

Яков и Партнёры × EP3

Тренды развития рынка девелопмента: новая нормальность

Айман Эль-Хашем, Наталья Куваева, Тимофей Губатенко,
Кирилл Холопик, Денис Гулый, Виталий Лапшин

Результаты IV Саммита Застройщиков России, 18–21 сентября 2025 года



Содержание

Введение. Эволюция рынка новостроек в России	3
<hr/>	
Глава 1. Факторы спроса и смена модели потребления	5
<hr/>	
Глава 2. Факторы предложения: давление финансовых издержек и рост себестоимости строительства	9
<hr/>	
Глава 3. Баланс рынка: новая нормальность	13
<hr/>	
Глава 4. Окно возможностей и стратегии выживания	18
<hr/>	
Заключение. Новая фаза роста	24

Введение.

Эволюция рынка новостроек в России

За последние 10 лет рынок новостроек пережил несколько фаз.

- **2015 по 2018 г.:** падение покупательской способности, рост ключевой ставки и снижение доступности ипотеки сократили спрос и привели к волне банкротств застройщиков
- **2019 г.:** введение эскроу счетов, чтобы решить проблему «обманутых дольщиков» и защитить деньги покупателей недвижимости при долевом строительстве;
- **2020 по I полугодие 2024 г.:** масштабные программы господдержки и дешевая ипотека стимулировали кратный рост рынка: продажи и цены росли быстрее доходов населения.
- **Начиная со II полугодия 2024 г.** рынок столкнулся одновременно с двумя неблагоприятными факторами, ставшими следствием новых макроэкономических условий:
 - падение спроса, вызванным недоступностью рыночной ипотеки из-за высокой ключевой ставки и секвестром программ господдержки;
 - рост себестоимости темпами, зачастую опережающим темпы роста цен, главным образом из-за стоимости финансирования и роста расценок на строительномонтажные работы.
 - купленные в бридж-кредит земельные участки, по которым затянулось получение градостроительной документации или чьи финансовые модели строились на излишне оптимистичных предположениях, становятся для девелоперов источником давления. Одни пытаются продать такие активы, другие — вынуждены выводить в реализацию заведомо низкомаржинальные, а порой и убыточные проекты.

Чтобы зафиксировать изменения в отрасли и выработать сценарии действий, Единый ресурс застройщиков (ЕРЗ.РФ) и компания «Яков и Партнёры» деловую игру на IV Саммите застройщиков России. В мероприятии приняли участие более 100 руководителей девелоперских компаний из 30 регионов, представители органов власти, банков и экспертного сообщества.



Главные вопросы, ставшие лейтмотивом дискуссий

Как изменившиеся макроэкономические условия повлияют на стратегии девелоперов в 2026 г. и какие управленческие решения помогут сохранить устойчивость в новой реальности?

Глава 1.

Факторы спроса и смена модели потребления

Платежеспособный спрос на жилье формируется под влиянием макроэкономической среды: динамика ВВП, изменения уровня реальных доходов и инфляции. Именно эти параметры определяют, сколько и какого жилья может позволить себе покупатель.

2020–I полугодие 2024 г. стали для рынка жилья временем взрывного роста. Поддержка ипотеки, мягкая монетарная политика и высокие инфляционные ожидания привели к тому, что покупатели спешили «зафиксировать» цену и ставку. В условиях сохраняющихся повышенных ставок возникает вопрос, что же будет дальше?

В 2025–2026 гг. экономика России замедляет свой рост. По данным Минэкономразвития и Банка России, ВВП будет увеличиваться примерно на 1% в год, реальные доходы населения — на 3,8% в 2025 и на 2,1% в 2026 г. по сравнению с предыдущим годом. Фактически же главный макроэкономический фактор, сдерживающий спрос, — высокий индекс потребительских цен, который, согласно прогнозам, будет на уровне 9% в 2025 и снизится до 5,1% в 2026 г. Как следствие, ожидается, что ключевая ставка ЦБ РФ, которая выросла с ~12% годовых в 2022 до ~16,5% годовых в 2025 г., смягчится до ~14% годовых в 2026 г., создавая импульс к потреблению.

Точка зрения профессионалов строительной отрасли — осторожный оптимизм на базе того, что девелоперы наблюдают в своих регионах каждый день. По результатам опросов участников саммита, в росте ВВП закладывается низкая, но положительная траектория: +1% в 2025 и 2026 гг. Инфляционные ожидания выше официальных: ~7% в 2025 и 2026 гг.

Однако ожидания девелоперов по ключевой ставке оптимистичные: по их оценкам, она составит порядка 15% годовых на конец 2025 г. и до 13% годовых на конец 2026 г., что ниже видения аналитиков, опрошенных ЦБ РФ.

На этом фоне рынок жилья теряет импульс спроса: рост доходов не компенсирует подорожание денег, а уверенность покупателей снижается. Макроэкономические тренды напрямую отражаются в поведении покупателей — цикл становится длиннее, решения более взвешенными.

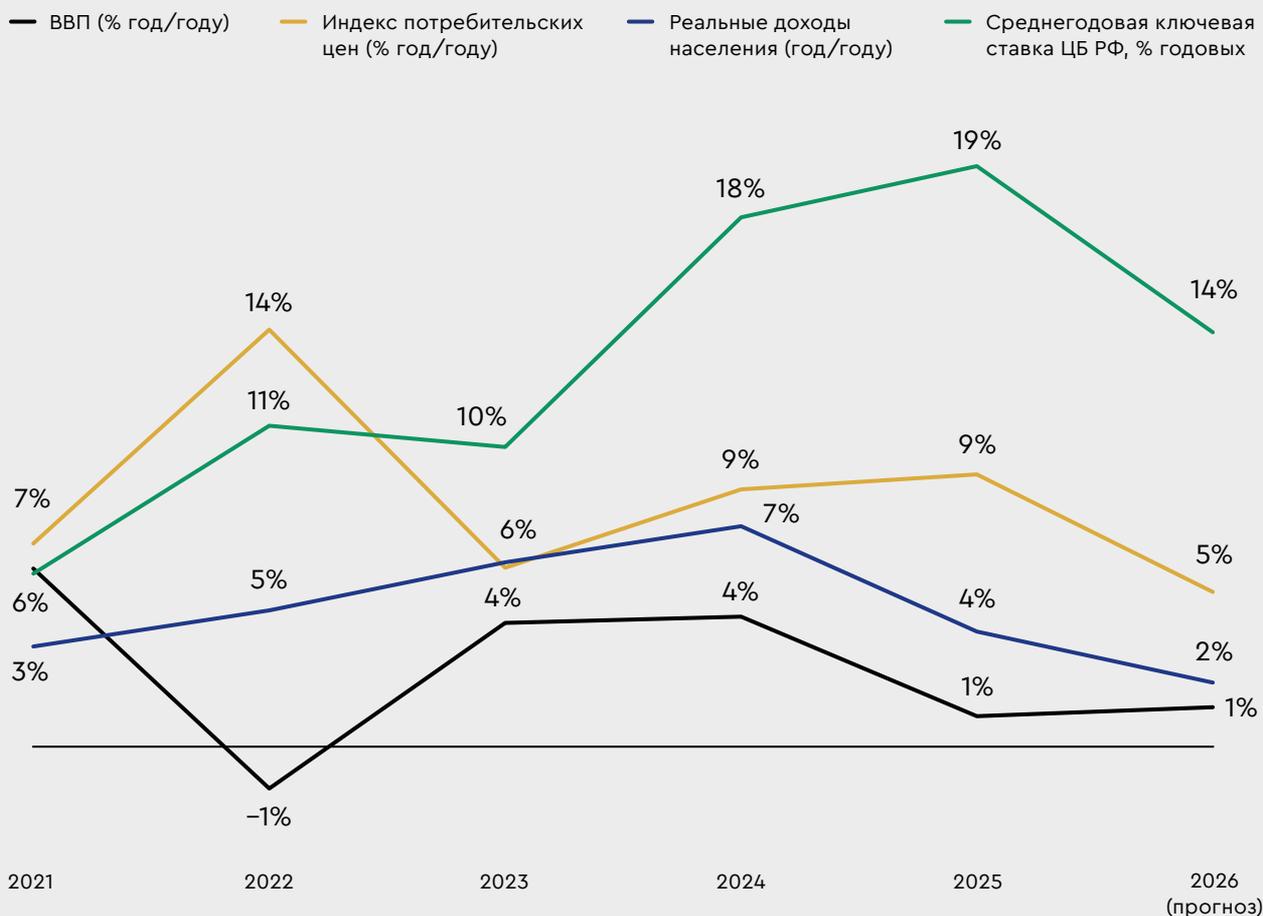
До 14%

Годовых может опуститься ключевая ставка
к концу 2026 г. согласно опросам Банка России



Источник:
Центральный
банк Российской
Федерации (Банк
России), анализ
«Яков и Партнёры»

Макроэкономические прогнозы



Источник: Центральный банк Российской Федерации (Банк России), Минэкономразвития России

Покупатель меняется: процесс покупки сложнее и дольше

Такое макроэкономическое «плато» снижает главное топливо отрасли — рост платежеспособного спроса. Теперь рынок движется заметно медленнее, чем раньше. В условиях высоких ставок и охлаждения роста заработных плат покупатель становится рациональнее и осторожнее, считая каждую тысячу рублей ежемесячного платежа.

Средний покупатель 2026 г. — более информированный, недоверчивый и прагматичный человек, который все чаще выбирает не «мечту о квартире», а управляемое финансовое решение, которое не создает избыточного давления на бюджет семьи.

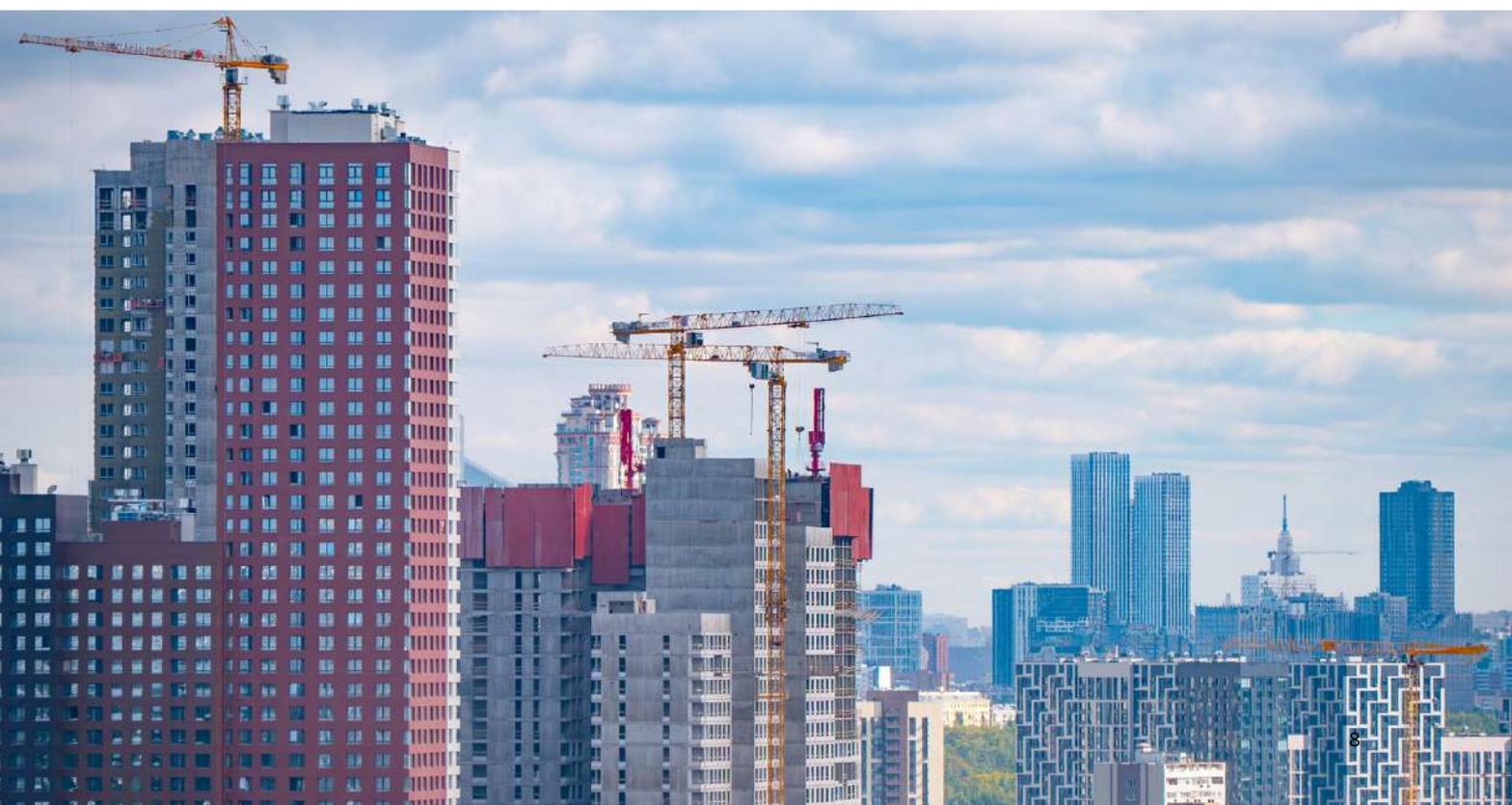
Наиболее востребованными становятся:

- проекты высокой степени готовности (низкий риск недостроя);
- гибкие программы рассрочек и дисконтов, но без скрытого удорожания;
- репутация бренда девелопера, подтвержденная завершёнными объектами.

Региональная динамика спроса становится все менее однородной. По данным Единой информационной системы жилищного строительства ДОМ.РФ на сентябрь 2025 г., распроданность жилья в Москве и Петербурге держится на уровне 45–50%. Эти рынки по-прежнему подпитываются накопленным капиталом и миграцией покупателей из других регионов. В Северо-Кавказском и Южном федеральном округах показатель в два с половиной раза ниже: всего 20–25%, а в большинстве остальных регионов страны — около 30%.

Рынок все больше напоминает мозаику: если столицы сохраняют ликвидность, то в регионах баланс между спросом и предложением становится хрупким. Для девелоперов, работающих сразу в нескольких субъектах, это означает, что каждый регион живет в своем цикле.

Такие изменения структуры спроса неизбежно отражаются на стороне предложения. Высокая стоимость денег, сжавшийся спрос и растущие требования покупателей заставляют девелоперов переосмыслить собственную экономику, а значит, пересмотреть подход к себестоимости, планированию и управлению строительством.



Глава 2.

Факторы предложения: давление финансовых издержек и рост себестоимости строительства

Отрасль сталкивается с рядом вызовов, в частности низкая доступность финансирования снижает инвестиции в покупку новых площадок, откладывая старт новых проектов после исчерпания земельного банка, накопленного в прежние годы. При этом существенно растут затраты на ФОТ, банковское сопровождение и создание социальной инфраструктуры, увеличивая себестоимость строительства и снижая маржинальность проектов даже при растущих ценах.

После периода бурного роста 2020–2024 гг., подпитанного дешевыми кредитами и льготной ипотекой, рынок вошел в фазу удорожания заемных средств. Финансовая среда становится главным ограничителем инвестиционной активности девелоперов.

Даже несмотря на стабилизацию макроэкономической ситуации и постепенное снижение ключевой ставки Банка России, реальная стоимость проектного финансирования продолжает расти.

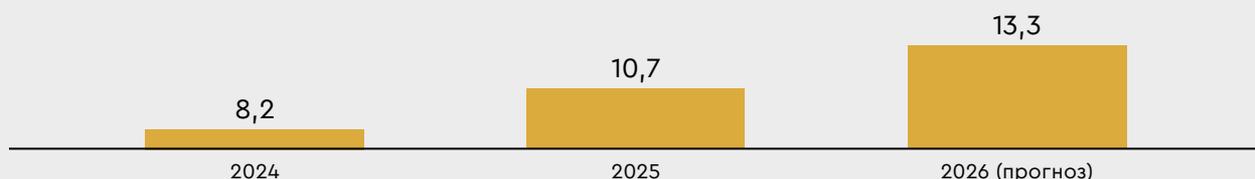
Тренды финансирования



Источник: Центральный банк Российской Федерации (Банк России), анализ «Яков и Партнёры»

По данным ЦБ РФ, в 2025 г. средняя ставка по проектному финансированию выросла с 9,4% до 10,8%, а покрытие задолженности средствами на счетах эскроу — сократилось. Для застройщиков это означает не просто рост стоимости заемных средств, но и усложнение процедур их получения.

Рост задолженности по проектному финансированию, трлн руб.



Источник: Центральный банк Российской Федерации (Банк России), Материалы Ежегодного Саммита Застройщиков России от 18–21 сентября 2025 г., оценка ЕРЗ.РФ на базе опроса ~100 девелоперов России, проведенного ЕРЗ.РФ и «Яков и Партнёры» в рамках Ежегодного Саммита Застройщиков России, анализ «Яков и Партнёры»

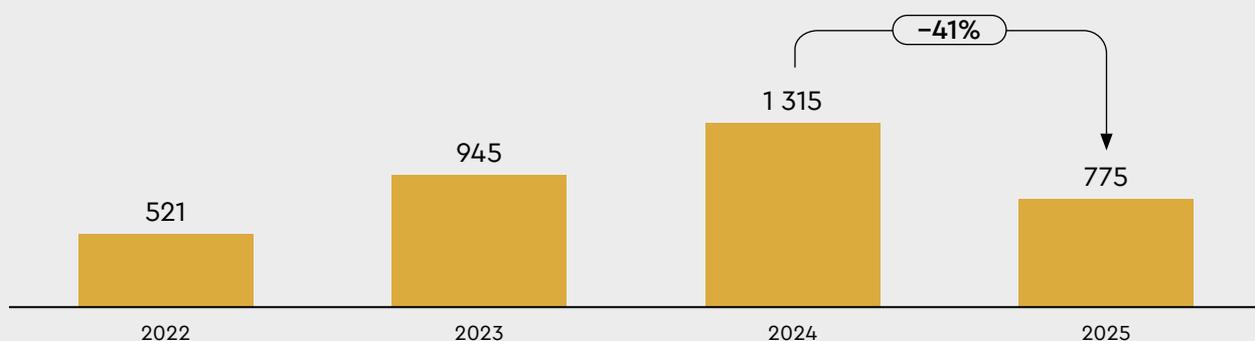
В 2025 г. наблюдается почти двухкратное сокращение инвестиций в недвижимость

Банки усиливают дисциплину: требования к коэффициентам покрытия долга, темпам продаж, себестоимости и другим ковенантам проектов становятся жестче, а процесс одобрения — более долгим. А бридж-финансирование 0/100 на площадке без подтвержденных градостроительных документов практически не выдается.

Как следствие растущих сложностей с получением застройщиками финансирования и роста финансовых затрат, в 2025 г. наблюдается почти двухкратное сокращение инвестиций в недвижимость.

Финансовые ресурсы концентрируются в верхнем эшелоне рынка: крупные компании с подтвержденной прозрачностью и высоким качеством корпоративного управления сохраняют доступ к капиталу, тогда как средние и региональные игроки сталкиваются с дефицитом финансирования.

Динамика объема инвестиционных сделок на рынке недвижимости России, млрд руб.



Источник: отчет IBC Real Estate «Инвестиции в недвижимость» от 3-го квартала 2025 г.

Основная стратегия банков — «сохранить стоимость актива, а не ускорить взыскание». В приоритете — рефинансирование, пролонгация или смена партнера для защиты дольщиков и сохранения репутации. Жесткие меры — банкротства и принудительные взыскания — применяются точно и только в отношении системно проблемных проектов.

Эта логика делает финансовую систему устойчивее, но одновременно усиливает дисбаланс на рынке. Крупные игроки получают преимущество в доступе к капиталу, а региональные девелоперы вынуждены снижать инвестиционные планы, замедлять темпы строительства и объединяться для выживания.

В результате рынок входит в 2026 г. в новом качестве: ставки повышены, риски остаются высокими. Это ставит перед девелоперами задачу не искать финансирование, а доказывать свою способность им распорядиться.

Рост себестоимости строительно-монтажных работ

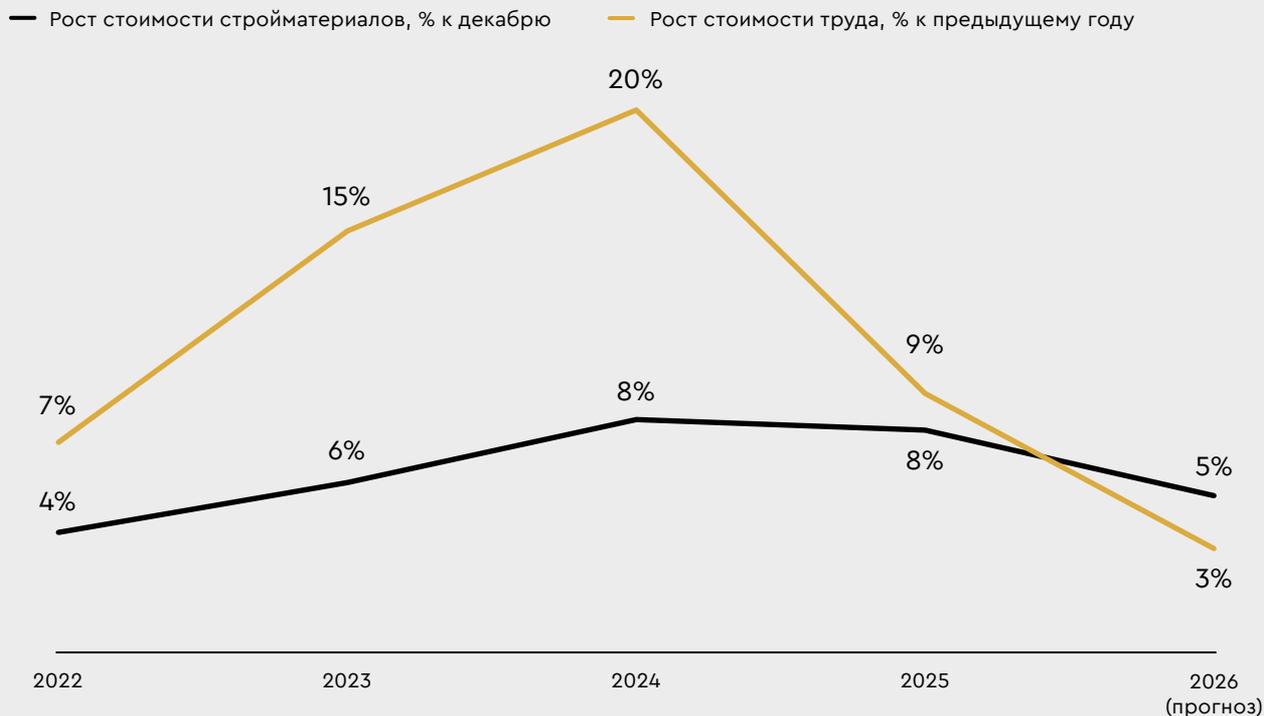
Стоимость материалов вырастет на около 7,5% в 2025 г. и около 5% в 2026 г., а фонд оплаты труда — на 10% в 2025-м и около 3% в 2026 г.

Параллельно с финансовыми издержками растут операционные затраты на строительство. Рост себестоимости обусловлен комплексом причин, ключевые из которых — удорожание трудовых ресурсов, расходов на банковское сопровождение и социальную инфраструктуру.

Кроме того, влияние на рынок оказало и удорожание строительных материалов. В частности, с 2021 г. стоимость работ по монолитному бетонированию в Москве увеличилась более чем в 2,5 раза — с 2,5 тыс. руб. до свыше 6,5 тыс. руб. за куб. м. Параллельно за этот же период цена на бетон возросла приблизительно на 60%, а на сталь для железобетонных изделий и оконные блоки — примерно на 30%. Существенному повышению (на 50–70%) подверглась и стоимость аренды спецтехники, что связано с уходом с рынка ряда международных производителей. Данная ситуация также спровоцировала дефицит запчастей, что в совокупности привело к росту затрат на эксплуатацию машинного парка на 40–80%.

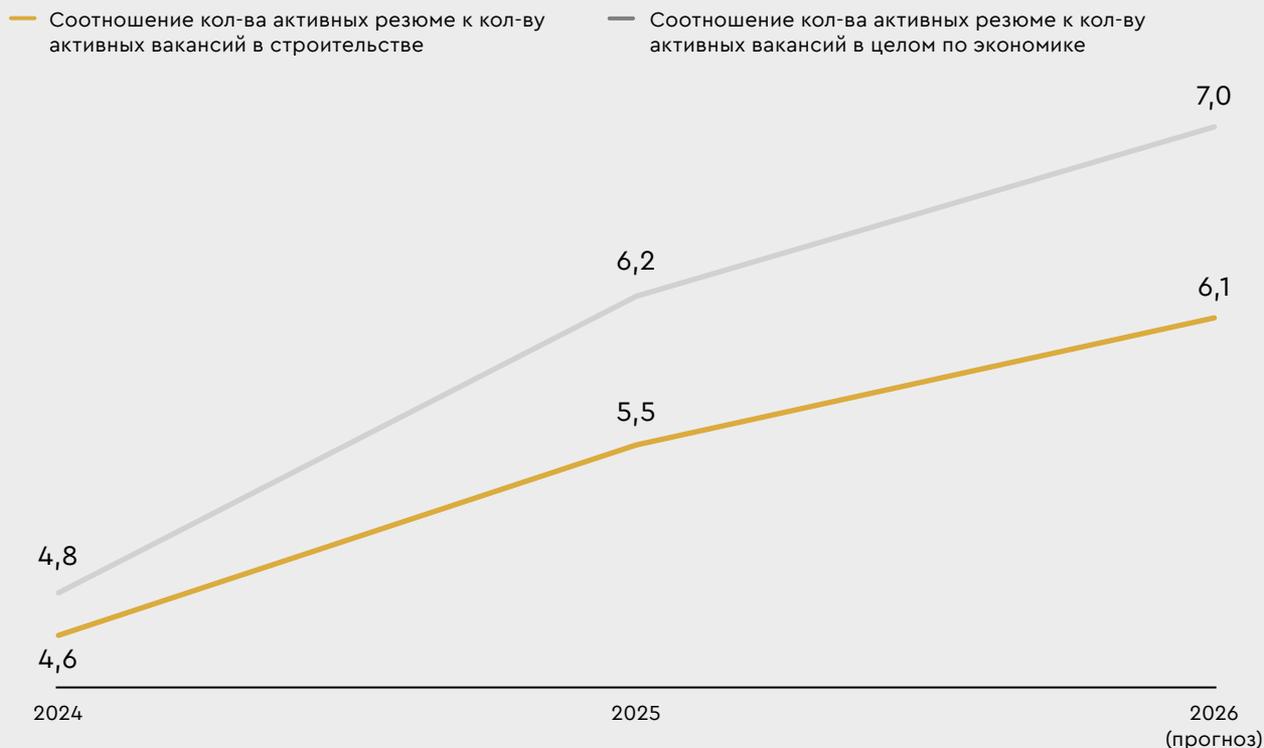
При этом, по опросам девелоперов, участники отрасли видят продолжение роста затрат в ближайшем будущем. По их оценкам, стоимость строительных материалов вырастет на около 7,5% в 2025 г. и около 5% в 2026 г., а фонд оплаты труда — на 10% в 2025-м и около 3% в 2026 г.

Прогноз стоимости ключевых категорий затрат строительных компаний



Источник: Федеральная служба государственной статистики, Материалы Ежегодного Саммита Застройщиков России от 18–21 сентября 2025 г., оценка ЕРЗ.РФ на базе опроса ~100 девелоперов России, проведенного ЕРЗ.РФ и «Яков и Партнёры» в рамках Ежегодного Саммита Застройщиков России, анализ «Яков и Партнёры»

Динамика обеспеченности кадрами в строительстве



Источник: hh.ru, Материалы Ежегодного Саммита Застройщиков России от 18–21 сентября 2025 г., оценка ЕРЗ.РФ на базе опроса ~100 девелоперов России, проведенного ЕРЗ.РФ и «Яков и Партнёры» в рамках Ежегодного Саммита Застройщиков России, анализ «Яков и Партнёры»

Глава 3.

Баланс рынка: новая нормальность

Испытывая двойное давление, динамика развития отрасли будет меняться. Наши оценки сходятся с мнением участников рынка в том, что ключевые показатели отрасли, такие как объемы ввода, цены, продажи, не будут больше демонстрировать такой рост, который мы видели в прошлом.

Сочетание дорогого капитала и растущей себестоимости на фоне сжимающегося и более осторожного спроса меняет баланс рынка, который и станет фундаментом новой «нормальности» в 2026 г.

Резкий рост операционных и финансовых издержек оказывает значительное давление на рентабельность застройщиков, практически исключая возможность предоставления существенных скидок на квадратный метр. Текущие ставки по проектному финансированию значимо превышают типичную отраслевую рентабельность. По экспертным оценкам, в сложившихся условиях маржинальность проектов едва достигает 5–10%. Девелоперы переходят в режим осторожного управления портфелем — ограничивают вывод новых проектов, не обремененных дорогими бридж-кредитами, фокусируются на завершении уже запущенных и контроле ликвидности.

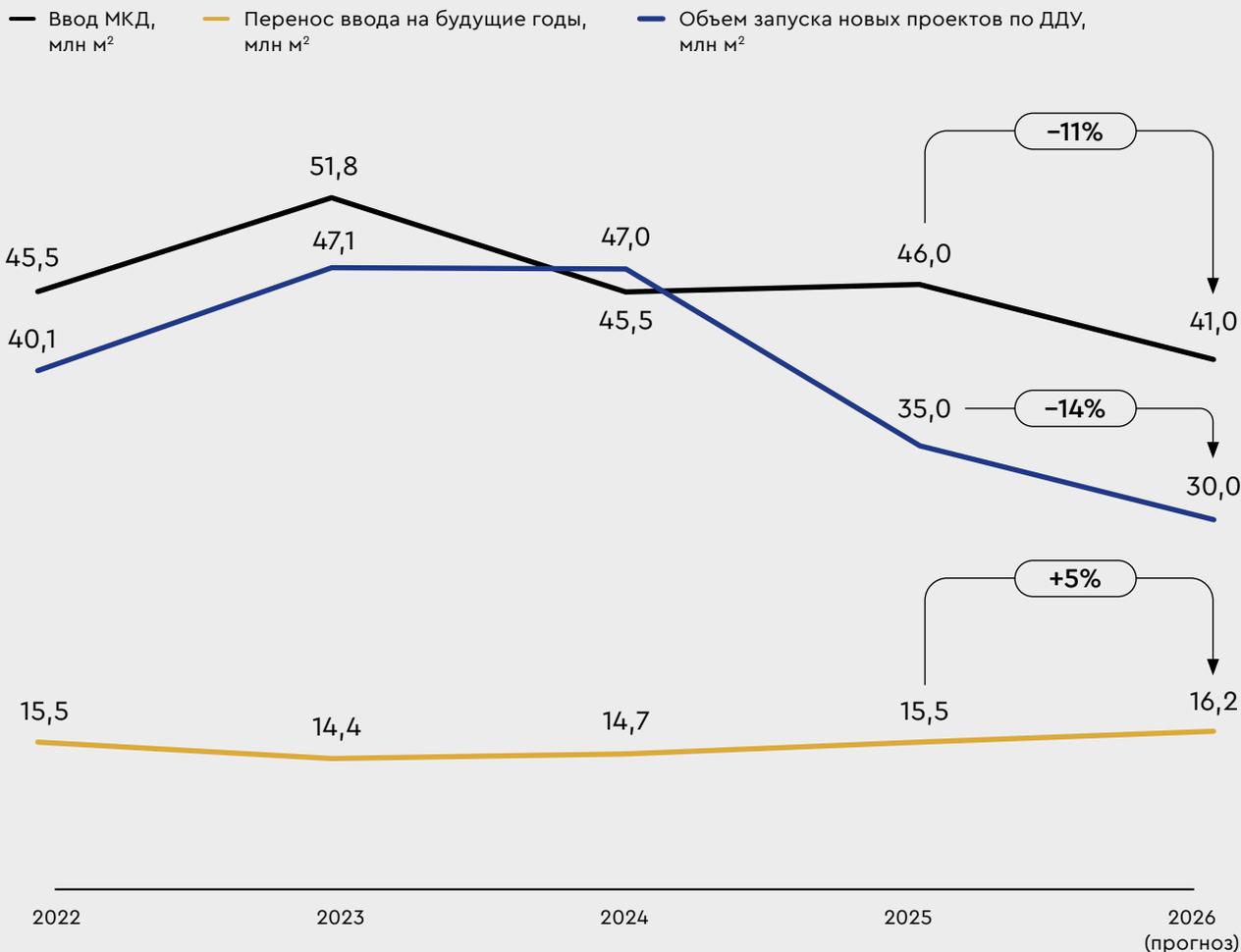
По опросам участников рынка, объем ввода многоквартирных домов в 2026 г. может снизиться до 41 млн кв. м (на 20% относительно пиковых уровней 2023 г.), а перенос ввода на будущие годы достигнет исторического максимума в 16,2 млн кв. м. Приоритет смещается с экстенсивного роста к контролю финансовых потоков и поддержанию ликвидности уже запущенных объектов. В результате рынок входит в фазу структурной «паузы» — темпы ввода снижаются, а акцент переносится на эффективность управления и качество продукта.

До 41 млн кв. м

может снизиться объем ввода многоквартирных домов (МКД) в 2026 г.

Материалы Ежегодного Саммита Застройщиков России от 18–21 сентября 2025 г., оценка ЕРЗ.РФ на базе опроса ~100 девелоперов России, проведенного ЕРЗ.РФ и «Яков и Партнёры» в рамках Ежегодного Саммита Застройщиков России, анализ «Яков и Партнёры»

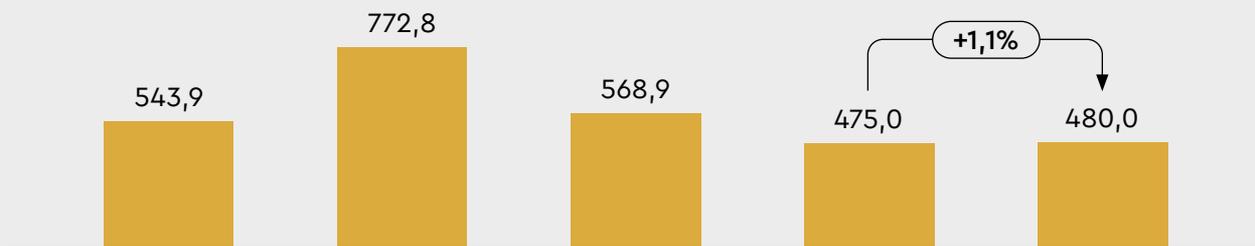
Прогноз объемов ввода многоквартирных домов (МКД)



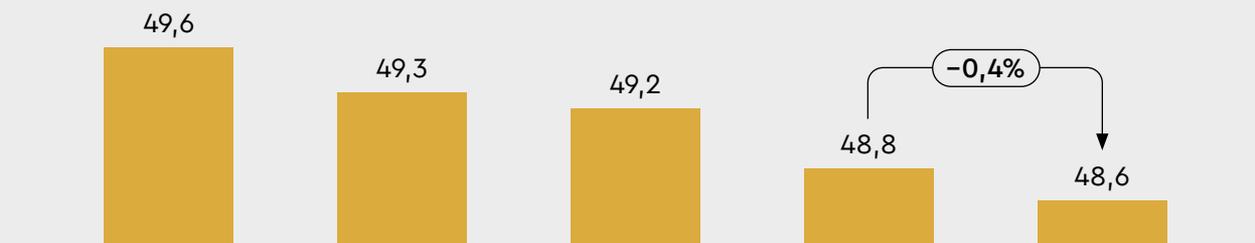
Источник: Материалы Ежегодного Саммита Застройщиков России от 18–21 сентября 2025 г., оценка ЕРЗ.РФ на базе опроса ~100 девелоперов России, проведенного ЕРЗ.РФ и «Яков и Партнёры» в рамках Ежегодного Саммита Застройщиков России, анализ «Яков и Партнёры»

По прогнозам девелоперов, продажи по ДДУ стабилизируются примерно на уровне 475 тыс. квартир в 2025 и 480 тыс. в 2026 г.; ипотека останется на уровне около 2 и 2,2 трлн руб. соответственно. Продукт адаптируется под возможности покупателей: средняя площадь строящихся квартир сократится примерно до 48,6 кв. м, при этом рост цен останется стабильным. Ожидается, что стоимость квадратного метра в России будет расти в среднем на 6% в 2025 и 2026 гг.

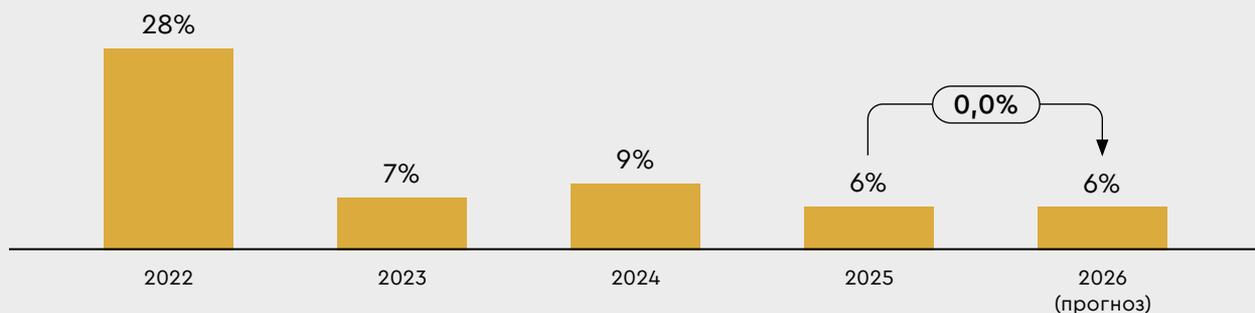
Прогноз объемов продаж по ДДУ, тыс. квартир



Прогноз средней площади строящихся квартир, м²



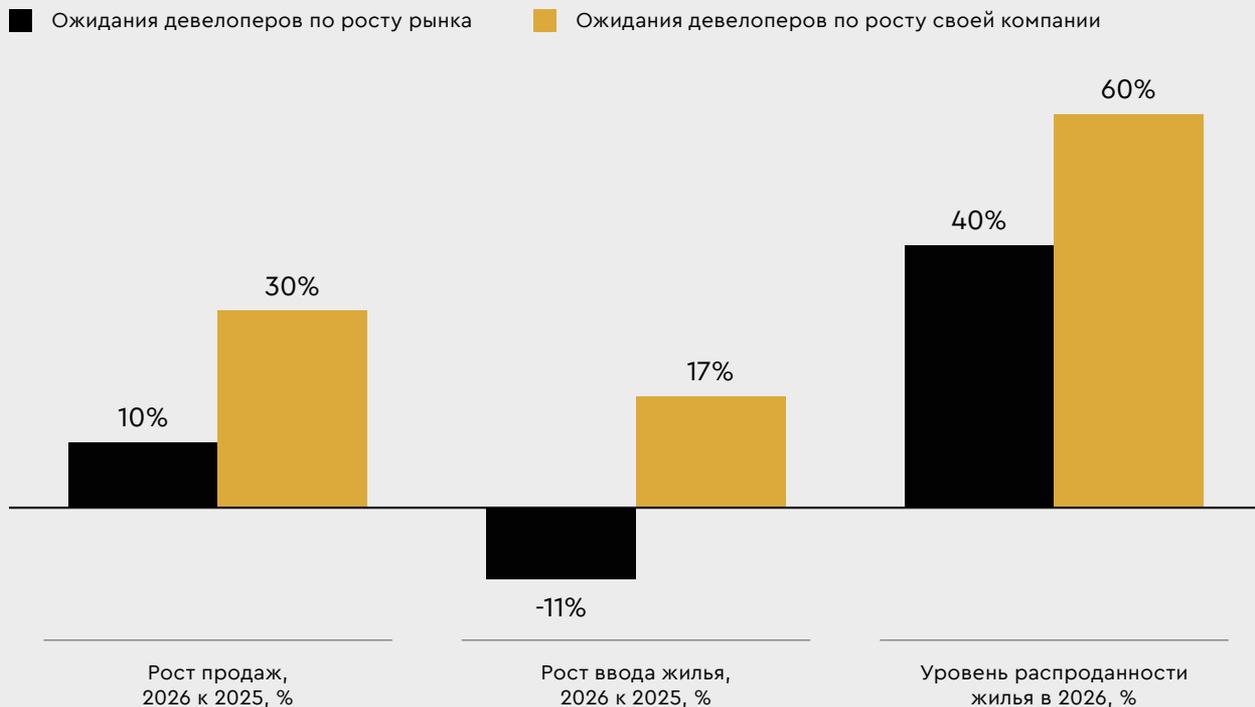
Прогноз изменения цены на кв. м. жилья по ДДУ за год, %



Источник: Материалы Ежегодного Саммита Застройщиков России от 18–21 сентября 2025 г., оценка ЕРЗ.РФ на базе опроса ~100 девелоперов России, проведенного ЕРЗ.РФ и «Яков и Партнёры» в рамках Ежегодного Саммита Застройщиков России, анализ «Яков и Партнёры»

При этом отдельные опрошенные девелоперы, отмечая негативную динамику рынка и общий пессимизм относительно перспектив отрасли, сами оценивают свои перспективы достаточно оптимистично, делая ставку на амбициозные стратегии. В среднем опрошенные компании ожидают рост своих продаж на 30%, а также планируют рост ввода на 15–20% при достижении общего уровня распроданности в 50–70% на фоне замедляющегося остального рынка, рассчитывая на кратный рост своей рыночной доли и усиление конкурентных позиций.

Сравнение отраслевых прогнозов девелоперских компаний



Источник: Материалы Ежегодного Саммита Застройщиков России от 18–21 сентября 2025 г., оценка ЕРЗ.РФ на базе опроса ~100 девелоперов России, проведенного ЕРЗ.РФ и «Яков и Партнёры» в рамках Ежегодного Саммита Застройщиков России, анализ «Яков и Партнёры»

Таким образом, баланс, который сформируется в 2026 г., покажет, что рынок вошел в фазу зрелости, где выигрывают самые дисциплинированные и эффективные. И дальнейшее развитие будет определяться тем, насколько быстро компании смогут перестроить бизнес-модель под новые реалии.

В рамках деловой игры на IV Саммите застройщиков России многие команды выделяли объемы ввода и ценовую политику в качестве ключевых рычагов развития.

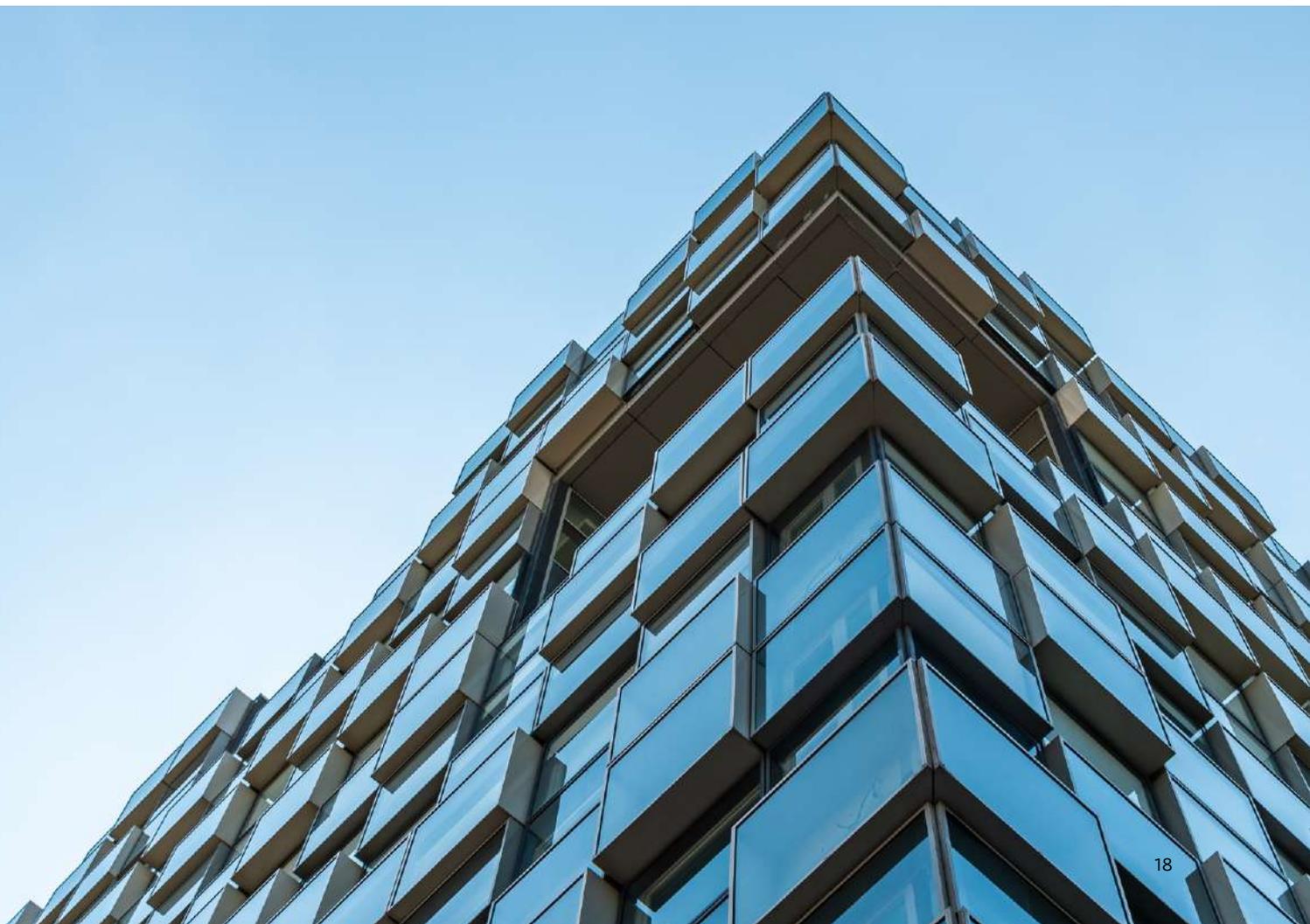
Даже отмечая тяжелое положение рынка, часть участников фокусируется на выходе в сегменты бизнес и премиум, росте ввода площадей, а также возможной корректировке цен в этих категориях. Такой фокус может сопровождаться рисками, если недостаточно учитывать фундаментальные тенденции рынка, изменения в потребительских предпочтениях и собственные операционные и финансовые ограничения.

Для устойчивого развития девелоперских компаний на уже изменившемся рынке целесообразно постепенно смещать акцент с исключительно объемного подхода на более клиентоориентированное и продуктоориентированное управление. При этом данный переход обычно также требует предварительного укрепления финансовой устойчивости и улучшения операционной эффективности.

Глава 4. Окно возможностей и стратегии выживания

Российский рынок девелопмента вступает в новую фазу зрелости. Старая модель «бери больше земли, получай документацию, выводи все и строй быстрее» перестала работать. В новой реальности выживают самые эффективные: те, кто точно управляет ликвидностью, маржинальностью проектов и очередей, не строит несбыточные иллюзии относительно прогнозов продаж и ставок, а живет в текущих условиях.

Мы выделили пять ключевых рычагов, которые могут помочь пройти кризисное время и выйти из него победителями.



01

Оптимизация земельного банка, чтобы заставить капитал работать

Земельный банк — главный источник силы и одновременно слабости девелоперов. Многие компании в период 2023–2024 гг. скупали площадки в бридж-кредиты с плавающей ставкой под оптимистичные финансовые модели. Теперь эти активы замораживают капитал и из-закратно подорожавших кредитов и ухудшившихся предпосылок становятся из актива обременением — такие участки сложно продать, тяжело вывести в продажи.

Рынок впервые созрел до того, чтобы земля перестала быть самоцелью. В ближайшие два года именно способность девелопера «разморозить» капитал в земле определит, кто выживет, а кто станет объектом консолидации.

Существует несколько ключевых направлений работы

1 Оптимизация портфеля

Продажа участков, не имеющих экономического потенциала, возможно даже с убытком.

2 Консолидация проблемных активов и их пересборка

Покупка стрессовых активов, их переосмысление и подготовка к новой экономической модели.

3 Сбор земельных активов через безденежные партнерства

Заключение соглашений с собственниками земли, предусматривающие не плату за землю, а долю в прибыли.

4 Покупка с дисконтом земельного банка у девелоперов, находящихся под стрессом

Работает, если компания имеет накопленный запас ликвидности и/или доступ к финансированию.

Оптимизация девелоперского сценария: короче цикл, меньше очереди

В новых условиях победит не тот, кто с одной стороны повышает оборачиваемость капитала, а с другой — держит ставку покрытия такой, чтобы иметь практически нулевую стоимость финансирования.

Это требует переосмысления девелоперских сценариев проектов, в частности:

- уменьшение размера очередей и их гибкий вывод в продажи в зависимости от спроса;
- приоритетный вывод нескольких небольших очередей в нескольких локациях с подтвержденным спросом, вместо одной большой;
- подстраивание темпа освоения и выборок под темп продаж — покрытие всегда должно держаться выше 100%.

Современный девелопер работает с проектом как с инвестиционным продуктом, где ключевой результат — не объем ввода, а доходность на вложенный капитал и срок возврата инвестиций.



Трансформация модели продаж: функция продаж должна работать на маржу

В новых условиях «продать много» больше не означает «заработать больше». Себестоимость растет быстрее, чем цены, а значит, фокус коммерческих департаментов должен сместиться из валовой выручки в маржинальность конкретной сделки, причем не в текущий момент, а на дату ввода.

Продажи 2025–2026 гг. — это больше не поток и распределение поступающих заказов. Офисам продаж приходится работать проактивно, заинтересовывая очень прагматичного клиента, который сравнивает, считает, сомневается. Ему нельзя что-то продать, не убедив в ценности.

Новая коммерческая модель базируется на трех принципах

- 1 Продажи управляют экономикой проекта**

KPI отдела продаж должны быть привязаны к маржинальности, а не к объему сделок. Цель — продать с нужной скоростью и рентабельностью, чтобы сохранить IRR проекта.
- 2 Индивидуальная экономика клиента**

Вместо массовых акций необходимо предлагать персонализированные сценарии покупки: ставка, рассрочка, дополнительные опции в подарок.
- 3 CRM как финансовый инструмент**

CRM-система перестает быть реестром сделок и становится моделью прогноза: скоринг по платежеспособности, вероятность отказа, динамическое управление скидками. Активно используется аналитика на основе больших данных в партнерстве с банками или телеком операторами, чтобы получить информацию о паттернах потребления будущих клиентов и сформировать NPTB (next product to buy — оптимальное предложение конкретному клиенту) Так девелопер получает возможность управлять не только конверсией, но и финансовым результатом каждой сделки.
- 4 Маркетинговый фокус на уникальное торговое предложение конкретного проекта, а не бренд застройщика**

Рынок переходит от массового маркетинга к экономике точечных смыслов. Эффективная коммуникация строится вокруг реальной выгоды клиента и отличий от сопоставимых проектов.

На рынке высокой стоимостью капитала выигрывает не тот, кто продает быстрее, а тот, кто продает умнее. Коммерческая функция должна стать продолжением финансовой и отвечать не за метры, а за устойчивость маржи.

04

Стандартизация продукта: скорость без обезличивания

Стандартизация проектных решений позволяет сократить сроки проектирования и снизить затраты. Для этого компании формируют «каталоги решений»: набор собственных технических стандартов по 70–80% элементов проекта, которые могут тиражироваться из проекта в проект. Это сокращает сроки проектирования на 25–30% и существенно снижает себестоимость проекта

Но главное — стандартизация не должна убивать индивидуальность. Побеждают те, кто разделяет скрытые (инженерия, конструктив) и видимые параметры (архитектура, благоустройство). То есть продукт стандартизирован, но не обезличен.



Повышение эффективности строительно-монтажных работ: девелопер становится интегратором

Классическая модель генподряда, где заказчик передает весь риск подрядчику, перестает работать. Генподрядчики перестали быть центром лучших компетенций в строительстве — их маржа минимальна, высока текучка кадров, а банки часто не дают финансирование и гарантии исполнения обязательств.

В этих условиях заказчик остается единственным лицом, не только заинтересованным в контролируемой реализации проекта в установленные параметры, но и имеющим реальные рычаги и ресурсы это обеспечить. Сегодня успешный девелопер превращается в интегратора производственной цепочки: управляет подрядчиками, графиком и комплектацией материалами и оборудованием самостоятельно.

Новая философия управления СМР строится на четырех базовых практиках

- ① Самостоятельное управление графиком (критическим путем), бюджетом и планом освоения и финансирования заказчиком.

- ② Работа по системе мульти-лот с разделением пакетов СМР между специализированными подрядчиками и де-факто выполнении генподрядных функций самостоятельно.

- ③ Централизованные закупки заказчиком напрямую у заводов-изготовителей и организация комплектации строительной площадки оборудованием и материалами.

- ④ Управление качеством как системная функция. Самостоятельный контроль каждой операции, а не только результата. Для рынка, где стоимость ошибок растет быстрее маржи, это ключевой фактор выживания.

Заключение.

Новая фаза роста

Российский рынок девелопмента завершает эпоху агрессивного роста и вступает в эпоху эффективности управления. Период дешевого финансирования и ажиотажного спроса сменился временем высоких ставок, осторожных покупателей и более низкой маржинальности. Теперь успех измеряется не количеством введенных метров, а возможностью сохранить маржинальность.

Покупатель стал внимательнее к деньгам: он считает каждый платеж и выбирает решения, которые вписываются в его финансовые возможности. Девелопер действует осмотрительно, стремясь к устойчивому балансу между риском и доходностью. Банки усилили контроль, концентрируясь на сохранении стоимости активов и стабильности системы.

Рынок, долго живший в логике ускорения, переходит в фазу управляемого равновесия. Земельные активы рассматриваются как элемент стратегии, продажи как инструмент поддержания ликвидности, строительство как точный производственный процесс с выверенными параметрами.

В ближайшие годы ценность компании будет определяться качеством управления, прозрачностью и умением создавать продукт, который соответствует ожиданиям клиента и экономике проекта. Девелопмент становится зрелым бизнесом, где устойчивость важнее темпа, а развитие строится на точности, доверии и дисциплине.

Вся информация, содержащаяся в настоящем документе (далее также «Исследование», «Материалы Исследования»), предназначена только для информационных частных некоммерческих целей и не является профессиональной консультацией или рекомендацией. Ни информация, содержащаяся в Исследовании, ни ее использование любым лицом не создают договора, соглашения или отношений между компанией «Яков и Партнёры» и любым лицом, получившим и рассматривающим Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании. «Яков и Партнёры» оставляют за собой право вносить изменения в информацию, содержащуюся в Исследовании, однако не берут на себя обязательств по обновлению такой информации после даты, указанной в настоящем документе, несмотря на то что информация может стать устаревшей, неточной или неполной. «Яков и Партнёры» не дают обещаний или гарантий относительно точности, полноты, адекватности, своевременности или актуальности информации, содержащейся в Исследовании. «Яков и Партнёры» не проводили независимую проверку данных и предположений, использованных в Исследовании. Изменения в исходных данных или предположениях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании. «Яков и Партнёры» не предоставляют юридических, нормативных, бухгалтерских, финансовых, налоговых, регуляторных консультаций. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, несет ответственность за получение независимой консультации в вышеуказанных областях. Консультации в вышеуказанных областях могут повлиять на анализ и выводы, представленные в Исследовании. Ничто в Исследовании не подразумевает рекомендаций о совершении действий, которые могут приводить к нарушению любого применимого законодательства. «Яков и Партнёры» не предоставляют заключений о справедливости рыночных сделок или оценок таких сделок. На Материалы Исследования нельзя полагаться как на такие заключения или оценки, и их не следует толковать как таковые. Материалы Исследования могут содержать прогнозные данные (включая рыночные, финансовые, статистические данные, но не ограничиваясь ими), будущая реализация которых не является гарантированной. Вследствие этого такие прогнозные данные связаны с некоторым труднопредсказуемым риском и неопределенностью. Фактические будущие результаты и тенденции могут существенно отличаться от описанных в прогнозах вследствие целого ряда разных факторов. Если какое-либо лицо полагается на информацию, содержащуюся в Материалах Исследования, то оно делает это исключительно на свой собственный риск. Никакие гарантированные имущественные права не могут быть получены из любого вида информации, представленной в Исследовании. В максимальной степени, разрешенной законом (и за исключением случаев, когда иное согласовано с «Яков и Партнёры» в письменной форме), «Яков и Партнёры» не несут никакой ответственности за любой ущерб, который может быть причинен в любой форме любому лицу вследствие использования, неполноты, некорректности, неактуальности любой информации, содержащейся в Исследовании. Материалы Исследования ни полностью, ни частично нельзя распространять, копировать или передавать какому-либо лицу без предварительного письменного согласия «Яков и Партнёры». Материалы Исследования являются неполными без сопроводительного комментария, и на них нельзя полагаться как на отдельный документ. Любое лицо, получившее и рассматривающее Материалы Исследования и (или) любую информацию, содержащуюся в Исследовании, настоящим отказывается от любых прав и требований, которые оно может иметь в любое время против «Яков и Партнёры» в отношении Исследования, содержащейся в Исследовании информации или других связанных с Исследованием материалов, выводов, рекомендаций, включая их точность и полноту. Названия продуктов, логотипы и товарные знаки компаний, указанные в настоящем документе, охраняются законом. Получение и рассмотрение настоящего документа считается согласием со всем вышеизложенным.

Тренды развития рынка девелопмента: новая нормальность

Контент и аналитика отчета подготовлены консалтинговой компанией «Яков и Партнёры»:

Айман Эль-Хашем, партнер-эксперт

Наталья Куваева, руководитель проектов

Тимофей Губатенко, консультант

Команда ЕРЗ.РФ:

Кирилл Холопик, генеральный директор

ООО «Институт развития строительной отрасли»

Денис Гулый, заместитель генерального директора

ООО «Институт развития строительной отрасли»

Виталий Лапшин, старший аналитик

Команда «Яков и Партнёры», выпустившая материал:

Никита Драль, дизайнер

Ксения Чемоданова, выпускающий редактор

«Яков и Партнёры» — международная консалтинговая компания со штаб-квартирой в Москве и обширной сетью экспертов и партнеров более чем в 120 странах мира. Мы увлечены задачами социального и экономического развития и работаем плечом к плечу с лидерами различных отраслей экономики и общественного сектора, вместе формируя поворотные моменты в истории компаний и общества, добиваясь устойчивых результатов, масштабы которых выходят далеко за рамки отдельных бизнесов.

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

Связаться с авторами, запросить комментарии, а также уточнить ограничения по использованию и перепечатке материалов можно направив запрос на адрес:

media@yakovpartners.ru

Больше исследований, аналитики
и публикаций — на сайте:

www.yakovpartners.ru



Яков и Партнёры × EP3

© ООО «Яков и Партнёры», 2025

Все права защищены

www.yakovpartners.ru

 YakovPartners

 yakov.partners

 yakov-partners