруг смысла и пользы — того, что действительно делает жизнь комфортнее.

ПРОСТРАНСТВО ПОД ЗАДАЧУ, А НЕ ПОД МЕБЕЛЬ

Дом строится от сценариев жизни, а не от того, что так принято. Планировки подстраиваются под реальные модели поведения жителей — их ритм, привычки и бытовые потребности.

Так формируется среда, которая работает вместе с человеком: помогает экономить время, упрощает повседневные процессы, повышает качество жизни. Жилье становится инструментом, поддерживающим образ жизни резидента.

ДОФАМИНОВЫЙ ИНТЕРЬЕР И ЭКСТЕРЬЕР

Яркие цвета и приятные для глаза детали вызывают положительные эмоции. Такой дизайн набирает популярность в противовес минималистичному оформлению, которое было на пике моды последние несколько лет. Он создает ощущение уюта и вовлеченности, делает пространство более «живым» и персонализированным.

ТРИ КИТА РАЗВИТИЯ ПРОДУКТА СЕГОДНЯ. ОПЫТ БРУСНИКИ

1. ПРАГМАТИЧНАЯ ЦЕНА + ОЧЕВИДНАЯ ЦЕННОСТЬ

Одно из решений — исследование тенденций рынка и понимание портрета целевой аудитории. Это позволяет приоритизировать разработку продукта и выявлять действительно важные элементы, которые отвечают ценностям и потребностям клиентов.

2. ОПТИМИЗАЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ

Действовать через поиск неэффективных решений. Поддержание баланса между унификацией и уникальными объектами позволяет гарантировать качество объектов строительства, при этом оставляя возможность реагировать на решение задач разных потребителей.

3. ФОРМИРОВАНИЕ СРЕДЫ

Программировать общественные пространства, связность территории. Выстраивать сбалансированную коммерческо-социальную функцию проектов.



— Брусника

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

2026 год станет временем адаптации для рынка коммерческой недвижимости. Продажи в рознице замедляются, высокая ключевая ставка тормозит новые инвестиции, а бизнес и население сокращают расходы и начинают рациональнее их планировать. Сценарии жизни в коммерции подстраиваются под новые условия.

Временные трудности — это передышка перед новой фазой роста, которую аналитики ЦБ ожидают к 2027 году.

КАК МЕНЯЮТСЯ ФОРМАТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

ГИПЕРМАРКЕТЫ СДАЮТ ПОЗИЦИИ

Потребитель больше не хочет тратить время в гипермаркетах. Рядом с домом уже есть пекарня, кофейня, аптека и пункт доставки. Большие форматы теряют актуальность.

37 → 21%

сокращение доли гипермаркетов в России

— Infoline-Аналитика

СПОРТ И ЗДОРОВЬЕ — САМЫЕ УСТОЙЧИВЫЕ СЕГМЕНТЫ

На фоне снижения потребления спорт и wellness-сервисы остаются в плюсе. Фитнес-операторы становятся обязательной частью жилой среды, открываются в стрит-ритейле и небольших торговых центрах. Сети DDX Fitness, World Class и другие активно выходят в регионы.

Очевиден взрывной рост падел-тенниса — спорта между теннисом и сквошем. Площадки открываются даже в малых городах и приносят высокую маржу. К 2032 году падел может войти в программу Олимпийских игр, что еще больше усилит интерес.

ПУНКТЫ ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ ЗАКРОЮТСЯ?

После повышения НДС до 22% экономика пунктов выдачи может стать нерентабельной. Логистика и аренда подорожают, средняя прибыль оператора снизится почти до нуля.

до 20%

ПВЗ могут закрыться в 2026 году

— Ассоциация участников рынка электронной коммерции

СТРИТ-РИТЕЙЛ — СТАБИЛЬНЫЙ, НО ОДНООБРАЗНЫЙ

Формат стрит-ритейла остается самым устойчивым. Особенно хорошо себя чувствуют помещения с отдельным входом и витринами.

Однако в новых жилых комплексах tenant-mix часто повторяется: аптека, минимаркет, салон красоты, кофейня. Локальные бренды не выдерживают конкуренции с сетями, районы теряют индивидуальность.

ДЕВЕЛОПЕРЫ МИКСУЮТ КОММЕРЦИЮ

Даже небольшие коммерческие площади могут повысить привлекательность проекта — если грамотно подойти к наполнению.

Удачным решением могут стать такие сочетания торговых сегментов:

- ПВЗ + химчистка + ателье = сервис-хаб
- библиотека + кофейня + цветочный = «третье место»

Тогда девелопер получит разнообразный состав и доходность в проекте, операторы — выгодные условия, а жители — комфортную среду.

РЕКОНЦЕПЦИЯ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ

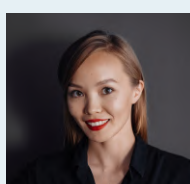
Более 60% торговых центров в Москве морально устарели и требуют пересмотра концепции. Это касается не только ТЦ, но и всех коммерческих помещений.

Причины: **рост онлайн-торговли**, снижение трафика и изменение потребительских привычек. **Люди стали рациональнее**: приходят в торговый центр посмотреть товар, а покупают — онлайн.

Поэтому успешные объекты **переходят от чистого ретейла к многофункциональности**: под одной крышей появляются магазины, гастрономические пространства, кино, фитнес, термы, коворкинги и апартаменты.

Это формирует новую мотивацию для визита: впечатления и эмоции, а не только покупки.

Реконцепция ТЦ «Южный» в Казани увеличила доходность почти вдвое. Сейчас обновление проходят «Галерея» в Петербурге, «ЦУМ» и «Гудвин» в Тюмени, «Алатырь» в Екатеринбурге.



Используйте нынешнее время для обновления и косметического ремонта, переосмыслите свои проекты, поработайте с текущим составом и поищите новые решения.

Людмила Ефремова,
руководитель направления коммерческой недвижимости ГМК

АПАРТ-ОТЕЛИ

Раньше апартаменты и апарт-отели концентрировались в Петербурге и Сочи. Теперь такой формат активно появляется в Ростове, Новосибирске, Благовещенске и крымских городах.

Причины: **внутренний туризм растет**, гостиничная инфраструктура в регионах не успевает адаптироваться. Формат апарт-отеля дает девелоперу быстрый возврат инвестиций и снижает риски.

+40%

рост инвестиционного спроса на гостиницы и апарт-отели

— Nikoliers

x4

прогнозируемый рост рынка апартаментов и апарт-отелей в ближайшие 5 лет

— эксперты ГМК

Апарт-отель может стать **универсальным инструментом для смешанных проектов** как в туристических, так и в деловых центрах.

К этому тренду **адаптируются и госструктуры**: банк Дом.рф уже анонсировал массовое проектное финансирование гостиниц по аналогии с жильем.



Мы считаем, что **подобный банковский продукт особенно актуален в условиях высокой ключевой ставки**. В настоящее время мы рассматриваем больше десятка таких проектов, первый кредит по этой схеме был выдан еще в 2023 году.

Александр Аксаков, вице-президент банка Дом.рф

Лоты в гостиницах, финансируемых по аналогии с долевым строительством, будут продаваться розничным покупателям при условии заключения договора обратной аренды **с отельным оператором**, который будет управлять номерным фондом после ввода объекта.



Инсайты, тренды и сделки на рынке коммерческой недвижимости — в телеграм-канале «Ставим на коммерцию | ГМК»

t.me/commercia_GMK

ЛАЙТ ИНДАСТРИАЛ

Формат малых складов и производств будет активно развиваться в регионах. Большая часть таких проектов пока находится в Москве. Однако **универсальная концепция уже добралась и до городов-миллионников**: Санкт-Петербурга, Екатеринбурга, Новосибирска, Казани.

Лайт индастриал — это **возможность заложить «точку приложения труда»** в новый сценарий внутри жилого проекта. Сегодня девелоперам уже недостаточно развивать жилую, социальную и коммерческую инфраструктуру. **Важно также создавать рабочие места** — особенно если проект находится на неразвитой территории.

20%

новых индустриальных проектов — это light industrial

15–18%

ежегодные темпы роста сегмента

— АИП

ПРИЧИНЫ РОСТА СЕГМЕНТА

недостаток качественных площадей

рост ставок в big box

развитие e-commerce

удобная логистика

близость к городу

гибкость площадей

Сейчас создается **ГОСТ**: он введет понятие здания light industrial и зафиксирует технические и эксплуатационные требования к таким объектам. **Это повысит доверие банков и страховых компаний к молодому формату**.

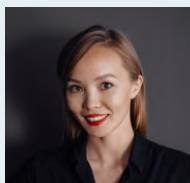
5–6 лет

срок окупаемости инвестиций в лайт индастриал

до 40%

доходность формата

— Nikoliers



2026-й — год удержания и переосмысления. Победят те, кто не ждет улучшений извне, а перестраивает свои объекты под новые привычки людей. В 2027-м на рынок выйдут обновленные форматы — компактные, эмоциональные, с вниманием к качеству опыта и устойчивому доходу.

Людмила Ефремова,
руководитель направления коммерческой недвижимости GMK

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ — РЕКОМЕНДАЦИИ ЭКСПЕРТОВ GMK

01 Пересмотрите подход к аналитике

Аналитика должна основываться не на общих представлениях о рынке, а на **глубокой работе с каждой конкретной локацией**. Оценивайте окружение, насыщенность рынка по сегментам, трафик и ставки, чтобы понять спрос и свободные ниши. **Просто построить стрит-ритейл и «потом продать» — уже не работает.**

02 Сделайте аудит своих проектов

Проверьте, как реально работают коммерческие помещения: какие функции востребованы, где простаивает метраж, где слабое наполнение. **Определите, какие объекты нуждаются в перезапуске, а какие могут стать опорными для развития.** Даже простая инвентаризация даст понимание, где проект теряет деньги и где можно повысить доходность.

03 Развивайте внутренние компетенции по коммерческой недвижимости

Коммерция становится одним из ключевых отличий проектов. Общайтесь, учитесь и развивайте в команде людей, **которые умеют анализировать рынок**, выстраивать диалог с арендаторами и договариваться о гибких форматах сотрудничества. Это рынок арендатора — он выбирает, с кем сотрудничать, поэтому **внутренняя экспертиза и понимание его экономики обязательны.**



Получить эффективную концепцию
развития коммерческой недвижимости

gmkr.ru/kommercia

САММАРИ

Оптимизация квартирографии

Девелоперы продолжают пересматривать квартирографию, чтобы повысить темпы реализации. Решение: просторные комнаты с разными функциями и трансформируемые планировки, которые позволяют адаптировать жилье под конкретные запросы.

Поиск уникального продуктового почерка

Тренд — поиск собственного почерка. Компании формируют узнаваемость через предсказуемость продуктовых решений и сервиса. Люди покупают недвижимость, соответствующую их ожиданиям.

Биофильность

Натуральные материалы, живые растения и естественный свет — это те решения, от которых девелоперы вряд ли откажутся. Продуктовые решения, усиливающие связь с природой, востребованы у покупателей.

Продюсирование территорий

Новые технологии приходят в территориальный менеджмент. Девелоперы проектируют умные кварталы с голосовыми помощниками, которые смогут помочь резидентам решать проблемы, управлять инфраструктурой, отправлять заявки в управляющую компанию и выстраивать социальное взаимодействие.

Рост сегмента коммерческой недвижимости

В 2026 году рынок коммерческой недвижимости адаптируется под новые макроэкономические условия, а уже в 2027 году вступит в новую фазу роста.

Региональные тренды

Растет интерес инвесторов к апарт-отелям, развивается сегмент лайт индастриал. Стрит-ритейл остается устойчивым. Растет спрос на спорт и wellness-сервисы.



ПРОДАЖИ

Как изменилось поведение покупателей. Как менеджерам работать в новых реалиях. Взаимодействие с агентской панелью. Искусственный интеллект в продажах и автоматизация процессов.

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

19,2 млн кв. м жилья

продано за 10 месяцев 2025 года

— Дом.рф

Крупнейшие регионы, где поступления в строительство в 2025 году превзошли уровень 2024-го

+15%

Ленинградская область

+10%

Ростовская область

+3%

Москва

+2%

Московская область

Реализация квартир в строящихся домах на середину декабря

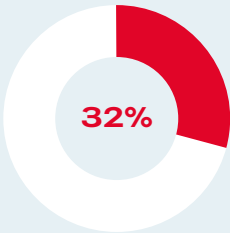
120 781 тыс. кв. м

Всего жилой площади

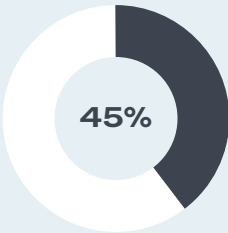
93 527 тыс. кв. м

Продажи открыты

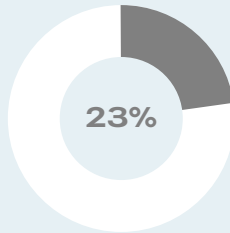
Проданная площадь
39 049 тыс. м²



Непроданная площадь
54 479 тыс. м²



Продажи не открыты
27 254 тыс. м²



208 031 тыс. кв. м

Стоимость 1 кв. м.

8 123 350 тыс. кв. м

Объем привлеченных средств

— Дом.рф

Объем строительства по регионам

регионы	квартиры, тыс. шт.	площадь, тыс. кв. м
Город Москва	334,9	17 949
Краснодарский край	182,6	8 265
Московская область	171,3	7 631
Свердловская область	121,1	5 947
Город Санкт-Петербург	128,6	5 424
Ростовская область	104,0	4 929
Ленинградская область	108,9	4 299
Тюменская область	79,8	4 027
Новосибирская область	69,4	3 528
Республика Татарстан	69,3	3 506

— Дом.рф

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ПРОДАЖАХ

Медленная покупка и больше касаний

Первое касание с клиентом теперь происходит задолго до предполагаемой сделки — в момент, когда он только начинает собирать информацию о рынке. Фактически он сразу же сообщает менеджеру, что не планирует покупку в ближайшее время, а будет ждать, когда ситуация на рынке нормализуется.

Клиентам нужно больше касаний на каждом этапе. От первого телефонного разговора до встречи в офисе может понадобиться несколько раундов переписки в мессенджерах, повторные созвоны. Теперь клиенты запрашивают больше информации, чтобы сделать следующий шаг, даже если этот шаг — консультация в офисе.

12

контактов в среднем происходит от первого телефонного звонка до встречи

— эксперты ГМК



Мы видим клиентов, которым для принятия решения нужна не одна-две встречи, а больше. Раньше мы считали такие ситуации исключительными. В 2026 году необычной будет уже ситуация «позвонил, приехал в офис, забронировал квартиру, вышел на сделку».

Анна Печёркина, ведущий бизнес-тренер ГМК

2 ТИПА КЛИЕНТОВ

В последние годы произошло много изменений, связанных с недвижимостью. Менялись ставки и условия льготных программ, заканчивались лимиты. **2026 год, вероятно, не станет исключением — рынок вновь может ждать турбулентность.** Поэтому люди спешат воспользоваться имеющимися возможностями.

В результате на рынке ярко выделяются два типа клиентов



● Готовые к сделке

Клиент проанализировал обстановку на рынке, оценил свою финансовую ситуацию и возможные риски, выбрал объект и готов выйти на сделку в течение нескольких рабочих дней.



● Тревожные

Клиент хочет успеть купить, но к сделке не готов, ведет себя эмоционально и импульсивно. Ожидает от застройщика решения финансовых проблем: рассчитывает на ипотеку без ПВ, субсидированные ставки, рассрочку.



Хотите понять логику потребителя?

Скачивайте гайд «Как эффективно работать с клиентами в 2025–2026 годах» от Центра управления продажами ГМК

t.me/gmk_talks_bot

СНИЖЕНИЕ ДОВЕРИЯ

На фоне тревожной информационной повестки очень резко снизилось доверие к специалистам отдела продаж. Клиенты настороженно относятся к менеджерам и ищут альтернативные источники информации.



Клиент перепроверяет информацию, потому что ее очень много. Находясь в непонятной ситуации, он хочет разделить ответственность с экспертом. В глазах покупателя такими экспертами могут быть: риелтор, семья, друзья, знакомые или анонимный телеграм-канал. Чтобы клиент начал доверять специалисту отдела продаж, ему тоже нужно становиться экспертом. Брать на себя часть ответственности, помогать подобрать финансовый инструмент. Нужно занимать более активную позицию, не выжидательную, забыть формулировки: «ну что, вы подумали?».

Татьяна Гулина, руководитель Центра управления продажами GМК

СДЕЛКИ С УЧАСТИЕМ АГЕНТСТВ НЕДВИЖИМОСТИ

Сегодня менеджер дает клиенту всю необходимую информацию, но нередко она не воспринимается как экспертная, заслуживающая доверия. После первых касаний клиент возвращается в отдел продаж с риелтором, потому что не может самостоятельно определиться. Итоговое решение делегируют профессиональному помощнику.

> 60%

доля сделок с участием агентств недвижимости в среднем по России

до 90%

доля в отдельных регионах

— эксперты GМК

2–3%

средний уровень комиссионного вознаграждения

до 10%

доходит вознаграждение риелтора от продажи недвижимости

— эксперты Брусники

Девелоперы реагируют на растущую роль агентского канала и начинают выстраивать отношения с риелторами, чтобы наращивать партнерские продажи.

В 2025 году конкуренция шла не только за клиента, но и за агента по недвижимости. Большинство застройщиков системно выстраивают отношения с риелторским каналом. Мы фиксируем тренды на рост сделок у небольших АН и частных агентов, адресную работу с разными сегментами и индивидуальные условия для лидеров, геймификацию. Теперь обучение проводят не только по продукту, но и по технологиям продаж, работе с современными инструментами. Упрощение и автоматизация коммуникаций с застройщиком для агентов — это запрос рынка и тренд, но уровень цифровизации сильно отличается в зависимости от региона и компаний.

Татьяна Гулина

ПЕРЕХОД КОММУНИКАЦИИ В МЕССЕНДЖЕРЫ

Все большая часть переговорного процесса перемещается в WhatsApp*, Telegram и альтернативные сервисы. Важно учитывать особенности общения в них: правила переписки, формат и размер отправляемых данных, оформление акаунтов.

| В 2026 году они останутся ключевыми каналами коммуникации с покупателями.

Для переписки в чатах многие девелоперы активно применяют ИИ. Уже есть кейсы назначения встреч и закрытия сделок после таких диалогов.

*Принадлежит компании Meta, признана экстремистской на территории Российской Федерации.

- **Каждый третий россиянин** считает электронную почту и мессенджеры основным инструментом для решения любых вопросов.
 - **Каждый четвертый россиянин** за последние два года стал чаще использовать мессенджеры как для личного общения, так и для решения рабочих вопросов.
 - **Для 25% опрошенных** общение в мессенджерах стало привычным и не вызывает дискомфорта.
- edna

ИИ И АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОДАЖ

Отделы продаж используют искусственный интеллект для автоматизации:

01 Коммуникаций

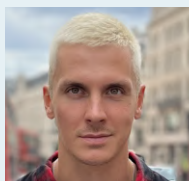
Отработка заявок, автоматические оповещения, чат-боты, в т. ч. чаты на сайтах застройщиков.

02 Речевой аналитики

Автоматическое аудирование звонков и анализ разговоров с клиентами.

— Опыт Брусники

По словам Дмитрия Сахтерова, заместителя генерального директора Брусники по коммерческой деятельности, **основной тренд в продажах — это технологизация и уход от ручных, ресурсозатратных процессов к автоматизированным решениям.**



В текущей ситуации **застройщики вынуждены фокусироваться на эффективности своих трат**. По этой причине они не готовы вкладываться в разработку кастомных и дорогостоящих инхаус-решений. Также девелоперы ищут эффективные решения, которые при умеренных затратах могут на коротком горизонте **помочь автоматизировать и даже роботизировать процессы**, снизив итоговые транзакционные издержки, а также затраты на персонал. Наиболее востребованы решения по оптимизации бэкофисных функций по сопровождению сделок (ипотека, подготовка ДДУ, регистрация), цифровизации клиентского пути и роста эффективности продаж **за счет применения ИИ.**

Дмитрий Сахтеров, заместитель генерального директора Брусники по коммерческой деятельности

Намечается тренд на AI Search Optimization: некоторые компании предпринимают попытки оптимизировать свои сайты и представленность в Сети **под искусственный интеллект и большие языковые модели.**

Нейропоиск вытесняет привычные поисковые алгоритмы, поэтому, чтобы соответствовать новым принципам выдачи, **нужно оптимизировать PR и digital-инструменты.**

Все большее значение имеет бесшовность клиентских процессов в онлайн и скорость работы в офлайне. Усложняется структура финансовых операций, увеличивается количество банковских программ и инструментов покупки. Чтобы оперативно реагировать на изменения конъюнктуры, а также подбирать наиболее подходящие инструменты для каждого клиента, максимизирующие вероятность покупки, **нужны специальные решения.** В частности, **мы в Бруснике пользуемся платформой Сделка.РФ**, где доступна функция турбоипотеки с моментальной подачей заявки в десятки банков по одной анкете и получением одобрений быстрее чем за пару часов. Но это лишь одна из функций, в действительности на платформе реализован полный цикл оформления и регистрации сделки в Росреестре в течение 1-2 дней.

Дмитрий Сахтеров

Вместе с тем на фоне автоматизации и внедрения ИИ возрастает роль конкретных специалистов, **способных вести клиента от первого касания до сделки.**



Искусственный интеллект не заменит реальных менеджеров по продажам. Девелоперам нужно вкладываться в обучение менеджеров и повышение их компетентности, экспертизы. **Алгоритмы же призваны облегчить рутинные процессы:** расчет ипотечных программ, рассрочек. Тогда менеджер может уделять больше ресурсов коммуникации с клиентом.

Татьяна Гулина, руководитель Центра управления продажами GMK



Как GMK провели чекап отдела продаж для ГК «Страна Девелопмент»

— читайте здесь:
portfolio.gmk.ru/strana

ПРОДАЖИ НЕДВИЖИМОСТИ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

Застройщики выходят на Wildberries. Формально это не первая попытка продавать недвижимость через маркетплейсы: ранее крупные федеральные компании пробовали заходить на Ozon. Однако такая витрина работала скорее как источник лидов, а не как полноценный канал продаж.

В 2025 году застройщики снова пробуют формат — и рассчитывают, что покупатель сможет просто положить квартиру в корзину и оплатить. **По оценкам экспертов GMK, это может сработать**, но на достаточно ограниченный сегмент целевой аудитории.

Психологический портрет клиента, готового купить квартиру на маркетплейсе

● Не боится совершать дистанционные сделки

● Считает девелоперский продукт примитивным

● Относится к покупке недвижимости как к обыденному действию



Сколько таких покупателей осталось на рынке, покажет 2026 год. **Массовые продажи маловероятны:** у покупателя высокий уровень тревоги и недостаточная финансовая грамотность. Такое комбо «очень страшно» и «ничего не понятно» — **причина обращаться к менеджеру или к доверенному риелтору**, а не идти на маркетплейс.

Анна Печёркина, ведущий бизнес-тренер GMK

СМЕНА ПОКОЛЕНИЙ

Население РФ в целом взрослеет. Сейчас ощущается демографический провал 1998–1999 годов: численность населения 20–30 лет недостаточная. При этом увеличиваются возрастные когорты 45+ и 65+.

Средний возраст ипотечного заемщика составляет 36 лет, практически каждый второй — в возрасте от 30 до 40. Около 25% клиентов берут кредит в возрасте 40–50, еще 20% сделок — с клиентами до 30. В перспективе доля кредитов, выдаваемых поколению Z, будет расти.

Как выглядит среднестатистический россиянин

- Женщина
- 41 год
- В браке
- Проводит свободное время за просмотром телепередач и фильмов

— Росстат

Портрет молодого заемщика: как зумеры оформляют семейную ипотеку

- 58% — женщины
- У 66% — один ребёнок
- Около 30% использовали материнский капитал для ПВ

— Домклик

1,4 млн руб.

Первоначальный взнос

5,1 млн руб.

Сумма кредита

30 лет

Срок кредита

54 кв. м

Медианная площадь жилья

43%

двухкомнатные квартиры

34%

однокомнатные или студии

23%

3 комнаты и более

50%

комфорт-класс

46%

эконом

— Дом.рф

Намечается тренд, когда в офисы продаж приходят подростки 16–18 лет с наличными. Это поколение первого маткапитала — дети, родившиеся в нулевые годы и заработавшие первый капитал в креативных индустриях.



По словам одного из тюменских агентств недвижимости, у него достаточно много запросов от ребят 18–19 лет, которые заработали собственные деньги и собираются покупать квартиры. Это новая для девелоперов история: они не понимают, как работать с этой аудиторией, нет идей, как управлять их поведением, как влиять на их цикл принятия решения.

Анна Печёркина, ведущий бизнес-тренер ГМК



Самые эффективные инструменты для менеджеров отделов продаж — в телеграм-канале Анны Печёркиной

t.me/+kPfYFnkaGTy3MDgy

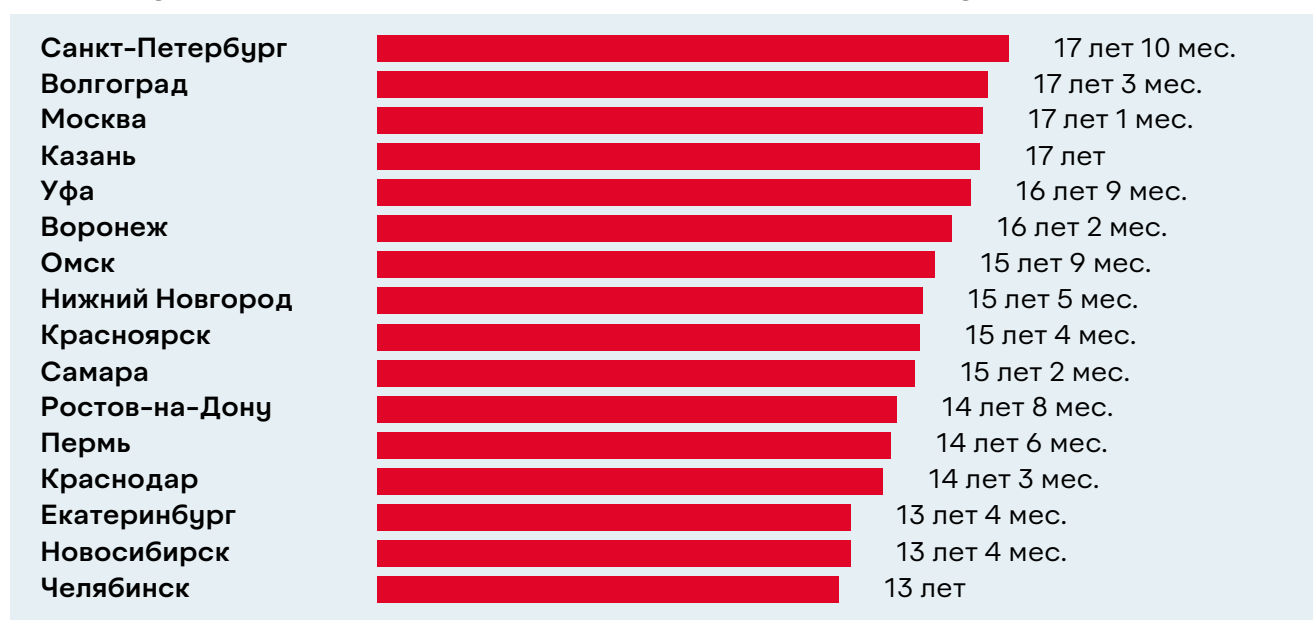
СНИЖЕНИЕ КОЛИЧЕСТВА ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК

Государство демонстрирует серьезный настрой навести порядок на рынке аренды. Сдача недвижимости перестает быть просто пассивным доходом и превращается в полноценный бизнес.

Покупатели, которые раньше вкладывали маткапитал в квадратные метры и брали семейную ипотеку «на будущее», а поначалу сдавали квартиру, не готовы к новым правилам. Поэтому эксперты ожидают сокращение числа сделок с участием непрофессиональных инвесторов.

Еще один фактор, который охлаждает интерес к недвижимости как к активу, **длительный срок окупаемости. Сегодня он может превышать 17 лет.**

Срок окупаемости жилья в мегаполисах в 2025 году



— РБК Недвижимость

49 кв. м

средняя площадь квартиры, которую россияне покупают детям «на вырост»

— «Мангазея»

МЕНЕДЖЕРЫ ПО ПРОДАЖАМ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

Нагрузка на специалистов отдела продаж возрастает: в среднем сделок меньше, но нужно больше усилий, чтобы состоялась каждая. Поэтому и требований к специалистам отделов продаж гораздо больше.

Девелоперы все чаще расширяют основной функционал сотрудников, добавляя новые задачи. Однако такая перегруженность в итоге **ослабляет ключевую функцию — продажи.**

Тем не менее, чтобы отвечать требованиям времени, **специалист отдела продаж должен владеть компетенциями финансового консультирования, подбора продуктов и психологической поддержки клиента.**

ТОП-3 КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

01 Способность держать фокус на цели и долго работать в этом режиме

Еще в 2024 году между первым касанием и сделкой мог пройти всего день, сейчас путь заметно удлинился. Это выматывает специалистов по продажам, умение сохранять мотивацию становится критически важным.

02 Широкий кругозор

Глубокое знание своего продукта, рынка и конкурентов, базовая финансовая грамотность и понимание макроконтекста. Без этого сложно уверенно отрабатывать возражения и демонстрировать экспертность.

03 Эмоциональный интеллект

Умение управлять собой и подстраиваться под клиента. На решения влияет множество внутренних, психологических, и внешних факторов, и задача специалиста — чувствовать эти нюансы и работать с ними.



Стройка, которая продает: уникальная концепция оформления ваших строительных площадок от ГМК

gmk.ru/standarty-oformlenija-stroitelnoj-ploshhadki

ТОП-3 ИНСТРУМЕНТОВ ЗАСТРОЙЩИКА В 2026 ГОДУ

01 Персонализация

Предложение должно рождаться из конкретных задач клиента. Чем точнее выявлены потребности и тревоги, тем убедительнее персональный сценарий покупки.

02 Визуализация

Демозтажи, демонстрационные квартиры, оформленные строительные площадки — все эти инструменты помогают человеку представить будущий дом и приблизить решение о покупке.

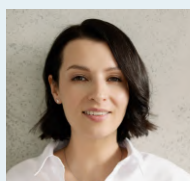
03 Рассрочка

Покупатели все чаще выбирают варианты с низким первоначальным взносом, без обязательных ежемесячных платежей и без удорожания. Для застройщика это серьезный риск: длинная дебиторская задолженность заставляет пересматривать процессы и осваивать новые навыки.

16%

покупателей используют
рассрочку от застройщика

— РБК



К концу 2025 года все застройщики, которые с этим инструментом пробовали работать, **ужесточают требования**: повысили первоначальный взнос и добавили обязательные промежуточные платежи. **Клиенты проходят скринг**, потому что застройщику нужно понимать ситуацию клиента и как он собирается из рассрочки выходить.

Татьяна Гулина, руководитель Центра управления продажами ГМК

САММАРИ

Медленный выход на сделку

Привычная схема «клиент пришел — поговорили — купил» больше не работает: теперь потенциальным покупателям нужно больше контактов на каждом этапе — от звонка до сделки.

Снижение доверия

Отношение к специалистам отделов продаж настороженное, клиенты обращаются к альтернативным источникам информации. Теперь потенциальные покупатели советуются с семьей и друзьями, консультируются с риелторами, читают телеграм-каналы для принятия решения.

ИИ и автоматизация

Девелоперы используют искусственный интеллект для решения двух задач в продажах. Это анализ разговоров менеджеров и общение с клиентами: автоматическая обработка заявок, чат-боты и переписка в мессенджерах. Мессенджеры стали значимым каналом коммуникации.

Продажи недвижимости на маркетплейсах

Формат может сработать, но на ограниченную аудиторию, которая не боится совершать дистанционные сделки. Пока маркетплейсы остаются в основном каналом лидогенерации, а не продаж.

Смена поколений

Средний возраст ипотечного заемщика — 36 лет, но в перспективе будет расти доля заемщиков-зумеров. Подростки 16-18 лет уже сейчас готовы купить недвижимость. Девелоперам нужно искать подходы к этому сегменту аудитории.

Снижение количества инвестиционных сделок

Сдача квартиры из пассивного дохода превращается в полноценный бизнес. Более жесткое регулирование со стороны государства и длинные сроки окупаемости снижают интерес непрофессиональных инвесторов.

Менеджеры по продажам в новых условиях

Теперь менеджер должен не только продавать. Актуальные компетенции — финансовое консультирование, точный подбор продуктов под задачи клиентов и их психологическая поддержка.



МАРКЕТИНГ И PR

Рост активности в мессенджерах и соцсетях. Коллаборации.
Прозрачность коммуникаций. Новое в лидогенерации. Переход от SEO к GEO.
Антикризисный PR. KPT как маркетинговый инструмент.

Рост конкуренции и борьба за покупателя заставили девелоперов пересмотреть маркетинговые и PR-стратегии. В условиях снижения продаж **компании сократили бюджеты на продвижение**. Если раньше контент могли массово разместить на разных популярных площадках, то **теперь точно выбирают самые эффективные** — те, что обеспечат больший охват при меньшей стоимости клика.

ОТ СМИ К МЕССЕНДЖЕРАМ И СОЦСЕТЯМ

Тренд, начавший набирать обороты в прошлые годы, пока **только усиливается**.

Пропорции маркетинговых бюджетов все больше смещаются от традиционных СМИ в пользу новых медиа: **телеграм-каналов, пабликов в VK, а теперь и каналов в мессенджере МАХ**, который позиционируется как национальный. Больше половины потенциальных покупателей из крупных городов впервые видит рекламу квартир именно на этих площадках.

Девелоперские компании **предпочитают размещать рекламу у инфлюенсеров**, которые имеют больший запас доверия у своей аудитории.

Видео в мессенджерах и соцсетях **позволяют передавать атмосферу, а не просто выдавать сухую информацию о жилплощади**. Поэтому reels, клипы, истории и прямые эфиры показывают лучшие метрики вовлеченности.

Какие типы постов в топе у застройщиков в «Телеграме»?



Какие типы постов в топе у застройщиков во «ВКонтакте»?



Какие типы постов в топе у застройщиков в «Инстаграме»*?



* Социальная сеть Instagram запрещена на территории РФ, принадлежит компании Meta, признанной в РФ экстремистской организацией

— Совместное исследование Livedune и «Ишь, Миш!»

Статистика на основе 1000 публикаций с наибольшим количеством реакций в период с 18 июля 2024 по 18 июля 2025 года

КОЛЛАБОРАЦИИ ЗАВОЕВЫВАЮТ РЫНОК

После успеха научпоп-сериала группы ПИК, где техноблогер Wylsacom рассказывал об этапах создания дома, в девелоперской среде **возникла мода на коллаборации**. К примеру, в этом году Брусника и группа «Бонд с кнопкой» выпустили клип на песню «Кухни» в строящемся квартале в Москве.



Кадр из клипа «Кухни»

vkvideo.ru/video-45705536_456239128

У жилых комплексов появляются свои амбассадоры. Так, компания MR Group объявила о стратегическом партнерстве со стендап-комиком Евгением Чебатковым. В одном из первых видеороликов он рассказал про поиск идеального пространства для жизни в большом городе.

Такие коллаборации **помогают застройщикам увеличить охваты и дают больше узнаваемости**, чем наружная реклама.

Еще один вектор — коллаборации с комьюнити. Девелопмент сегодня не просто строит площади, а прежде всего создает стиль жизни и сервисы. Поэтому инструментом влияния становится поддержка городских мероприятий, культурных событий и спортивных команд.

АКЦЕНТ НА ОФЛАЙН

В какой-то момент **застройщики увлеклись digital-рекламой**, и значительная часть бюджетов стала уходить в онлайн. Но после пандемии живое общение и взаимодействие людей начали становиться новым люксом. Следуя этой тенденции, **компании обратили внимание на офлайн-активности**: благоустройство общественных пространств и создание арт-объектов.

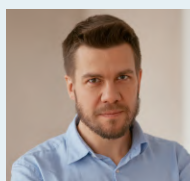
Сейчас девелоперы нередко проводят **дворовые праздники для резидентов своих проектов или районные мероприятия для всех желающих**. Для компаний ивенты — это осознанная стратегия, которая позволяет повысить лояльность покупателей.



Фестиваль «Почумим на Тихом», Тюмень

— Брусника

Более того, участники мероприятий **нередко совершают повторную покупку** у того же девелопера или приводят знакомых, которым откликается жилой комплекс.



В условиях ограниченного бюджета **офлайн-интеграции финансируются за счет экономии на других вещах**. Например, многие застройщики отказываются от участия в выставках. Они готовы приходить на деловую программу и делиться опытом, но **смысл тратить большие деньги на стенды неочевиден с точки зрения PR-эффекта**.

Сергей Ермак, PR-директор Брусники

МАРКЕТИНГ СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ УПРАВЛЯЕМЫМ

Один из самых заметных сдвигов в коммуникациях — **они стали более прозрачными**. Это обусловлено изменениями в законодательстве об интернет-рекламе, которую площадки теперь обязаны маркировать.

Маркетинговые отделы **ужесточают администрирование** связанных с этим процессов, а государство — **контроль за денежными потоками**.

В 2025 году активно регистрироваться в Едином реестре интернет-рекламы (ЕРИР) начали и сами блогеры, хотя ранее делали это неохотно. **С 1 ноября 2024 года, когда инфлюенсеров с 10+ тысячами подписчиков обязали подавать данные в Роскомнадзор**, по 30 июня 2025 года ведомство получило 264 тысячи заявок. Однако почти половину отсеяли из-за неправильного оформления. **Отбор прошли только 149 тысяч.**

По итогам второго квартала 2025 года, когда участники рынка впервые должны были заплатить **трехпроцентный сбор** с каждого рекламного размещения, Роскомнадзор поделился статистикой.

Показатели РКН по итогам второго квартала 2025 года

4 млрд рублей

первые отчисления в бюджет

56+ тысяч

число организаций, зарегистрированных в ЕРИР

70 тысяч рублей

средняя сумма начислений на одну организацию по итогам квартала

10–12 млрд рублей

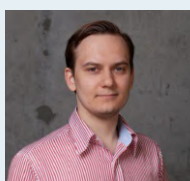
прогноз сборов по итогам 2025 года

— Роскомнадзор

ПОИСК НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ ЛИДОГЕНЕРАЦИИ

Из-за падения спроса **девелоперы оптимизировали бюджеты**. В рекламных кампаниях акцент часто делают на **программы рассрочки**: они дают наибольший трафик. Однако затем специалисты кол-центра и отдела продаж стараются **переориентировать клиента на ипотеку** и другие инструменты.

Еще один важный вектор — **повышение прозрачности и управляемости маркетинга** на основе данных. Насущной необходимостью становится внедрение сквозной аналитики между digital-инструментами.



Качество данных у большинства игроков рынка **пока оставляет желать лучшего**: не настроен обмен между данными рекламных систем (бюджет, показы, клики) и CRM-систем (целевые лиды, встречи, брони). Организованная оценка post-view-влияния (что именно пользователь делает после касания. — Прим. ред.) медийной рекламы на целевые лиды и продажи есть у единиц.

Илья Мальшаков, руководитель отдела маркетинга в GMK

Важным событием в области лидогенерации стало **появление платформы Avito Ads**. «Авито» и раньше был в списке площадок, которые приносили наибольшее число качественных конверсий с рекламной сети «Яндекса», но **теперь бюджеты девелоперов чаще уходят напрямую в Avito Ads**.

С учетом нового рекламного сбора и повышения НДС в **2026 году вырастет медиаинфляция**. Увеличатся стоимость привлечения потенциального клиента, цена целевого действия и, как следствие, рекламные расходы в целом.

В отсутствие широкого инструментария **девелоперы будут чаще обращаться к CPA-лидогенераторам и programmatic-рекламе** (автоматизированной закупке показов). Но здесь возникают риски **махинаций с трафиком**, которые важно вовремя купировать с помощью аналитики.

ЭВОЛЮЦИЯ ОТ SEO К GEO

Рывок в развитии и массовом потреблении искусственного интеллекта привел к появлению нового механизма продвижения товаров и услуг — **GEO (Generative engine optimization — оптимизация для генеративных поисковых систем)**.

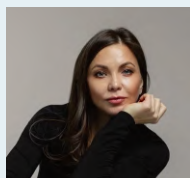
Все больше пользователей при поиске информации используют нейросети и доверяют им. **ИИ формирует ответы на основе контента, который есть в Сети.**

А информация, оптимизированная под ИИ, с большей вероятностью попадает **в выдачу ChatGPT** или в блоки нейроответов в поисковиках.

Основные различия SEO- и GEO-оптимизации

Критерий	SEO	GEO
Цель	Попасть в топ поисковой выдачи	Стать источником ответов для AI-ассистентов и генеративных систем
Где пользователь видит результат	Поисковые системы	ИИ-поиск и ассистенты
Основная логика	Релевантность + ранжирование	Доверие, экспертность, цитируемость
Факторы	Ключевые слова, мета-теги, ссылки, техническое SEO	Структурированный контент, факты, ясные формулировки
Тип контента	Оптимизированные страницы, статьи	Экспертные материалы, гайды, FAQ, исследования

В GMK уверены, что на этом фоне изменится подход к выбору квартир. Потенциальные покупатели будут создавать промпты для нейронок, задавать нужные характеристики и просить подобрать объекты.



ИИ при выдаче информации ориентируется на репутацию источника и его цитируемость. Поэтому в 2026 году **девелоперы будут активнее продвигаться в авторитетных СМИ.**

Виктория Белявская, партнер GMK, фаундер GMKStudy

Для такого вида продвижения **застройщикам критически важно последовательно создавать структурированный и качественный сторителлинг о своем продукте**, четко понимать свою аудиторию и язык, на котором она разговаривает.

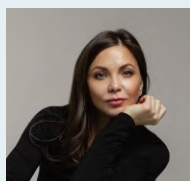


Готовы освоить новейшие инструменты в условиях меняющегося рынка? Приходите на трехнедельный онлайн-интенсив «PR в девелопменте: от доверия к продажам» от GMKStudy

gmkstudy.ru/pr

АКТУАЛИЗАЦИЯ АНТИКРИЗИСНОГО PR

В 2026 году перестанет действовать мораторий на штрафы застройщикам при срыве сроков ввода жилья. Это может привести к росту судебных исков от дольщиков по взысканию неустойки. В такой ситуации на первый план выйдет антикризисный PR.



Если девелопер размещает много вакансий юристов, значит, он затягивает срок передачи квартир. Это означает, что параллельно потребуются работа PR-блока для отработки негативной повестки, защиты репутации и грамотного управления рисками.

Виктория Белявская, партнер GMK, фаундер GMKStudy

Между тем доля жилья с сорванными сроками строительства в России растет.

Доля жилья со срывом сроков ввода от общей площади строящегося жилья

	За 9 месяцев 2024 г.	За 9 месяцев 2025 г.
Всего	34,8%	42,1%
Задержка менее 1 месяца	5,2%	7,5%
Задержка от 1 до 3 месяцев	6,7%	8,8%
От 3 до 6 месяцев	3,8%	6,5%
От 6 до 12 месяцев	6,9%	8,9%
Больше года	12,2%	10,4%

— РИА Недвижимость, ЕРЗ

КРТ КАК МАРКЕТИНГОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ

Главный плюс крупных строительных выставок, куда приезжают чиновники уровня вице-премьера или министра, — **возможность наработать контакты во власти**. Тенденция GR-продвижения, основанного на программах комплексного развития территории, **будет только усиливаться**.

Комплексное развитие территории — **ситуация win-win для всех участников**. Инвестор получает площадку под застройку в сложившемся районе, а муниципалитет избавляется от старого жилого фонда и обновляет городскую инфраструктуру.

Соответственно, сами власти априори заинтересованы в том, чтобы подробно рассказать людям о проекте: **показать результаты работы, объяснить, какие произойдут улучшения**.

Динамика КРТ в России в 2024–2025 гг.

	III квартал 2024 г.	III квартал 2025 г.
Количество регионов	77	78
Принято решений о КРТ	685	881
Площадь территорий под КРТ, тыс. га	18,3	23,6
В проработке, площадки	1373	1685
В проработке, площадь, тыс. га	34,7	39,5
Площадь потенциальной застройки, млн кв. м	243,2	286,9
— из них жилья, млн кв. м	175,8	212

— Минстрой РФ

САММАРИ

Бюджеты уходят соцсетям

Девелоперы тратят на продвижение в соцмедиа все большую долю бюджетов в ущерб традиционным СМИ.

Коллабораций становится больше

Успешные примеры застройщиков-пионеров стали подхватывать другие игроки рынка.

Офлайн — новый черный

Прямой контакт с покупателем офлайн становится необходимостью для формирования лояльности.

Регистрации в ЕРИР стали массовыми

Реестр заработал в полную силу и принес государству первые доходы в 2025 году.

Лиды продолжают дорожать

Тратить маркетинговые бюджеты по-настоящему эффективно смогут только те, кто уже в ближайшее время настроит системы сквозной аналитики и начнет принимать решения на основе ее выводов.

Оптимизация под нейронки

GEO — новая компетенция в продвижении, которая теперь нужна всем.

Новый виток антикризисного PR

Отмена штрафов за срыв сроков стройки может обернуться в 2026 году массовыми судами и интересными PR-кейсами.

КРТ стало маркетинговым инструментом

Комплексное развитие территорий приобретает все большую значимость для продвижения. Участие в таких проектах позволяет девелоперам рассчитывать на синергию с муниципальными властями.

БРЕНДИНГ

Отказ от латиницы. Локальная идентичность. Ностальгия по СССР.
Внедрение ИИ. Философия продукта и человекоцентричность. Путь клиента

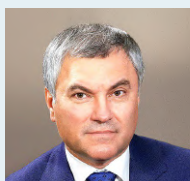
Из-за высокой ключевой ставки и ужесточения правил выдачи ипотеки **продавать недвижимость стало значительно сложнее**. Теперь недостаточно просто запустить рекламу на различных площадках. Сначала нужно емко и понятно сформулировать УТП проекта и донести свои ценности до потенциального покупателя.

Бренд конкретного жилого комплекса становится **одним из критериев выбора** наряду с ценой, расположением и планировками. На общем фоне **выделяются проекты, которые обыгрывают культурный и исторический контекст**.

Большинство трендов в брендинге актуальны уже не первый год.
Мы изучили, как они трансформировались в 2025-м.

ОТКАЗ ОТ ЛАТИНИЦЫ — ТЕПЕРЬ ОФИЦИАЛЬНО

Тренд, набравший обороты с 2022 года, стал правилом. **Летом 2025-го Госдума приняла закон о защите русского языка** от чрезмерного использования заимствований в публичном пространстве.



Надо делать все, чтобы защищать свой суверенитет, а это значит, защищать свои основы: язык, культуру, веру, историю.

Вячеслав Володин, председатель Государственной думы РФ

Документ вступит в силу с 1 марта 2026 года, но все сегодняшние решения девелоперов в брендинге уже учитывают новую законодательную норму.

Где нельзя использовать латиницу:

- на вывесках
- на указателях
- на информационных табличках
- в карточках на маркетплейсах
- на баннерах в интернет-рекламе
- в наружной рекламе

При этом **закон не запрещает иностранную лексику как таковую**. Застройщики могут называть проекты иностранными словами, но на кириллице, **например, «Истра лайф»**. Название на латинице тоже может существовать и использоваться, но только как вторичное.

Санкции для нарушителей:

- за нарушение закона «О рекламе» — **штрафы от 100 до 500 тыс. руб.**
- за оказание услуг без обязательной информации — **штраф от 1 до 2 тыс. руб. для физлиц, от 3 до 4 тыс. для должностных лиц, от 5 до 10 тыс. для юрлиц.**
- за другие нарушения прав потребителей — **предупреждение или штраф от 500 до 1000 руб. для должностных лиц, от 5 до 10 тыс. для юрлиц.**

Отказ от латиницы не стал сюрпризом, **многие девелоперы и до принятия закона переходили на кириллицу в нейминге ЖК и других брендинговых сообщениях**. Более того, в некоторых российских городах использование латиницы в названиях жилых комплексов регулируется уже несколько лет.

ЛОКАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ ЛУЧШЕ ПРОДАЕТ

Тренду на локальную идентичность тоже уже не первый год. Но у него остается огромный потенциал, и **он продолжает захватывать рынок**.

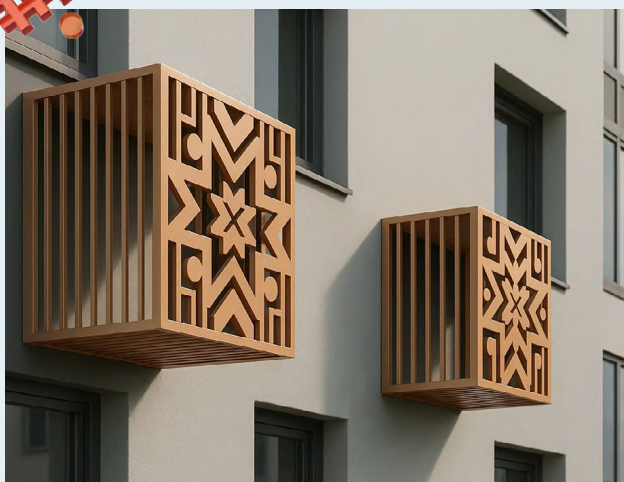
При разработке бренда проекта застройщики все чаще черпают вдохновение из **истории места и локальной идентичности**.

КЕЙС ГМК X «БИНА ДЕВЕЛОПМЕНТ»

АРТА

КВАРТАЛ

ТРАДИЦИЙ



Ольга Логунова, руководитель практики брендинга и креатива ГМК

Мы делали проект в Саранске, столице Мордовии. Это регион, где переплетается множество традиций. Команда целиком погрузилась в народный мордовский эпос, их культурное наследие, истоки языка. В итоге проект получил название «Арта». **С одной стороны, Арта — это женское мордовское имя, которое переводится как «украшение». С другой — «арт» отсылает к искусству.**

Из этих вещей родился дизайн-код. **Мы добавили в брендинг национальный орнамент, переосмысленный в современной эстетике.** Девелопер интегрировал этот паттерн в оформление мест общего пользования, мебель, систему навигации, композицию входных групп и даже в дизайн корзин для кондиционеров.

В итоге проект стал событием, предметом городских обсуждений. Девелопер проводил встречи с жителями, инициировал голосование за варианты узоров. **Кроме того, проектом заинтересовался молодежный этно-арт-театр «Варма», и сейчас они вместе устраивают ивенты.**



«Арта» — один из 5 кейсов ГМК, которые получили награды на WOW Awards 2025.

portfolio.gmk.ru/arta-82026

Правильное позиционирование **делает проект неотъемлемой частью городской жизни** и точкой сборки местных сообществ. В этом случае бренд сможет эффективно развиваться **без больших рекламных бюджетов**.

СТРАНА, КОТОРОЙ НЕТ

Россия продолжает массово ностальгировать по советскому прошлому. Это касается в том числе людей, которые в СССР даже не успели пожить.

События и эстетика прошлого века **давно осмысляются в кинематографе, современном искусстве и fashion-индустрии**. А вот девелопмент ответил на ностальгический запрос потребителя не так давно.

КЕЙС



Когда-то на здании загса и свадебного магазина в Омске висела огромная **вывеска «Радость»**. В 2024 году она окончательно обветшала, ее срезали. Брусника, которая вышла в город со своим первым проектом, отыскала эту вывеску и восстановила. **Получился отличный кейс** о том, как «в Омск вернулась Радость». **Застройщик использовал инфоповод и для создания мерча**.

Ольга Логунова, руководитель практики брендинга и креатива GMK



Другие девелоперы также **включают узнаваемые образы или цитаты из советского кино** в свои коммуникации. Мода на ностальгию проявляется в рекламе, деталях интерьеров, благоустройстве территории и фасадных решениях.

У людей возник большой интерес к наследию монументальной советской архитектуры — объектам авангарда и конструктивизма.

Почему люди сегодня склонны к ностальгии: 3 основные причины

01 Новые технологии и социальные сети позволяют легко получать информацию о прошлом и взаимодействовать с ним. Интернет и стриминговые платформы делают ретромузыку, фильмы и моду доступными для широкого круга аудитории, в том числе молодежи.

02 Мода на ретро отражает стремление молодых людей к стилям и символам, отличным от мейнстрима.

03 Получается замкнутый круг: у части аудитории появился запрос на ностальгические эмоции — культурная индустрия их поддержала. Это стимулирует новые ностальгические эмоции и формирует еще больший запрос. Дальше цикл повторяется.

— Анна Тэжик, психолог

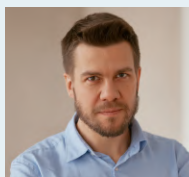
РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОГО МЕРЧА

Хороший мерч — эффективный способ заполучить новую целевую аудиторию, повысить лояльность существующих клиентов и сотрудников.

К 2025 году рынок брендированной продукции в России достиг 70 млрд руб. Строительный бизнес входит в топ-5 рынков — заказчиков мерча.

Каким бывает мерч:

<p>● Одежда</p> <p>футболки, худи, свитшоты с логотипом компании</p>	<p>● Аксессуары</p> <p>кепки, шопперы, рюкзаки, чехлы для телефонов</p>	<p>● Гаджеты</p> <p>флешки, пауэрбанки</p>
<p>● Посуда</p> <p>кружки, шейкеры, термосы</p>	<p>● Канцелярия</p> <p>ручки, блокноты, ежедневники, календари</p>	<p>● Сувениры</p> <p>настольные игры, магниты, пазлы, мягкие игрушки</p>



Лимитированный мерч поддерживает узнаваемость и лояльность. Одно дело — завоевать аудиторию, сложнее — ее удержать. Чтобы это сделать, нужно постоянно придумывать классные вещи. Да, стройка имеет локальную привязку, но мерч и коллаборации, которые мы делаем, работают везде.

Сергей Ермак, PR-директор Брусники

В этом году **Брусника** запустила онлайн-магазин мерча. В продаже — футболки, худи, книги, журналы и скетчбуки. Темой одной из коллекций стало восстановление вывески «Радость» в Омске.



Еще один интересный кейс — выпуск шерстяных носков и варежек вместе с брендом Milok. Все изделия вручную вяжут бабушки.



ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Вся сфера коммуникаций с клиентами **перестроилась на работу с нейросетями**, и брендинг не исключение.

ИИ освобождает сотрудников, работающих над брендами, от рутинных задач.

Автоматизируются:

- сбор и обработка информации
- генерация изображений и видео
- переводы текстов
- перевод презентаций в понятный вид
- составление краткого резюме больших исследований
- расшифровка аудиозаписей



ИИ — это главный конкурент и одновременно помощник в текущей реальности. Но брендинг строится на инсайтах, на тонком чувствовании людей. Огромная внутренняя система смыслов, насмотренность сотрудников — именно это дает широкое поле для создания идеи. **В брендинге нужно делать не просто что-то яркое, а то, от чего случается кайф, происходит «бум в голове», когда понимаешь: «Вот теперь и правда все сложилось».**

Ольга Логунова, руководитель практики брендинга и креатива GMK

ФИЛОСОФИЯ ПРОДУКТА И ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ

Это относительно новый тренд, который вызван изменениями на рынке. В золотой период льготной ипотеки девелоперы конкурировали больше продуктовыми характеристиками проектов, прежде всего ценами и локациями. **Теперь пришло время борьбы за каждого покупателя,** в котором бизнес должен разглядеть человека.

Девелоперы борются за внимание, но сегодня покупатель очень грамотный. Он знает про особенности качественного и не очень продукта, его не удивить лапмейками или келлерами. Прежний метод убеждения больше не работает. **Бренд должен стать человекоцентричным, эмпатичным и вызывать эмоции.**

Покупатели устали от безликих реклам с обещаниями счастливой жизни. **Бренды начинают общаться с людьми на понятном языке.** В этом есть и прагматичный расчет: если клиент видит, что за девелоперским продуктом стоит такой же человек, как он, то при прочих равных охотнее выходит на сделку.



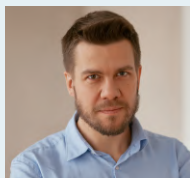
Получить консультацию у экспертов Центра брендинга GMK

gmk.ru/centri/centr-dizajna

Чтобы выделиться на фоне конкурентов, **застройщики переходят от продуктового пиара к транслированию своей философии.** Бренды начинают рассказывать, что получит покупатель, какие сценарии сможет реализовать, чем примечательно место его будущей жизни.

В Бруснике для позиционирования проектов создали отдел маркетинга территории. Специалисты подразделения:

- разрабатывают идею каждого жилого комплекса
- формулируют смыслы для всех коммуникационных каналов: о чем станут рассказывать в отделах продаж, что напишут в буклетах, какие слова используют на презентациях
- придумывают атрибуты, которые поддержат ключевую мысль



Большие с точки зрения качества продукта застройщики потянулись друг к другу. Рынок новостроек достиг того уровня зрелости, когда **хорошее жилье становится стандартом.** Это хорошо, но брендам необходимо чем-то отличаться. И **выделиться можно с помощью сторителлинга,** нарратива и транслирования идеи, ради которой квартиру купят именно у тебя.

Сергей Ермак, PR-директор Брусники

СЛЕДОВАНИЕ ПО ПУТИ КЛИЕНТА

CJM (Customer Journey Map, карта пути клиента) — еще один важный **тренд 2026-го.** Финансовые инструменты ослабли, и теперь клиентов нужно искать в тех местах, где они бывают. Девелоперы внимательно смотрят, как человек проходит путь от первого касания с брендом до сделки.

Важно исследовать, какие чувства испытывает клиент, который дошел до сделки, а какие — тот, кто отказался от покупки.

Понимание CJM помогает выстроить понятную карту пути клиента с конкретными инструментами: удерживать его на каждом этапе, создавать позитивный опыт, чувствовать его эмоциональное состояние, видеть точки оттока и понимать, какие действия нужны, чтобы довести до покупки.



Как команде выстроить клиентский путь, который ускоряет продажи и повышает ценность проекта

gmkstudy.ru/cjmpracticum

САММАРИ

Ориентация на свое

Латиницу в российских брендах мы больше не встретим: теперь это запрещено на законодательном уровне. Упор на локальную идентичность места по-прежнему лучше воспринимается и лучше продает девелоперские продукты.

Развитие ностальгического тренда

Ностальгия россиян по СССР отодвинулась от перестройки к более ранним советским периодам — это находит отражение и в брендинге.

Бренды обрастают мерчем

С его помощью покупатели чувствуют большую сопричастность с компанией, которая построила их дом.

Активное внедрение AI

Искусственный интеллект из помощника все быстрее превращается в самостоятельного игрока рынка брендинга.

Ориентация на человека

Сложная экономическая ситуация учит девелоперов искать свою философию и обращаться к духовным стремлениям человека, а не только к его физическим потребностям.

Следование CJM

CJM помогает точнее понимать клиента, удерживать его в воронке и повышать вероятность сделки.

The background features a light blue gradient on the left and a white gradient on the right. In the upper right corner, there are two overlapping circles: a larger red one and a smaller, semi-transparent red one.

ВИЗУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Девелоперы в поиске: пути, места, пользы ИИ, визуального языка,
эффективных инструментов в digital и офлайне.

Бренд — это не только название или логотип, но и визуальный образ. Девелоперы формируют впечатление о себе через каждое касание с потенциальными покупателями: стиль, тон общения, визуальный язык и даже оформление строительной площадки.

2026 год в визуальных коммуникациях — **время глобальных поисков.** В новых реалиях девелоперы будут искать образы и смыслы, которые позволят наладить контакт с покупателем.

ПОИСК СВОЕГО ПУТИ И МЕСТА

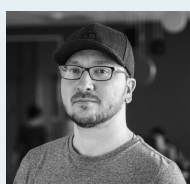
Самый заметный тренд в визуальных коммуникациях — **тема ностальгии.** Люди, которые сейчас покупают жилье в новостройках, тоскуют по молодости (а для многих она пришлась на нулевые). Порой на этом строятся целые кампании.

Сегодня бренды охотно используют стилистику Y2K, то есть 2000-х: мультяшные принты тех лет, обложки музыкальных альбомов, постеры, кислотные цвета, градиенты, похожие на интерфейс Windows 98, пиксели. При этом дизайнеры перерабатывают старые образы под современность и делают визуал более осмысленным.



— Основа Y2K-стилистики — узнаваемые образы всего, что еще недавно было современным и модным, но так быстро исчезло из массовой культуры. [Pinterest](#)

Дизайнеры стали чаще обращаться к **кириллическим шрифтам**, расцвел тренд на **крафтовость, рукотворность дизайна.**



В фирменных стилях все больше отсылок к чему-то рукотворному: смыслам, образам, ремеслам, эстетике определенного времени. Шрифты для логотипов все чаще конструируют вручную. **Дизайнеры намеренно допускают неточности, которые притягивают внимание.** Например, меняют пропорции, наклон или размер отдельных букв.

Эдуард Хайрутдинов, арт-директор Центра дизайна GMK

КЕЙС



Яркий пример — история вывески на станции метро «Беговая» в Москве. По замыслу архитекторов, буква «е» была наклонена относительно других. Несколько лет назад надпись отремонтировали, букву «выпрямили». Однако в ноябре 2025-го активисты добились восстановления исторического облика вывески.

ПОИСК МЕСТА ИИ В ДИЗАЙНЕ

Искусственный интеллект — уже **привычный инструмент** для всех, кто работает с визуалом. Нейросети забирают у человека рутинные задачи и ускоряют процессы.

Использование ИИ в девелоперских компаниях **продолжит расширяться**. К AI станут обращаться в том числе для создания видеороликов. **Получится дешевле и быстрее**, чем нанимать съемочные группы и арендовать локации.

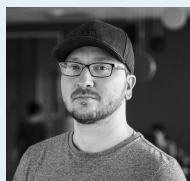
Одна команда сможет создавать консистентный и реалистичный медиапродукт без потери качества, **экономя до 90% бюджета**.

Это не значит, что креативные специалисты останутся без работы. Но **возрастет спрос на тех, кто сумеет приручить ИИ** и найдет свою «человеческую суперсилу».



Оставить заявку на создание неповторимого визуального образа девелоперского продукта

gmk.ru/centri/centr-dizajna



ИИ превратится в обычный инструмент, как когда-то графические редакторы. Раньше было много разговоров, что с появлением Photoshop дизайнеры исчезнут. Ничего подобного не произошло, человек адаптировался. **Профессионала будет отличать умение использовать нейросети в нужном месте и в нужных пропорциях.**

Эдуард Хайрутдинов, арт-директор Центра дизайна GMK

Для девелоперов вопрос использования ИИ — очень деликатный. С одной стороны, инструмент делает визуал более понятным. С другой — **велик риск искажения или подмены реальности.**

Правила применения нейросетей: опыт Брусники

● Работа с архитектурной визуализацией

ИИ не генерирует несуществующие дома или дворы, а помогает адаптировать утвержденные архитектурные рендеры под разные контексты. Например, можно показать один и тот же вид в разные времена года — залитый летним солнцем или в золоте осенней листвы.

● Оживление статичных кадров

Иногда для передачи масштаба и эмоций недостаточно статичного изображения. ИИ позволяет оживить кадр и сделать визуальный ряд более кинематографичным.

● Работа с архивными материалами и историческим контекстом

При разработке проектов в исторических районах важно показать связь времен. Для фильмов или презентаций о таких местах девелопер использует ИИ как инструмент реставрации. Нейросеть помогает улучшить качество архивных фотографий или кинохроники: повысить четкость, стабилизировать изображение, добавить цвет.



Кадры из мини-фильма Брусники об истории Речного порта в Тюмени. Видео создано на основе фотохроники, оживленной с помощью ИИ

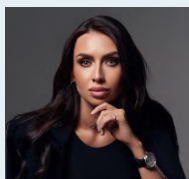


Посмотреть видео:
vkvideo.ru/video-22382635_456240688?t=2s

ПОИСК СОВРЕМЕННОГО ВИЗУАЛЬНОГО ЯЗЫКА

Ключевая особенность медиапотребления сегодня — **борьба за внимание**. Чтобы привлечь и удержать зрителя, важно с первых секунд транслировать понятные смыслы, используя смелый и контрастный визуальный язык.

Еще один важный тренд — ориентация на **потребление в формате соцсетей**. Львиная доля графики, анимации и сторителлингов сегодня верстается для вертикального скролла.



Моушн-дизайн перестал быть украшением и стал базовым инструментом. Статика больше не эффективна. Любая коммуникация — от сайта до рекламного баннера — теперь требует движения, интерактивности. Анимация позволяет вовлекать, объяснять и удерживать внимание в динамичной цифровой среде.

Юлия Махнева, руководитель направления дизайн и продакшн в Бруснике

При этом в обществе, особенно **у молодежи, существует запрос на искренность**. Аудитория пресытилась вылизанными, но холодными картинками, и теперь на первый план выходят подлинность, эмоции и даже тактильное несовершенство.

Таким образом, **брендам нужно найти баланс** между тягой к аутентичности и технологичной и ИИ-гибридной эстетикой.

ПОИСК БЕСШОВНОГО ПЕРЕХОДА ОТ DIGITAL К РЕАЛЬНОСТИ

Digital окутывает человека во всех сферах жизни. Важная задача девелоперов — интегрировать цифровую реальность в повседневную жизнь и **упростить пользовательский опыт**.

Для многих бенчмарком становятся **решения компании Apple и система дизайна Liquid Glass**, которая делает взаимодействие легким и интуитивным. Такой подход помогает быстрее доносить смыслы и создавать ощущение простоты.

На этом фоне активно развиваются **технологии виртуальной и дополненной реальности**.

Как создавать и использовать дополненную реальность в девелопменте:

- Трехмерные модели зданий на реальной местности

- Моделирование строительных процессов и проверка проектных решений на стройке

- Виртуальные туры по квартирам, примерка мебели или визуализация отделки

Девелоперы понимают, что необходимо искать **путь к покупателю через интерфейсы**. Процессы принятия решения, выбора квартиры, покупки, внесения денег и получения ключей должны стать максимально простыми, **буквально в «паре кликов» от клиента**.

ПОИСК ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ В ОФЛАЙНЕ

Важной составляющей визуальной стратегии застройщика остается **оформление строительной площадки**. В данном случае **аудитория — все, кто видит площадку**.

У такой коммуникации несколько задач: проинформировать о проекте, сформировать публичный имидж, а иногда — вступить в диалог с городом через искусство. Порой **девелоперы устанавливают креативные заборы**, которые становятся локальной достопримечательностью и частью городского пейзажа.

Такие конструкции являются не ограждением, а, скорее, **арт-объектом и публичной галереей**. На них могут быть представлены коллаборации с художниками, социальные или культурные высказывания, инфографика о будущем района.

КЕЙС



Брусника разместила на заборе вокруг жилого комплекса «Дом кино» в Кургане репродукции картин местного художника Германа Травникова. Идея родилась из особенностей локации: проект строится рядом с музеем имени Травникова. Забор превратился в галерею под открытым небом, где экспонируются пейзажи, отобранные самим художником.



Разработать оформление строительной площадки, которое будет продавать

gmk.ru/standarty-oformlenija-stroitelnoj-ploshhadki

САММАРИ

Поиск форм и смыслов

Все тренды в визуале — про активный поиск как форм, так и смыслов.

Стремление к уникальности

Визуальные коммуникации пытаются нащупать уникальный код каждого девелоперского проекта, чтобы наделить его содержанием и выделить среди множества других.

ИИ + человек

Дизайнеры и искусственный интеллект делят зоны ответственности и ищут свое место в новой системе координат.

Адаптация визуального языка

Креаторы осваивают новый визуальный язык, понятный современной аудитории.

Интерфейс как точка контакта

Интерфейсы как границы между виртуальным и реальным мирами становятся реальными рабочими инструментами для решения задач девелоперов.

Коммуникация с городом

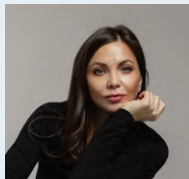
Оформление строительной площадки становится важной частью городского ландшафта, переставая быть мрачным пятном на территории.



ОБУЧЕНИЕ

Перезагрузка образования в девелопменте. Сокращение бюджетов. Запрос на смысл и коммуникации. Обучение в кризис: внутренние школы, тренды и опыт Брусники. ИИ как помощник, а не замена.

Образование в девелопменте переживает перезагрузку. Под давлением рынка оно становится более прагматичным и сфокусированным. Однако за тактическим сжатием последует стратегическое расширение: **в центр внимания вернется человек** — его мотивация, навыки управления и коммуникации.



Доминирующий тренд 2025 года — сокращение бюджетов на обучение. Это вынужденная мера, поскольку компании концентрируются на решении оперативных вызовов. Фокус резко сузился до отдела продаж, где развитие навыков остается критически важным.

Виктория Белявская, партнер GMK, фаундер GMKStudy

Эксперты единодушны: год ожидается еще сложнее, чем предыдущие. Помимо высокой ставки и необходимости «сушить» проекты, выстраивая устойчивую финансовую модель, девелопмент сталкивается с последствиями демографических проблем и дефицитом кадров.

83%

компаний-застройщиков констатируют сохраняющийся кадровый голод

— Коммерсантъ

Низкий уровень безработицы **затрудняет наем экспертов высокого уровня**, не готовых менять работу.

На рынке появляется молодежь, не боящаяся перемен, но для нее девелопмент не является отраслью первого выбора. В связи с этим **на первый план выходит не массовый наем, а удержание и развитие ключевых кадров.**

При этом закрытие ряда вакансий, особенно для среднего звена и узких специалистов (например, главных инженеров проектов), становится сложной задачей. **Причины: завышенные зарплатные ожидания кандидатов и общий дефицит на рынке.**



Посмотрите на свой бренд глазами эксперта GMK.

Узнайте, что работает, а что ослабляет проект и что усилит позиционирование, визуальную систему и восприятие покупателем. Получите индивидуальные рекомендации и четкий план улучшений на основе методологии GMK и опыта сотен девелоперских проектов.

gmkstudy.ru/brandanalysis

КАК ДЕВЕЛОПЕРЫ БУДУТ РАБОТАТЬ С ВЫЗОВАМИ: КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ В 2026 ГОДУ

01 Развитие управленческих навыков сотрудников

Отрасль вступает в эпоху реальной конкуренции, в том числе в области корпоративных культур. Раньше многие компании были похожи друг на друга, но теперь вектор меняется. Необходимо научить руководителей работать в новых конкурентных условиях.

02 Развитие коммуникативных навыков и гигиена общения

В высокоэкспертной девелоперской среде сложилась прямолинейная, иногда жесткая коммуникация (как, например, в медицине).

Сейчас в отрасль приходят люди из других сфер (IT, финтех, ритейл), привыкшие к другому тону и управленческому стилю. **Необходимо обучать девелоперов ассертивной и вежливой коммуникации, технологиям обратной связи.** Это ключ к удержанию ценных сотрудников в условиях кадрового дефицита.

03 Работа с обратной связью и нематериальной мотивацией

Непосредственный руководитель формирует ~50% мотивации сотрудника через постановку задач, общение и обратную связь. От его навыков напрямую зависит, удастся ли смягчить последствия кризиса, при котором растет дисбаланс между нагрузкой и зарплатой, повышается риск выгорания и потери ключевых людей.

Для всего девелопмента наступает эра смыслов, когда сложно удерживать и привлекать людей только деньгами. **Запрос на смыслы и самореализацию, особенно с приходом поколения Z, становится определяющим фактором.**

КАК ПРИВЛЕЧЬ, УДЕРЖАТЬ И ПРОКАЧАТЬ СИЛЬНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ: ОПЫТ БРУСНИКИ

01 Качественные программы онбординга для быстрой интеграции сотрудников извне

Грамотный 100-дневный онбординг снижает риск раннего увольнения, ускоряет выход сотрудника на плановую продуктивность и закладывает основу лояльности через передачу корпоративной культуры.

02 Внутренние школы — продаж, проектирования, строительства



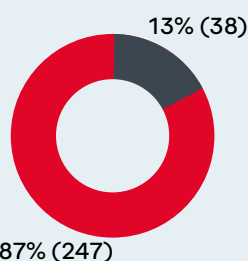
В условиях ограниченного бюджета мы активно развиваем внутреннее тренерство. Экспертиза в Бруснике очень высока, и часто лучшими тренерами становятся наши же сотрудники. Например, мы решили провести совместный интенсив с Британской высшей школой дизайна. Оказалось, там преподают бывшие подчиненные наших проектировщиков. **Многие наши сотрудники — преподаватели ведущих вузов (РАНХиГС, Финансового университета, МГУ и др.), и мы с радостью используем этот внутренний ресурс для обучения.**

Екатерина Тышковская, директор по персоналу Брусники

Портфель программ/образовательных решений

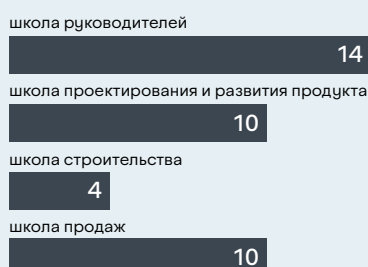
Общая структура портфеля

285 программ

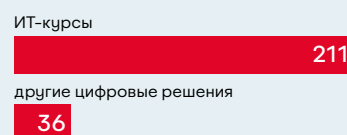


Уровневые программы: 4 — линейный менеджмент, 2 — средний менеджмент

38 очных



247 онлайн



■ онлайн ■ очно

В корпоративном университете Брусники большинство программ рассчитаны на линейный и средний менеджмент. **В 2026 году компания планирует запустить треки для руководителей и лидерских команд.**

03 Развитие soft skills

Акцент на линейных руководителях как основе корпоративной культуры.

04 Инструменты повышения насмотренности

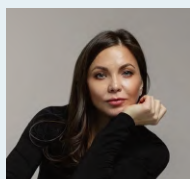
Лектории, книжные клубы, тренинги, культурные мероприятия для расширения кругозора.

05 Треки развития

Для ключевых специалистов стоит разрабатывать индивидуальные программы, основанные на внутренней мотивации.

06 Внедрение ИИ

В тренде обучение сотрудников использованию AI-инструментов для автоматизации рутины, но с пониманием, что для сложного анализа и креатива пока незаменим человек.



Вместо расширения штата компании активно инвестируют в **автоматизацию рутинных операций и внедрение ИИ для повышения эффективности**. Это затрагивает и административные функции, и такие направления, как управление проектами.

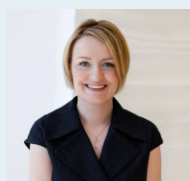
Виктория Белявская, партнер ГМК, фаундер GMKStudy

07 Усиление HR-бренда

Продвижение компании не только как производителя продукта, но и как отличного работодателя помогает привлекать талантливых специалистов.

08 Использование метрик и аналитики

Внедрение системы NPS для сотрудников и кандидатов во всех точках контакта с работодателем — от момента входа в компанию до расставания.



У нас есть цель: чтобы между индексами CNPS (кандидатским рекомендательным показателем) и ExNPS (опросом увольняющихся сотрудников) не было серьезных различий. То есть человек зашел и вышел с одинаковым уровнем готовности рекомендовать Бруснику как работодателя. **Важно обучать руководителей работе с обратной связью:** как применять эту аналитику, воспринимать ее позитивно и использовать для улучшений.

Екатерина Тышковская, директор по персоналу Брусники

09 Избирательность маркетинга и персонализация продаж

Запрос на смыслы у сотрудников коррелирует с трендом на высокодетализированную коммуникацию с клиентами. Вместо широких рекламных кампаний в приоритете — камерные мероприятия для VIP-аудитории и персонализированный подход через digital-каналы (Telegram, контент с участием руководителей). Это требует от сотрудников новых компетенций.

Обучение у внешних экспертов: что изменится в 2026 году

В условиях точечных инвестиций **в обучение меняется не только внутренняя кухня, но и критерии выбора внешних партнеров**. Основой для сотрудничества становятся не громкие имена, а безусловная практическая ценность.

Этот подход уже сегодня формирует **новый стандарт корпоративного образования**. В девелопменте, как и в целом в бизнесе, оно стало сугубо практическим.

Основной принцип: **каждая образовательная программа должна работать на конкретную бизнес-задачу**. Слушатель курса должен выйти с готовым решением своей проблемы.

Важны именно те задачи и та роль, которые позволяют **сотруднику показывать нужный результат**, создавать перформанс, нужный в общих процессах.



Выбрать программы обучения для сотрудников

gmkstudy.ru/intensive

САММАРИ

Стратегический приоритет — удержание людей

В условиях демографического спада и дефицита кадров фокус смещается с найма на удержание ключевых специалистов и отстраивание четких бизнес-процессов.

Линейный руководитель — новая точка роста

Поскольку 50% мотивации сотрудника формирует его непосредственный начальник, кадровые и образовательные инвестиции закономерно смещаются на среднее звено, делая его главным проводником культуры и смыслов.

Перераспределение образовательных бюджетов

Инвестиции перетекают в наиболее эффективные форматы: внутреннее тренерство, узкопрофильное обучение и адресные программы для ключевых сотрудников и команд.

Внутренние ресурсы — новая норма

В условиях сжатых бюджетов растет роль внутренних экспертов, школ и наставничества.

Внешний консалтинг проходит проверку на актуальность

При выборе партнеров на первый план выходит не бренд, а наличие у экспертов практического, желательно отраслевого опыта и способность давать инструменты для решения конкретных задач здесь и сейчас.

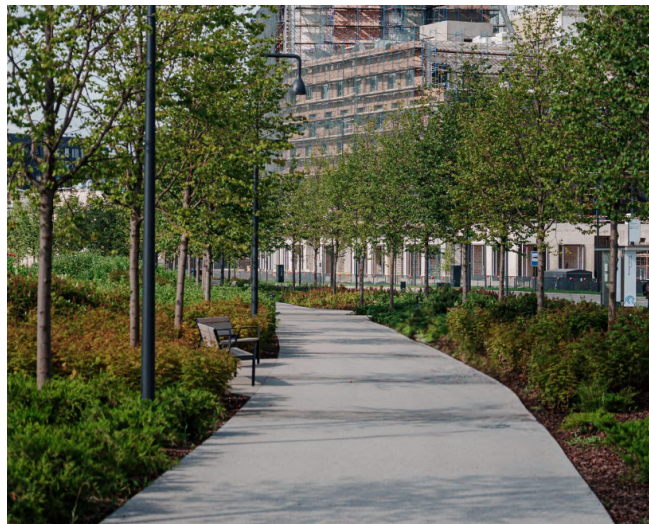
The background features a light blue gradient on the left and a white gradient on the right. Two large, semi-transparent circles are positioned in the upper right corner: a red one in the foreground and a blue one behind it.

ОЗЕЛЕНЕНИЕ

Как современные технологии озеленения помогают превращать придомовые территории в комфортные, эстетичные и функциональные пространства.

В современных девелоперских проектах **придомовая территория — не просто транзитная зона**, которую человек пересекает по пути на работу или домой, а полноценная зона отдыха.

Уровень озеленения жилых комплексов **все чаще выходит за рамки минимума**, установленного в градостроительных нормативах.



— Комплексное озеленение в СберСити (подрядчик — «Экоплант»)

Эстетика места — важный фактор для принятия решения о покупке недвижимости. Застройщики закладывают на зеленые зоны и ландшафтный дизайн **до 5%** общей сметы. В премиальном сегменте доля доходит **до 10%**.

Компания «Экоплант» поделилась экспертизой и рассказала, **как поменялись подходы к благоустройству и озеленению в 2025-м и какие тренды будут актуальны в 2026-м.**

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ МАЛЕНЬКИХ ПРОСТРАНСТВ

Пожарные проезды всегда были головной болью для организаторов благоустройства и озеленения. Пути для спасательной техники почти всегда идут по газонам, на них нельзя сажать кустарники и деревья.

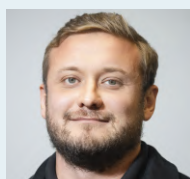


— Озеленение стилобата ЖК бизнес-класса Life Residence, г. Тюмень

Кроме того, **сформировалась тенденция** строить высокие башни на стилобатах и обустраивать на них маленький двор.

Не так давно **появились новые профилированные мембраны**, которые выдерживают вес автомобилей и позволяют формировать достаточный слой под озеленение, а не сеять газон. Эти технологии пришли как раз **из сегмента озеленения крыш и стилобатов**.

Теперь можно проектировать на пожарных проездах массивы стелющихся кустарников и почвопокровных многолетников, защищенных от вытаптывания.



В 2026 году **усилится тренд на высокотехнологичное озеленение крыш и стилобатов** — с отказом от грунта в пользу субстрата и с применением мембранных и разделительных материалов.

Алексей Пучков, генеральный директор ГК «Экоплант»

ВСЕСЕЗОННАЯ ДЕКОРАТИВНОСТЬ

Еще один тренд — **озеленение, которое сохраняет декоративность круглый год**. Проекты лишь с летним сценарием озеленения выглядят неэффективно, в них благоустройство с наступлением холодов «впадает в спячку».

Застройщики хотят, чтобы озеленение было красивым в любое время года. **Этого помогут добиться хвойные и растения с яркими плодами, необычной формой кроны или окраской побегов**. Они позволяют обеспечить эстетическую привлекательность двора зимой.

Запросы девелоперов на озеленение

● Бизнес- и премиум-класс

Дорогой минимализм: хвойные качества экстра и злаки. Благоустройство отличает проект от конкурентов и является частью айдентики.

● Комфорт-класс

«Новая волна» в природном стиле: пышное ярусное озеленение растениями, не требующими сложного обслуживания.

При этом **проекты во всех классах переходят на посадочный материал российского производства**. Это выгодно с точки зрения цены и удобно логистически. Кроме того, такое озеленение более жизнеспособно и устойчиво к местному климату.



БЛАГОУСТРОЙСТВО ПОД КЛЮЧ

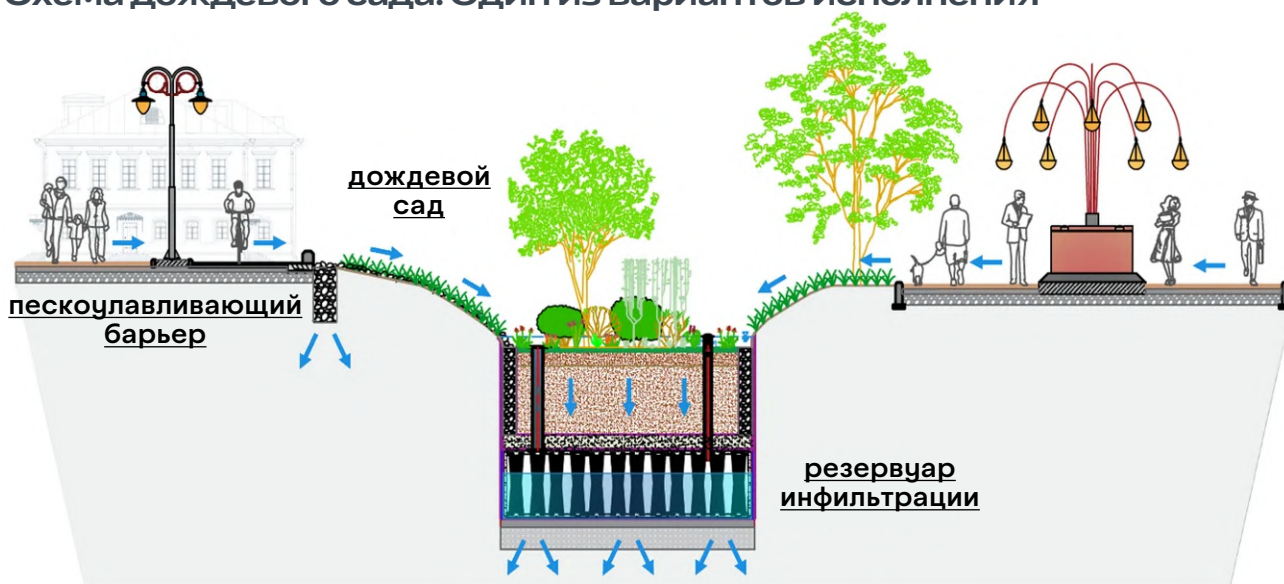
Девелоперы стали охотнее делегировать комплексное благоустройство и озеленение специализированным организациям, поскольку увидели в этом безусловную выгоду.

Растет спрос на разработку индивидуальных стандартов благоустройства и озеленения. Из них формируется архитектурно-ландшафтный брендбук, в котором собраны материалы, малые архитектурные формы и растения. Помимо этого, в него входят регламенты и чек-листы для управления качеством и бизнес-процессами.

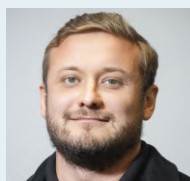
ДОЖДЕВЫЕ САДЫ

В «Экопланте» рассчитывают, что уже в ближайшие годы при озеленении городов будут повсеместно использовать дождевые сады — пространства с углублениями для сбора и фильтрации дождевой воды. Это позволит совместить эстетическую составляющую с функцией водоотведения.

Схема дождевого сада. Один из вариантов исполнения



Такая технология в России не прописана на законодательном уровне, поэтому у девелоперов иногда возникают сомнения, что проект пройдет экспертизу. В связи с этим массового распространения дождевые сады пока не получили. Однако сейчас в правительстве прорабатывают урегулирование данного вопроса.



Как только на законодательном уровне появится определение дождевого сада, мы будем его предлагать везде. **Дождевые сады точно станут новым трендом, хотя идея, конечно, не новая.** Их польза в том числе в городах очевидна: во время залповых ливней они удерживают воду и медленно спускают ее в канализацию или реку. Это предотвращает затопление улиц.

Алексей Пучков, генеральный директор ГК «Экоплант»



Оставить заявку на консультацию по озеленению проекта или получить презентацию с возможными вариантами под ключ.

ecoplantdevelopers.ru

САММАРИ

Новые решения для небольших пространств

Большое распространение получило благоустройство пространств на стилобатах. Сегодня есть решения, как совместить красивые виды с техническими особенностями таких площадок.

Круглогодичное озеленение

При благоустройстве дворов девелоперы предпочитают растения, которые не теряют эстетики в любое время года.

Комплексный сервис

Для удобства девелоперы выбирают комплексные решения по озеленению. Заказ проекта под ключ у подрядчика позволяет застройщику одновременно решить несколько задач.

Внутренние стандарты озеленения

Девелоперы переходят на корпоративные стандарты озеленения, в которых установлены требования к посадочному материалу, даны ассортиментные матрицы, описаны узлы и регламенты работ.

Дождевые сады

Тренд будущего — дождевые сады для сбора и фильтрации дождевых стоков. Сейчас этот вопрос прорабатывают в России на законодательном уровне.

СТРАТЕГИЯ

Смещение фокусов. Кейсы крупных игроков.
Сокращение против оптимизации. Декомпозиция.

В турбулентных условиях компаниям важно точно понимать, **на чем фокусировать ресурсы**. Решить эту задачу помогает стратегия. Она перестала быть формальностью, теперь это **реальный инструмент для управления продуктом, командой и проектами**.

Как меняется сегодня подход к стратегированию, рассказал **Егор Кривошея, сооснователь компании futureproof, приглашенный профессор Школы управления СКОЛКОВО**.

СМЕЩЕНИЕ ФОКУСОВ

КАК? → ЗАЧЕМ?

В основе любой стратегии три ключевых вопроса:

- Что делает компания и что будет результатом этой деятельности?
- Зачем она это делает?
- Как она добьется поставленных целей?



Если раньше в центре внимания был вопрос «**Как?**», то сейчас на первый план все чаще выходит: «**Зачем?**». И если раньше ответ на этот вопрос можно было формально зафиксировать в миссии или ценностях и не возвращаться к нему, то **сегодня он становится практическим управленческим инструментом**. «Зачем?» определяет фокус внимания: от того, **зачем вообще компания осуществляет деятельность**, до того, **зачем в рамках фокуса внимания нужно то или иное действие**.

Егор Кривошея, сооснователь компании futureproof, приглашенный профессор Школы управления СКОЛКОВО

«Зачем?» определяет, какие продукты компания развивает, каких сотрудников привлекает и удерживает, какие проекты запускает, **а от каких осознанно отказывается**.

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ → ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Проблема дефицита кадров в отрасли и в экономике в целом стоит достаточно давно. В сложных экономических условиях она трансформировалась. Если раньше работодатели фокусировались на бережном отношении к команде и создании комфортной среды, чтобы привлечь и удержать сотрудников, то теперь **большой фокус внимания уделяется эффективности**.

Определяющей стала производительность труда и тот объем условной продукции или добавленной ценности, которую каждый **человек может выработать за час времени**.

КАК СТАТЬ №1 → КАК ВЫЖИТЬ

Практически универсальная задача для большинства компаний сегодня — **поднять «линию затопления» настолько высоко, насколько это возможно**, чтобы в условиях шторма вода не проникла внутрь «корабля» и не затопила его целиком.

Отсюда формируются три ключевых фокуса стратегии:

01 Операционная эффективность

Это системная способность компании работать устойчиво и с минимально достаточным потреблением ресурсов в условиях сжимающихся рынков, ограниченных ресурсов и высокой неопределенности.

02 Приоритизация и отказ от лишнего

Все чаще компании заранее формируют списки проектов, которые попадут «под нож» в первую очередь, чтобы в случае ухудшения ситуации быстро перейти к альтернативным сценариям без потери управляемости и без промедлений.

03 Сценарность и адаптивность

Вместо единственной стратегии компании все чаще работают с набором сценариев: планами А, Б, В и т. д. Из них выбираются действия, релевантные к большинству вариантов развития событий, и запускаются заранее — чтобы повысить готовность как к рискам, так и к возможностям.

В совокупности эти тенденции формируют новую логику стратегирования.

С одной стороны, максимально четкий фокус: **понимать своего клиента, нишу и конкурентные преимущества. С другой, достаточное количество «открытых дверей»** — то есть проектов и команд, которые позволят не упустить возможности, если внешние условия резко изменятся.

Поэтому **сейчас о стратегии вспоминают чаще** — не раз в год или несколько лет, а чуть ли не раз в полгода/квартал. Стратегия из инструмента отчетности превращается в инструмент ежедневного управления.

Стратегии крупных игроков

ПИК

- большая ставка на базовый продукт и процессы
- сокращение издержек и регионального присутствия

Самолет

- ставка на цифру и эксперименты
- меньший фокус на одном-двух направлениях

Брусника

- ставка на четкое позиционирование для всех вовлеченных групп (сотрудник, клиент и др.)
- ясное понимание своих конкурентных преимуществ

Sminex

- ставка на базовые процессы
- ясное понимание своей аудитории

Базовый массовый продукт сегодня, скорее, строится **на 80–90% операционной эффективности, качества, четкого фокуса и позиционирования и на 10–20% экспериментов.**

Компании, которые работали в пропорции 50/50 или смещали фокус в сторону инноваций в ущерб базовому продукту, **начали стремительно терять устойчивость.**



На турбулентном рынке это особенно заметно. Раньше, если процессы были неэффективны, это можно было «залить» деньгами или нанять дополнительных сотрудников. **Сегодня, когда рынок сжимается, такая логика перестает работать.** Компания оказывается в тисках между падающими доходами и растущими расходами.

Егор Кривошея, сооснователь компании futureproof, приглашенный профессор Школы управления СКОЛКОВО

ПРОИГРЫВАЕТ ТОТ, КТО СОКРАЩАЕТ

В сложившейся обстановке **логичной реакцией кажется сокращение**: убрать все лишнее и быстро снизить издержки.

Однако чаще всего это приводит к проигрышу как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. В лучшем случае такие меры временно останавливают финансовые протечки. Но в дальнейшем все равно приводят к демотивации команд, потере компетенций и необходимости заново выстраивать процессы.

Поэтому стратегический вопрос сегодня не в том, где самые большие расходы и как их механически сократить, а в том, **как перестроить процессы так, чтобы они стали эффективнее**. Ключевую роль здесь играют технологии.

Несколько лет назад многие компании внедряли цифровые решения ради самой цифровизации, по сути, оцифровывая неэффективные процессы. Однако оцифрованный хаос остался хаосом. **Сегодня выигрывают те, кто встраивает цифровые инструменты в уже отлаженные процессы**. Такие компании могут добиться большего результата меньшими ресурсами.

Три кластера потребностей

Уровень потребностей	Примеры в девелопменте
● Боли	доступная цена готовая отделка и меблировка собственная инфраструктура проекта удобное расположение
● Наслаждения	панорамные окна видовые характеристики консьерж-сервис высокие потолки
● Приятные бонусы	коворкинг лаунж-зона терраса

Сейчас средний класс вымывается, рынок делится на два основных сегмента: массовый и элитный. Поэтому девелоперу важно максимально фокусироваться на реальных потребностях клиентов, за которые они готовы платить, а не на приятных бонусах. Для масс-маркета это в основном боли, для элитного сегмента — еще и удовольствия/наслаждения.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭКСПЕРТИЗА И ДЕКОМПОЗИЦИЯ СТРАТЕГИИ

За последние 10–15 лет многие девелоперские компании стремительно выросли, но не у всех соответственным образом выросло управленческое мышление.

Отсюда несколько практических выводов:

01 Пересмотрите базовые управленческие процессы и жесткие навыки

Сегодня много внимания уделяется мягким навыкам, но есть вопросы более фундаментальные:

- Оценка активов и финансовое моделирование
- Умение работать с людьми, включая HR-процессы (нанимать, увольнять, удерживать сотрудников, делегировать)
- Понимание маркетинговых метрик
- Умение декомпозировать стратегию и сверяться с общим курсом

02 Вовлекайте команду в стратегирование

Нередко стратегические решения в девелопменте принимают 1–2 человека или небольшая группа топ-менеджеров, после чего они спускаются вниз как данность. Такой подход ограничивает развитие компании.

Часто эффективнее бывает, когда свои идеи предлагают сотрудники с разными функциями. При таком подходе топ-менеджмент формирует определенный набор векторов и тезисов, общие цели. Например, обозначает желаемую выручку, прибыль и дивиденды или определяет, с кем конкурирует компания.



От топ-менеджеров сейчас не ждут исчерпывающих ответов. Не нужно стремиться сформулировать стратегию во всех деталях, за всех сотрудников организации. Достаточно обозначить несколько незыблемых вводных, чтобы команды разделили их по направлениям и сформулировали стратегии, как они этого будут добиваться. **То есть сначала стратегия декомпозируется, а потом поднимается обратно снизу вверх, чтобы сложилась общая картина.**

Егор Кривошея, сооснователь компании futureproof,
приглашенный профессор Школы управления СКОЛКОВО

Это позволяет в том числе ликвидировать дублирующие процессы.

03 Синхронизируйте язык обсуждения стратегии

Большая проблема многих организаций заключается в том, что люди по-разному трактуют саму идею стратегии и не понимают, что от них ждут, когда говорят «принесите нам стратегию».

Компании, которые выбрали один подход к формулировке стратегии и распределили его на всю организацию, становятся более адаптивными и эффективнее переживают турбулентность.

Чтобы выбрать один подход, бывает полезно оцифровать стратегический цикл: определить вводные от акционеров или топ-руководителей, вовремя прокоммуницировать эти вводные руководителям среднего звена, обозначить форму и сроки сдачи функциональных или продуктовых стратегий и свести все это в единое русло.

Один из трендов 2026 года — внедрение цифровых систем для автоматизации стратегического цикла и выравнивания понятийного аппарата о стратегии у сотрудников.



StratOs — цифровая платформа для командной работы со стратегией.

Создавайте, тестируйте, следите за прогрессом и обновляйте — все в одном инструменте. Первые 5 дней бесплатно.

fproof.ru/business/stratos

САММАРИ

«Зачем?» вместо «Как?»

Стратегия чаще строится вокруг вопроса «Зачем?». Ответ на него определяет приоритеты в продукте, найме, инвестициях и ежедневных решениях.

Производительность вместо заботы о команде

В условиях дефицита кадров важен практический вклад каждого сотрудника. Акцент смещается с комфортной среды на эффективность и результат.

Три фокуса адаптивной стратегии

Операционная эффективность, приоритизация, готовность к разным вариантам развития событий.

Фокус на реальных потребностях клиентов

Средний класс сокращается, поэтому девелоперам важно ориентироваться на базовые боли для масс-маркета и на удовольствия для элитного сегмента.

Декомпозиция стратегии и вовлечение команды

Топ-менеджмент задает ключевые цели, команды разрабатывают конкретные действия. Технологии усиливают отлаженные процессы, а не оцифровывают хаос. Компании переходят к оцифровке стратегического цикла.



Сергей Разуваев, директор GMK

Девелоперский рынок заканчивает 2025 год совсем не так, как 2024-й.

Тогда мы были в ожидании **очень сложного периода** — с непонятной ставкой, объемами продаж и множеством других неопределенных факторов.

Год получился действительно непростой. **Но мы его пережили.** И та динамика, которую мы видели в четвертом квартале, **вселяет легкий оптимизм.**

Рынок постепенно переходит из стадии стагнации к росту. Каким он будет, пока сказать сложно.

Но все-таки есть надежда, что следующий год окажется лучше 2024-го и существенно лучше 2025-го. Пусть так и будет.

А мы останемся рядом, чтобы продолжать помогать вам создавать сильный, востребованный на рынке продукт, который будет формировать добавленную стоимость для девелопера и содержательные сценарии жизни для потребителя.

Если вам близок наш взгляд на рынок, **давайте развивать его вместе.**

GMK специализируется на комплексном консалтинге в девелопменте с 2005 года, помогая застройщикам создавать лучшие проекты для счастливых сценариев жизни.

В портфеле агентства крупнейшие проекты комплексного освоения территорий — проекты лидеров рынка, рейтингов Дом.рф и Минстроя.

Аналитика, брендинг, продажи, маркетинг, архитектура и продукт в девелопменте. № 1 в Рейтинге продуктовых консалтинговых компаний ЕРЗ.РФ, в топ-3 брендинговых агентств по версии REPA.



Telegram-канал
«Сергей Разуваев про девелопмент»

t.me/razuvaevgmk

GMK

GMKStudy®

ПРОДЮСЕР

Виктория Белявская

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ПРОДЮСЕР

Надежда Киселева

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР

Надежда Киселева

ДИЗАЙН, ВЕРСТКА

Сергей Канделаки

АВТОРЫ

Дарья Разумова

Ольга Беляева

Александра Котова

Надежда Киселева

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

t.me/gmkblog