



Яков и Партнёры

Стратегическое планирование девелоперов

Сентябрь 2025

Стратегическое планирование базируется на трех основных компонентах: наследие компании, попадание в тренды и правильный набор действий

■ Детализировано далее

Наследие



Размер компании



Хорошие возможности для привлечения капитала



Высокий объем инвестиций в R&D (прошлые периоды)

- Эффективное развитие и масштаб компании, достигнутый в предыдущие периоды, позволяют создать устойчивый фундамент для последующего роста

Тренды



Попадание в «отраслевой тренд»



Правильная география

- Правильный выбор рыночных трендов дает до 30% вероятности попадания компании в лидеры отрасли¹

Ключевой фактор – скорость

Действия



Стратегическая диверсификация



Операционное развитие



Совершенствование продукта

- Правильная комбинация действий компании позволяют максимизировать финансовый эффект

1. Данные исследования McKinsey

При условии хорошего наследия самым главным для успешного развития является попадание в тренды и правильный набор действий

Детализировано далее

Наследие



Размер компании



Хорошие возможности для привлечения капитала



Высокий объем инвестиций в R&D (прошлые периоды)

- Эффективное развитие и масштаб компании, достигнутый в предыдущие периоды, позволяют создать устойчивый фундамент для последующего роста

Тренды



Попадание в «отраслевой тренд»



Правильная география

- Правильный выбор рыночных трендов дает до 30% вероятности попадания компании в лидеры отрасли¹

Ключевой фактор – скорость

Действия



Стратегическая диверсификация



Операционное развитие



Совершенствование продукта

- Правильная комбинация действий компании позволяют максимизировать финансовый эффект

1. Данные исследования McKinsey

Тренды в недвижимости формируют новые стратегии и продукты девелоперов



01

Миграция населения будет менять направление вследствие климата

К 2050 году, более 200 миллионов людей будут вынуждены переселиться из-за влияния глобального потепления

Можно ожидать **роста спроса на жильё в северных регионах** и увеличения стоимости недвижимости для местных жителей



02

Тренд на новые сегменты недвижимости отражает диверсификацию рынка недвижимости за пределы традиционных категорий

Индустриальная недвижимость – прогнозируется рост глобального рынка на 5-6% в год под влиянием дальнейшего развития e-commerce и локализации производств в крупных городах

ЦОД – сегмент растёт ежегодно на ~11%

Co-Living и Senior Living – к 2030 году сегменты могут вырасти в 5 раз по сравнению с 2022 годом



03

Вертикализация застройки в современных городах потребует новых подходов к строительству

Эффективное использование земли: урбанизация к 2050 году составит 68%, что требует повышение плотности застройки

Снижение нагрузки на транспортную инфраструктуру: сокращается среднее время поездок на 30%, т.к. жильё, работа и коммерция сосредоточены в одном месте

Экономическая эффективность и инвестиционная привлекательность: повышение деловой активности с потенциальными повышением стоимости недвижимости



04

Роботизация городских функций: еще один шаг в сторону полностью «умных» городов

69% крупных городов в мире имеют стратегическую **программу развития умного города**

На уровне стран приняты планы по цифровому развитию или digital government в 81% государств, входящих в ОЭСР

Рост спроса на «умные здания» – девелоперы адаптируют офисы и ЖК под роботизированные сервисы, в т.ч. робо-доставки



05

Главным драйвером изменений потребительского спроса будет эволюция стиля жизни населения

Люди переосмысливают баланс между работой и личной жизнью, по-новому смотрят на место проживания:

- Сокращение рабочей недели до 4 дней
- Жизнь на курортах и удалённая работа
- Рост значимости домашних животных
- Самореализация вне работы

Необходимо жильё для нового образа жизни, адаптированное для владельцев животных,, жилые комплексы с зонами для хобби и творчества

Имея прочный фундамент и попав в тренд, успех нужно воплотить через правильные действия

Детализировано далее

Наследие



Размер компании



Хорошие возможности для привлечения капитала



Высокий объем инвестиций в R&D (прошлые периоды)

- Эффективное развитие и масштаб компании, достигнутый в предыдущие периоды, позволяют создать устойчивый фундамент для последующего роста

Тренды



Попадание в «отраслевой тренд»



Правильная география

- Правильный выбор рыночных трендов дает до 30% вероятности попадания компании в лидеры отрасли¹

Ключевой фактор – скорость

Действия



Стратегическая диверсификация



Операционное развитие

















Совершенствование продукта

- Правильная комбинация действий компании позволяют максимизировать финансовый эффект

1. Данные исследования McKinsey

Существует 3 ключевых направления, используемые прогрессивными девелоперами для при стратегическом планировании

Стратегическая диверсификация 	География/локация  Расширение деятельности на новых рынках внутри страны или за рубежом	Тип недвижимости  Расширение текущего портфеля на другие типы и форматы недвижимости и/или другие ценовые ниши	Вертикальная интеграция  Выход на предыдущие или последующие этапы создания стоимости либо в смежные бизнесы	Горизонтальная интеграция  Увеличение доли рынка за счет приобретений или слияний с конкурентами	
Операционное развитие 	Использование гос. субсидирования  Реализация государственных инфраструктурных проектов и получение субсидирование	Операционная эффективность  Операционное совершенствование от покупки земли до ЗОС ¹ , в т.ч. внедрение технологических решений	Бизнес-модель В т.ч. модели работы без приобретения земли, фокус на управлении имуществом, франшизные модели, ...	Цифровизация  Внедрение Proptech ² и Contech ³ решений по управлению строительством, обслуживанию зданий, финансированию и пр.	Финансовая оптимизация долговой нагрузки  Улучшение отношения заемных средств к активам компании (debt-to-assets ratio)
Совершенствование продукта 	Повышение эффективности продукта  Изменение продукта с фокусом на повышение маржинальности на квадратный метр (например, оптимизация планировки)	Адаптация под нужды клиента  Пересмотр продукта для большего удовлетворения текущих и будущих запросов клиента в условиях падающего рынка/с фокусом на снижение себестоимости	Дополнительные сервисы Разработка и внедрение дополнительных сервисов, используемых в качестве центров притяжения для клиентов	Маркетинговая и ценовая стратегия  Пересмотр текущего ценообразования, оптимизация стратегии продаж под особенности продуктового предложения	

1. Заключение о соответствии
2. Property technology – технологические и инновационные продукты, услуги и бизнес-модели в недвижимости.
3. Construction technology – технологические и инновационные продукты, используемые в процессе строительства

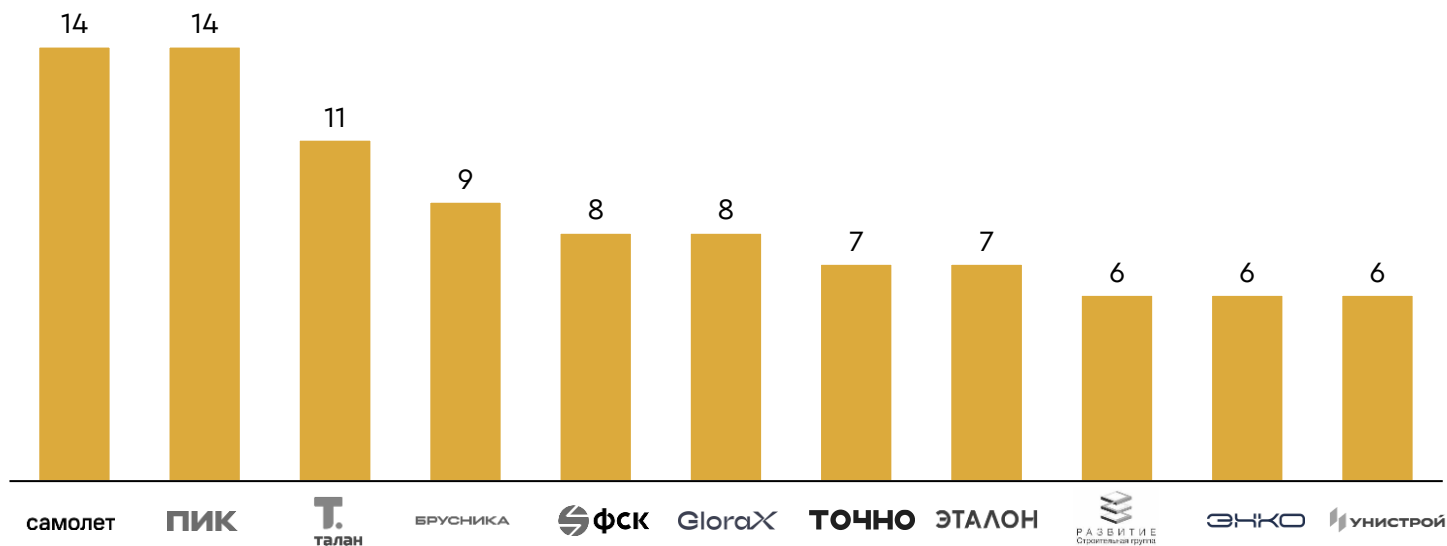
Источник: анализ «Яков и Партнёры»



01

Географическая экспансия сопровождается операционными и управленческими рисками

Количество регионов застройки



Основной фокус всех участников рынка – от 1 до 3 якорных регионов, как правило – Москва или Санкт-Петербург + точечная экспансия в другие ценовые сегменты (бизнес/премиум) на домашних рынках

При выходе в новые регионы необходимо учитывать диспропорции по спросу и предложению

В локациях с перепроизводством (Москва, МО, Санкт-Петербург):

- **«Битва за качество»:** Рост значимости бренда застройщика, архитектуры, инфраструктуры проекта, энергоэффективности. Ценовая конкуренция сменится ценностной
- **«Консолидация»:** Поглощение мелких и средних игроков крупными холдингами. Уход с рынка компаний, не выдержавших конкуренции
- **«Выбор ниши»:** Развитие сегментов ИЖС, бизнес и премиум класса с уникальными характеристиками, уход от массового рынка

В регионах, далеких от насыщения:

- **«Догоняющее развитие»:** Появление проектов формата «эконом-плюс» с улучшенными планировками и минимальной инфраструктурой. Активное использование государственных программ поддержки (семейная ипотека и т.д.).
- **«Партнерство с властью»:** Реализация проектов в рамках КРТ или реновации ветхого жилья, где часть рисков разделяет регион



02

Бизнес-модель: земельный банк становится ключевым стратегическим активом или нагрузкой в зависимости от его стоимости и локации

Ключевые тенденции в управлении земельным банком

Объем инвестиций¹ в земельные участки в 1 плг. 2025 года сократился **в 2 раза** на фоне снижения спроса

Девелоперы с большим земельным банком варьируют стратегии в зависимости от своих целей

Стратегия распродажи

Земля – актив, который можно продать частично в случае кризиса ликвидности для покрытия долгов

самолет **ПИК** **ТОЧНО** × **ATLAS**
DEVELOPMENT

Стратегия партнерства

Предоставление земли в партнерство компаниям-девелоперам, у которых есть финансовые ресурсы, но нет земли

Стратегия точечного запуска

Запуск проектов в наиболее ликвидных локациях с максимальной маржинальностью. Возможность выждать лучшей конъюнктуры

Компании с ограниченным земельным банком могут использовать стратегию «перехода в другие сегменты» – выход в направление реновации, редевелопмента промышленных зон, КРТ

1. Источник: BC Real Estate





Доп. сервисы: Запрос на ЗОЖ формирует новые требования к благоустройству, доступности спорт. объектов и рекреации

Описание

- В последние годы в мире и в России наблюдается устойчивый рост интереса к здоровому образу жизни
- В этих условиях увеличивается число жителей, регулярно занимающихся спортом и активным отдыхом, что создает спрос на:
 - Развитую спортивную и рекреационную инфраструктуру
 - Качественное благоустройство

Показатели распространенности ЗОЖ в России

>20%

Доля покупателей недвижимости, интересующихся наличием wellness-объектов на этапе покупки

+14,7 п.п

Прирост доли граждан, систематически занимающихся спортом в 2019-2024 гг.

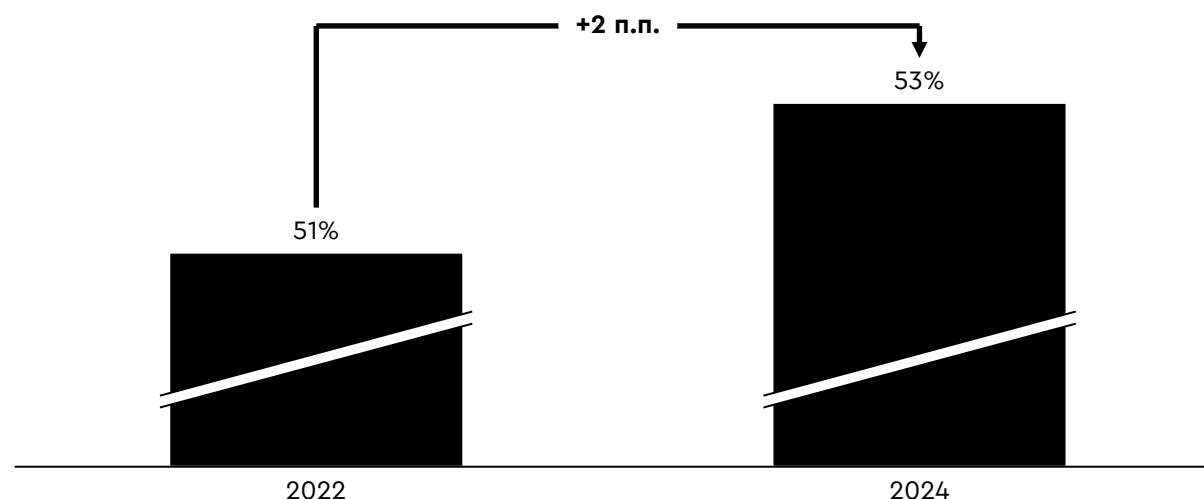
58%

Доля покупателей, следующих принципам ЗОЖ при покупке товаров повседневного спроса

70%

Доля россиян, готовых платить больше за здоровые продукты

Доля опрошенных, заявивших о приверженности ЗОЖ в РФ, %



Потенциальное влияние на продукт

- Включение в проекты инфраструктурных решений, обеспечивающих возможности для занятий спортом и отдыха, в т.ч.:
 - Пространства для занятий спортом – площадки для воркаута, спортивные залы, поля для игровых видов спорта и пр.
 - Рекреационные пространства – набережные, парки, скверы и пр.
 - Магазины и кафе здоровой еды поблизости



Доп. сервисы: Растёт число владельцев домашних животных, что делает необходимым развитие инфраструктуры для выгула и поддержки

Описание

- В России растёт число домашних животных (+11% за последние 3 года)
- Большинство владельцев отмечает, что считает домашнее животное членом семьи
- Затраты на домашних животных не являются барьером, и большинство владельцев животных готовы тратить деньги на питомцев, если решатся их завести
- Инфраструктура оказывает наибольшее влияние на владельцев собак – из-за необходимости выгула и ужесточения требований к владельцам

Показатели, которые оказывают влияние на выбор

61%

домашних собак проживает в городах. При этом наибольший рост числа собак заметен в городах-миллионниках

<10%

ЖК являются подходящими для комфортной жизни с собакой. Спрос на такое жилье является неудовлетворенным

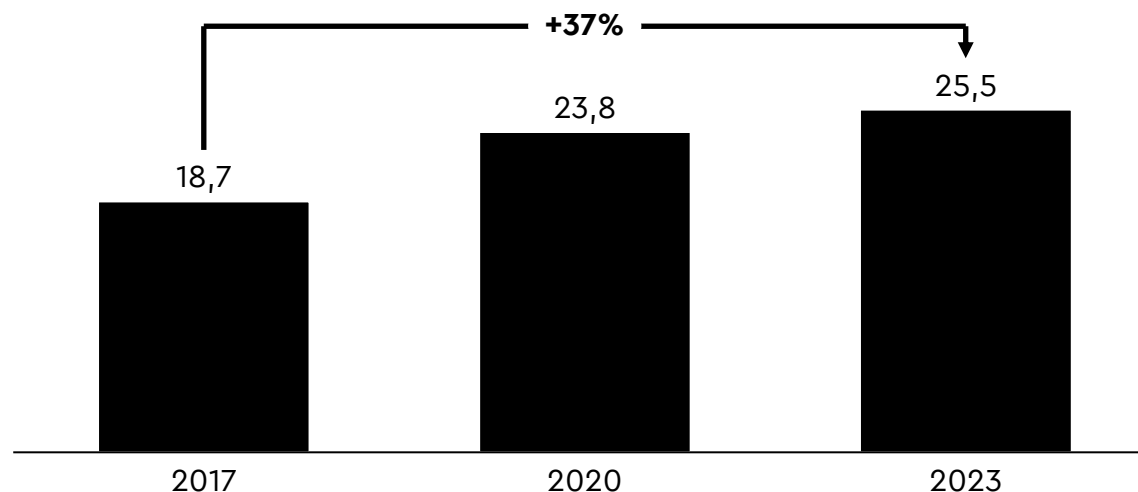
60%

собак приходится на собак крупных и средних пород весом более 11 кг., в общем доля таких собак растёт

на 5-10%

дороже может стоить недвижимость с инфраструктурой для домашних животных

Число домашних собак в РФ, млн



Потенциальное влияние на продукт

- Для комфортной жизни с собакой будет важным наличие следующих объектов:
 - Прогулочные зоны
 - Площадка с игровым наполнением
 - Специальное оборудование МОП – лапомойки, просторный лифт
 - Зоомагазины и ветклиника в шаговой доступности от дома
- ГОСТ игровых и дрессировочных площадок для собак на территории ЖК может появиться в 2024 году. В нем будут содержаться требования к зонированию, наполнению и материалам площадок

**Что со всем
этим делать?**



Стратегия следующих 5 лет должна ориентироваться на клиента будущего

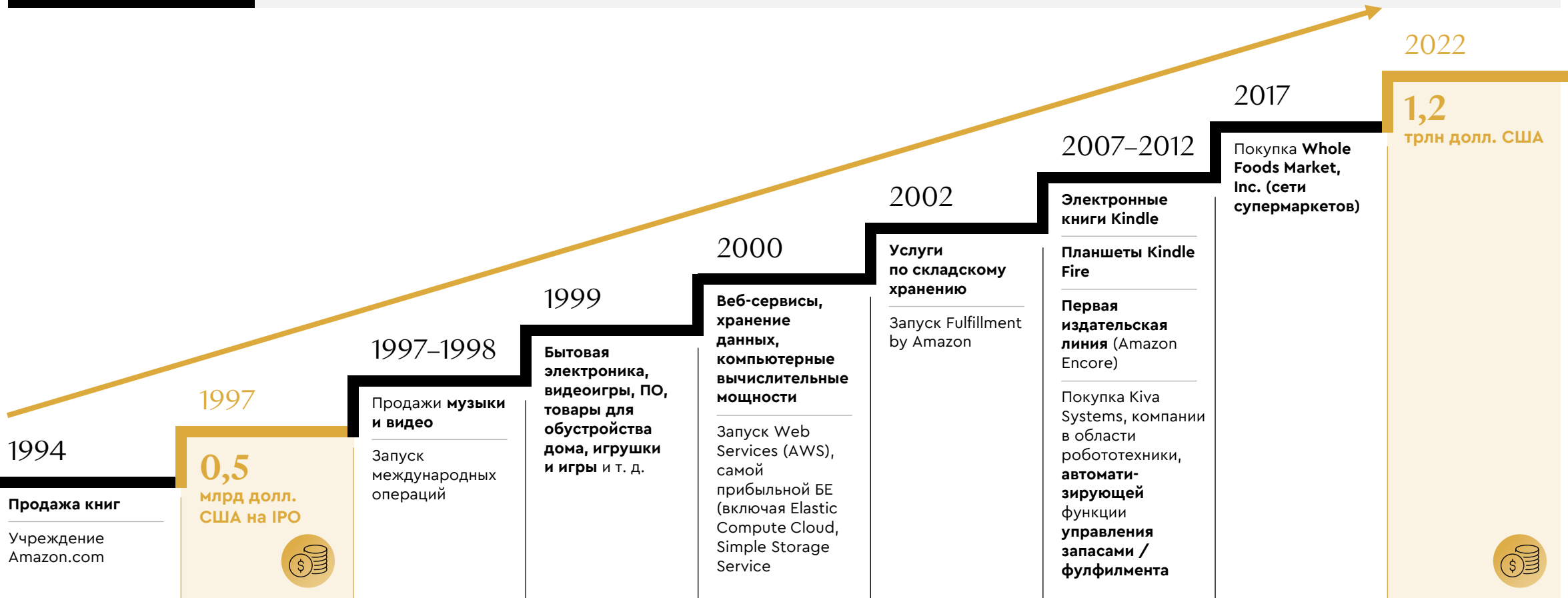


Скорость – немаловажный фактор успеха

Get Big Fast¹



Вырос с миллиарда до триллиона за 20 лет, создав экосистему на основе профильного бизнеса



1. Слоган на майках сотрудников Amazon

Яков и Партнёры



Yakov-partners



Yakov.partners



YakovPartners



Natalya_Kuvaeva@yakov.partners

Компания «Яков и Партнёры» продолжает лучшие практики стратегического консалтинга, заложенные в России в 1993 г. После переименования в 2022 г. ООО «Мак-Кинзи и Компания СиАйЭс» управляется командой российских партнеров из «большой тройки», которые представляют экспертизу в основных отраслях страны. Мы поддерживаем компании в горнорудной промышленности и металлургии, строительстве, нефтегазовой сфере, машиностроении, энергетике, сельском хозяйстве, госсекторе и обрабатывающей промышленности. В сфере услуг – ведущие банки и финтех-компании, транспортно-логистические корпорации, телекоммуникационные компании и компании розничной торговли и туризма. Наша команда – это управленцы с опытом руководства компаниями, создания новых бизнесов и реструктуризации проблемных активов, а также международные отраслевые эксперты. Всего в «Яков и Партнёры» работают более 200 человек.

За дополнительной информацией и разрешением на перепечатку обращайтесь по адресу media@yakov.partners.

Чтобы ознакомиться с нашими другими исследованиями и публикациями, посетите сайт yakov.partners.

© «Яков и Партнёры» 2025. Все права защищены.



Наталья Куваева

Эксперт



Яков и Партнёры