

CRE

2025 ИТОГИ
ТРЕНДЫ
ПРОГНОЗЫ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ
ПАРТНЕР ЖУРНАЛА

CAPITAL

ALLIANCE

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

23 АПРЕЛЯ 2026

Барвиха Luxury Village



CRE MOSCOW AWARDS

XXIII ЕЖЕГОДНАЯ ПРЕМИЯ В ОБЛАСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

35 лет

рынку коммерческой
недвижимости



РЕКЛАМА 16+

cre-awards.ru

**Борис Болтянский**

Главный редактор, издатель

Заканчивается 2025-й — один из самых сложных, непредсказуемых и интересных для отрасли. В российском бизнесе год всегда шел за пять, но, кажется, сейчас рынок коммерческой недвижимости повзрослел и изменился как за все десять.

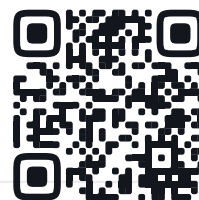
Получив декабрьский номер с традиционными итогами многие из наших читателей удивятся. Во-первых, он не только итоговый, но и прогнозный. Во-вторых — уходящий год стал одним из самых интересных и знаковых и для ИД CRE. Мы перезапустили сайт cre.ru, провели около 20 мероприятий, включая CRE Moscow Awards и CRE Federal Awards, CRE 100 Cocktail, CRE Summit, CRE PRO Cocktail. Мы почти каждый месяц запускаем новые направления, открываем новые отделы, и это — только начало. А накануне Нового года представляем обновленный флагманский проект, главный журнал нашего издательского дома, с которого в 2002-м всё начиналось — Commercial Real Estate. Почти двести полос, более ста экспертов отрасли, итоги и прогнозы, iconic buildings будущего и даже фирменные «отмороженные» тренды от редакции CRE — первое и главное отраслевое издание продолжает изменять рынок вместе с вами.

С наступающим Новым годом!

CORE.XP - от идеи до инвестиционного актива

CORE.XP

CORE.XP - ведущая компания, предоставляющая полный спектр профессиональных услуг в коммерческой и жилой недвижимости. Объединяем масштаб и глубину аналитической и консалтинговой платформы, опыт реализованных сделок, сильные компетенции управления строительством и комплексным управлением активами. Более 30 лет управляем инвестициями клиента на всем жизненном цикле проекта.



core-xp.ru



sila4.ru



core-doma.ru



core-eco.ru

РЕКЛАМА 16+

CRE

10 (455)

декабрь 2025



НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Борис Александрович Болтянский

ШЕФ-РЕДАКТОР:

Екатерина Горячева

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР: Анна Котченко

АВТОРЫ:

Евгений Арсенин, Алина Арсенина,
Максим Барабаш, Анна Данченко, Влад Лория,
Иван Майоров, Павел Назаркин, Наталья Сазонова,
Екатерина Реуцкая, Юлия Толутанова

КОРРЕКТУРА: Елена Сухарева

ДИЗАЙН-МАКЕТ: Ирина Белова

ДИЗАЙНЕР-ВЕРСТАЛЬЩИК: Ольга Чакмак

ОТДЕЛ ПРОИЗВОДСТВА:

Михаил Лебедев, Алексей Кошелев

ИЛЛЮСТРАЦИЯ НА ОБЛОЖКЕ: CRE



Этим значком в текстах отмечаются
компании, входящие в CRE League.

ПО ВОПРОСАМ

РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ:

Алена Мужикян

(коммерческий директор)

a.krivenko@cre.ru

+7 (499) 490-04-79

ОБ ИЗДАНИИ

Commercial Real Estate/«Коммерческая недвижимость» (16+)

Издатель — ООО «Пресском»

Генеральный директор — Л. Ю. Михайлова

Редакция не несет ответственности за содержание рекламных материалов. Перепечатка материалов журнала разрешается с обязательной ссылкой на CRE и автора публикации.

Воспроизведение в сети Интернет должно сопровождаться, кроме того, активной гиперссылкой на сайт издания www.cre.ru.

Издание зарегистрировано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство о регистрации ПИ № ФС77-65673 от 13 мая 2016 г.

Журнал Commercial Real Estate/«Коммерческая недвижимость» представлен более чем в 200 бизнес-центрах классов А и В Москвы, а также в девелоперских, инвестиционных, консалтинговых и управляющих компаниях, банках и пр. Издание распространяется на мероприятиях CRE, а также на крупных профильных выставках и мероприятиях Москвы.

Выход из печати — 09.12.2025.

Отпечатано в ООО «Вива-Стар».

г. Москва, ул. Электrozаводская, 20, стр. 8.

Свободная цена.

Тираж — 15 000 экз.

АДРЕС ИЗДАТЕЛЬСТВА

117105, г. Москва, Варшавское шоссе, 33.

Телефон: +7 (499) 490 04 79

E-mail: info@cre.ru, www.cre.ru

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

Для пресс-релизов: news@cre.ru

Размещение рекламы: salecre@presskom.net

По иным вопросам: info@presskom.net



Signature



Сервисные офисы и переговорные комнаты

+7 499 955 23 00

Столешников переулок, 11



regus.ru

В НОМЕРЕ

ТРЕНДЫ – 2025

10 **50+ событий и трендов — 2025, которые повлияют на отрасль**

ИНВЕСТИЦИИ

32 **Инвесторы переходят из защиты в нападение**

ДЕВЕЛОПМЕНТ – 2025

44 **Долго дорого перспективно непредсказуемо**
[Читателю предлагается самому расставить знаки препинания в заголовке]

ICONIC BUILDING

60 **Объекты, которые изменят облик города**

КОНСАЛТИНГ

92 **Станут ли консультанты снова главными на рынке**

МНЕНИЕ

104 **Перезагрузка недвижимости: 14 трендов, которые изменяют рынок на глазах**

УПРАВЛЯЮЩИЕ КОМПАНИИ

122 **Аварийная ситуация: дефицит кадров, рост стоимости услуг, цифровизация**

ПРАВО

138 **Земля, биометрия и искусственный интеллект**

ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

146 **Номерной фонд: рекордный ввод, инвестиции и «якоря» новых кластеров**

РИТЕЙЛ

158 **Торговая площадь: каким стал 2025-й для ТЦ, e-commerce и стрит-ритейла**

ТОП-15 «ОТМОРОЖЕННЫХ» ТРЕНДОВ БУДУЩЕГО

174 **Приватизация 3.0, мамонт-сафари, мицелий и экранопланы**

AVIUM

ОФИСЫ

от 320 тыс. ₽/м²

КЛАСС А

НОВЫЙ БИЗНЕС-ЦЕНТР

1 минута
ДО МЦК ЗОРГЕ

7000 м²
КОММЕРЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

1,2 га
ПРОГУЛОЧНЫЙ ПАРК

РЕКЛАМА 16+



avium.ru

НАЛИЧИЕ ОФИСНЫХ И КОММЕРЧЕСКИХ ПОМЕЩЕНИЙ, АКТУАЛЬНЫЕ
ЦЕНЫ И ДАННЫЕ УТОЧНЯЙТЕ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ: +7 (495) 019-74-14

50+

СОБЫТИЙ И ТРЕНДОВ — 2025, КОТОРЫЕ ПОВЛИЯЮТ НА ОТРАСЛЬ

Большинство опрошенных аналитиков прогнозировали, что именно 2025-й станет определяющим и решающим для рынка коммерческой недвижимости и смежных сегментов. Редакция CRE выбрала события, которые влияли на рынок в уходящем году и продолжат влиять в наступающем.

АВТОРЫ:

БОРИС БОЛТЯНСКИЙ
ЕКАТЕРИНА ГОРЯЧЕВА
ПАВЕЛ НАЗАРКИН
НАТАЛЬЯ САЗОНОВА
ЮЛИЯ ТОЛУТАНОВА

РЕГУЛЯТОРНЫЙ ШТОРМ

Старт цикла снижения ключевой ставки

В 2025 году «ключ» наконец-то начал снижаться, но здесь у ЦБ традиционно две новости: хорошая — что этот цикл вообще начался, а плохая — начался не так рано и не столь резко, как хотелось бы бизнесу. Фактически в конце года рынок готовится к тому, что в 2026-м будет «малый ледниковый период», который станет серьезным испытанием для большинства игроков.

Вступление Дональда Трампа в должность президента США

Глобальная риторика потеплела, страновые риски для зарубежных партнеров, конечно, не исчезли, но немного снизились. В России заговорили о возможном возвращении ушедших западных и «прозападных» инвесторов и выходе новых.

Доллар окончательно потерял значение (даже индикативное) для рынков недвижимости РФ

Тренд, заложенный еще кризисом конца 2008 года, полностью реализовался спустя 17 лет.



▲
Фото: открытые
источники

Повышение налогов

В первую очередь — НДС до 22%. Инициатива пока не отразилась на недвижимости напрямую, но косвенно уже оказала влияние на рынок. В частности, став одним из проинфляционных факторов, воздействовавших на последнее решение Центробанка по ключевой ставке. В свою очередь, бизнес-аналитики прогнозируют спад доходности или разорение десятков тысяч игроков среднего и малого бизнеса, что приведет к росту вакансии в стрит-ритейле и торговых центрах.

Изменится, кроме того, методика расчета налога на имущество от кадастровой стоимости, что, очевидно, повлияет на инвестиционные модели.

КРТ шагает по стране, выходя даже в те регионы, которые о таких проектах не могли мечтать

78

регионов России уже участвуют в программе

По оценкам на октябрь, за все время действия программы комплексного развития территорий (КРТ), которая действует с конца 2020 года, в России построено 2,8 млн кв. м недвижимости. Из них 2,4 млн «квадратов» пришлось на жилье.

Градостроительный потенциал проектов комплексного развития территорий, которые сейчас находятся в активной стадии реализации, оценивается в 185 млн кв. м недвижимости. Из них 138,7 млн кв. м — жилье.



Фото: Instone Development

Выключение складов из программы МПТ

Мера охладила девелоперов жилья, только что вышедших на складской рынок прежде всего для получения льгот по программе. В результате объем новых анонсированных проектов во втором полугодии значительно снизился, что скорее хорошо для отрасли, постепенно приходящей к балансу спроса и предложения.

Изменение государственной политики и риторики в IT

Сложности с мобильным интернетом в регионах, мессенджерами изменяют и корректируют бизнес-стратегии, в том числе участников рынка недвижимости, ритейла, e-commerce, логистики и индустрии гостеприимства. Ситуация влияет и на маркетинг и рекламные кампании (особенно — торговых центров, магазинов в стрит-ритейле, ресторанов и гостиниц), и на логистику и e-commerce, и на общие планы развития.





Фото: Пикабу

Трудовая миграция из дружественных стран

В России продолжается разворот государственной риторики и бизнес-ландшафта в сторону работы с бизнесами и экономикой дружественных стран. На рынке недвижимости и в смежных сегментах уже активно работают китайские, индийские, тайские, вьетнамские бизнесмены, и их будет становиться все больше: на правительственном уровне усиливаются соответствующие выставочные и маркетинговые кампании для инвесторов. На государственном и региональном уровне весь год поощрялся выход не только «крупняка», но и среднего и малого бизнесов: небольших ритейл-концепций, нишевых оздоровительных и ресторанных проектов и проч.

Но главное — России отчаянно не хватает рабочих рук, и выходом могут стать китайские, североазиатские, вьетнамские, индийские, бангладешские, африканские работники. Их уже приглашают как для участия в строительстве объектов, так и логистические, управляющие, клининговые компании, маркетплейсы, «каменная розница», рестораторы и отельеры. Но особенно надеется на иностранную рабочую силу промышленность — отдавать производство на аутсорс в другие страны все дороже, а желающих «работать руками» в России больше не становится.



Государственная ставка на ИИ

Он теперь везде: в документах, рендерах, проектах и текстах, в том числе подаваемых на городские конкурсы. Часто его уже сложно отличить от «человеческой» работы.

На ИИ в условиях кадрового голода и сохраняющихся санкционных ограничений предлагают делать ставку и девелоперам, и управляющим компаниям — «умные» стройки, «умные» здания, «умное» управление с минимальным участием человека.

Ожидание «глобального потепления» к 2027-му

До 2027-го статус «всё сложно» сохранит любой сегмент коммерческой недвижимости, а 2026-й будет одним из самых «холодных» в новейшей истории. «Потепление» рынок ожидает к 2027-му, но, хотя российская экономика и рынки за почти четыре года максимально локализовались и «импортозаместились», всё будет слишком зависеть от геополитической ситуации. Прогноз уже скорректировал стратегии большинства игроков, которые собираются пережить 2026-й «тихо» и «оптимизировавшись», анонсируя активные проекты лишь на 2027-й.

ИНВЕСТИЦИИ

Крупные сделки по покупке офисов государственными и околосударственными компаниями

В уходящем году «Лукойл» закрыл сделку по покупке БЦ АFI2B, а Мосбиржа приобрела около 30 тыс. кв. м в МФК «Сити-4», Т-банк обосновался в «Центральном Телеграфе» — это крупнейшие сделки года «по деньгам». Но не будем забывать, что Банк России и РЖД переезжают в новые штаб-квартиры — «Слава» и Moscow Towers, соответственно. Аналитики аккуратно намекают на еще одну сделку по покупке объекта, но на момент подписания номера в печать здесь нет определенности.



Фото: moscowtowers.ru

Массовые торги по стрессовым и залоговым активам

За последнее время на балансах банков скопилось довольно большое количество непрофильных активов, не все из которых целесообразно упаковывать в ЗПИФ. В то же время активно развиваются аукционы на электронных торговых площадках (ЭТП), которые становятся привычным инструментом для инвесторов. По прогнозам, в ближайшие годы количество активов, реализуемых через ЭТП, будет только расти.

Рекордные сделки на рынке

В частности, «Страна Девелопмент» закрыла самую дорогую сделку («Сити-2», мкр-н Камушки). Кроме того, стоит отметить продажу аутлетов Hines в Москве и Петербурге, портфеля ТРЦ под управлением Malltech. Завершилась сделка по продаже логотарка «Дмитровский» — одного из крупнейших и знаковых складских комплексов в России. В офисной недвижимости — продажи БЦ АFI2B, «Сити-4» и «Дельта Плаза».

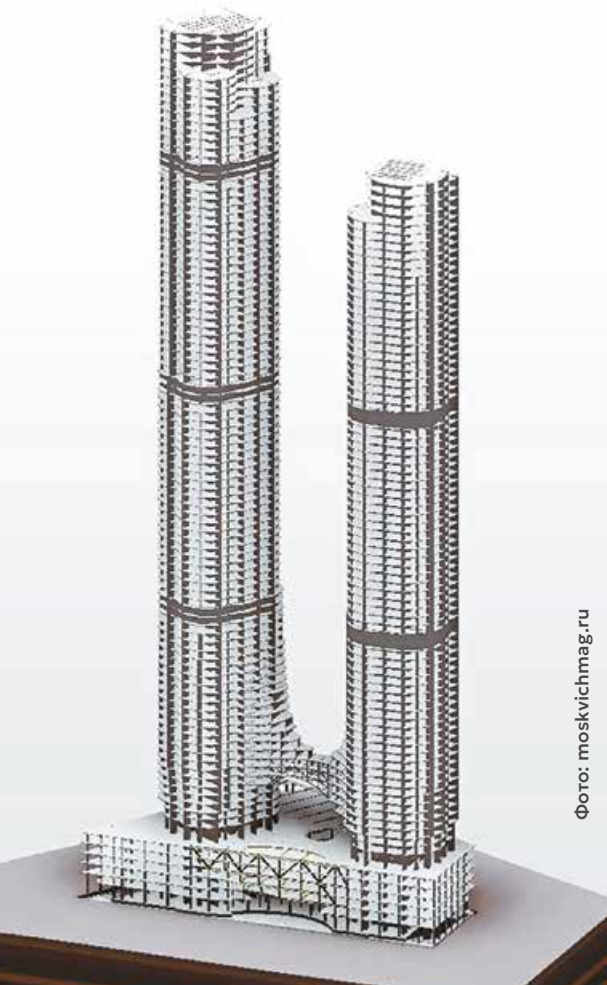


Фото: moskvichmag.ru

Частные и непрофильные инвесторы становятся одними из основных игроков отрасли



Фото: Parametr

С начала 2025 года объем недвижимости в розничных фондах увеличился почти на треть и достиг 4,7 млн кв. м (оценки IBC Real Estate[®] и «Альфа-Капитал»). В абсолютных значениях прирост составил 1,1 млн кв. м. В первом полугодии 2025 года в интересах розничных ЗПИФов было приобретено 13 складов (872 тыс. кв. м), 179 квартир и 325 апартаментов (15 тыс. кв. м), а также три помещения в формате стрит-ритейла (656 кв. м). Самое громкое — это покупки УК «Альфа Капитал» в проектах ХСА. Портфель составляет уже более 30 тыс. кв. м, хотя ранее институциональные инвесторы не были замечены в интересе к формату. Но на этом фоне свои портфели классических складов серьезно расширили и mastodontы в лице «Современных фондов недвижимости» и Parus Asset Management. Где-то рядом идут «ВИМ Сбережения» и профильные PLT, а NK Group развивает свою платформу коллективных инвестиций только по объектам девелопера.

В ЗПИФ упаковывается всё больше новых форматов

Квартиры «под аренду», паркинги, ЦОДы, санатории и целые курорты. Новых и зачастую неожиданных решений для коллективных инвесторов будет все больше: на развитых рынках в состав REIT (аналог ЗПИФов в РФ) входит более 40 подсегментов — от офисов, складов, торговых центров до клиник, лесов и электростанций.

Экспансия региональных девелоперов на московский рынок

до 15–20%

может вырасти доля альтернативных объектов в ЗПИФах недвижимости в России в ближайшие пять лет

Жилье, гостиницы, офисы, стрит-ритейл в составе ЖК, light industrial — количество вышедших в уходящем году крупных, средних и мелких региональных игроков в Москву исчисляется десятками. Вкладываются не только в «классику», но и в новые направления вроде ЦОДов; открывают управляющие ЗПИФами компании и смело запускают новые форматы.

Иностранные инвесторы возвращаются на рынок коммерческой недвижимости России

Хотя в сегменте недвижимости по итогам первого полугодия 2025 года доля сделок с участием иностранных игроков составила менее 7%, интерес иностранцев к стране сохраняется, но Россия за весьма короткое время перешла из европейской орбиты в азиатско-евразийскую: Китай стал ключевым партнером в ритейле, производстве и логистике, Турция активно развивает строительство, текстиль и фуд-ритейл, ОАЭ и Индия присутствуют через инвестиционные структуры и промышленные проекты, а Казахстан выступает и посредником, и соинвестором. Активно выходит на рынок и крупный тайский бизнес, инвестируя в строительство гостиниц, логистическую инфраструктуру. Государство давно запускает инструменты, которые позволяют иностранному капиталу работать в легальном поле: счета «Ин» открыли первый за три года канал для новых инвестиций и вывода прибыли, СПИК 2.0 продлен до 2030 года, применяется к технологическим проектам.

В ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ
ЗОНАХ СЕЙЧАС

53
площадки

1200
резидентов

149 компаний
с иностранным
капиталом

Совокупный объем их
инвестиций — свыше

460 млрд
руб.

Распродажа земельного банка девелоперами



Региональные девелоперы продолжили экспансию на московский рынок, в то время как москвичи стали избавляться от проектов, оптимизируя портфели. Крупнейшие столичные игроки продавали активы, предлагая практически любой проект с «витрины» на выбор. Спрос на участки с документами на строительство и даже на уже строящиеся проекты был неожиданно высоким.

ТОРГОВАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ С NF GROUP



Доступ к ключевым ТЦ
с совокупной аудиторией

более **500** млн
посетителей в год

Выстроенные
долгосрочные отношения
с крупнейшими
арендаторами
и инвесторами

Широкий охват:

более **20** городов
с реализованными проектами
консалтинга и брокериджа

10 профессионалов
в команде

более **10** лет
средний опыт экспертов



«Наша команда — это профессионалы, которые применяют индивидуальный подход к каждому проекту. Мы ценим честные и долгосрочные отношения с клиентом и любим сложные задачи, которые многим кажутся невозможными»

Евгения Хакбердиева,
региональный директор
департамента торговой
недвижимости NF GROUP

CRE
MOSCOW AWARDS

5 ЛЕТ
КОНСУЛЬТАНТ
ГОДА

+7 (495) 981 0000

kf.expert

@NFGROUP_RU



реклама 16+

ОФИСЫ

Долгожданный рост ставок аренды

К середине 2025 года аналитики зафиксировали рост ставок на уровне 30% по сравнению с июлем 2024 года. Потом, однако, рост замедлился, но сигнал для девелоперов уже хороший — такого ощутимого роста не наблюдалось более 10 лет.

Формирование топ-3 девелоперов офисов на продажу

К девелоперу Stone (на момент подписания номера в печать — 15 реализованных и строящихся проектов) присоединились MR[®], запустивший направление MR[®] Office (в планах около 20, сейчас маркируется 7 бизнес-центров), и Forma Workplace с 8 проектами, прямо сейчас активно маркируемыми на рынке.



Фото: Forma,
БЦ Frame

Оживление строительства офисов в аренду

«Галс-Девелопмент»[®] завершает строительство БЦ Dubinin'Sky на Павелецкой (основной арендатор — X5 Group) и активно строит БЦ «Север» у станции метро «Динамо». Но в уходящем году анонсирован еще и проект по застройке грузовых дворов РЖД дочерней компанией «Новая эра», где запланировано более 1 млн кв. м офисов. Модель реализации девелопер пока не спешит озвучивать, но консультанты полагают, что в этих локациях (в непосредственной близости от Садового кольца) могут быть реализованы офисы именно в аренду.

МФК Dubinin'Sky.
Фото: «Галс-Девелопмент»[®]



Новые деловые кластеры



Фото: STONE,
«STONE
Ходынка»

В этом году новый деловой кластер «Ходынка» еще не рассматривается отдельно от Ленинградского делового коридора или «Большого Сити», потому что готового предложения мало. Но если мы будем через 10–15 лет писать о его зарождении, то точкой отсчета можно будет взять именно 2025-й, когда перспектива выделения уже перестала быть спорной (аналитики ждут лишь ввода всех объектов), а девелоперы — представили первый из объектов новой волны («Обсидиан»).

Еще одной перспективной локацией является Мнёвниковская пойма, ставшая более привлекательной с открытием новых станций метро.

Кроме того, активно расширяются другие деловые кластеры, понятие которых выходит за рамки привычных бизнес-районов (в частности, Белорусский и проч.)

Возвращение в медийное пространство KR[®]

KR Pro[®] скорее ожидаемое, чем свершившееся событие. Тем не менее рынок ждет возвращения команды к активному участию в жизни офисного сегмента.

Последний офис в «Москве-Сити»?

Уже два года маркетологи нарекают проекты «последними» в ММДЦ. Все остальное будет уже «не классика», «не то». «Москва-Сити» прошла удивительный путь длиной более 20 лет от «чего-то непонятного» к «классике рынка». На сегодня имеем строящийся One Tower и Top Tower от MR[®] (бывший ICity-2), «Сити-4» от Sezar Group (бывший «Империя-2», здесь разместится Мосбиржа), БЦ у моста «Багратион» (проект «Галс-Девелопмент»[®] реализует для себя РВБ — Wildberries & Russ). Отметим, однако, что высокий потенциал имеют территории «Экспоцентра» (806-й квартал) и район Камушки.

Фото: MR[®]



Законченный облик площади Тверской Заставы



Фото: AFI Development

ВЭБ РФ и MR[®] получили разрешение на ввод нового офиса Центробанка (БЦ «Слава»), а AFI Development[®] запустил в работу торгово-офисный комплекс «АФИ Галерея». Лукойл разместил свою вывеску на купленном в начале года AFI2B.

Кроме того, мэрия Москвы в ноябре утвердила строительство на Тверской Заставе МФК на участке 0,34 га площадью 60 227 кв. м. Да, плотность застройки получится почти 177 тыс. кв. м на гектар. Правообладатель участка — РЖД, реализация — «Новая эра».

Для формирования окончательного облика площади не хватает только обещанного пешеходного моста между «Славой» и «Белой площадью», но это уже детали.

Рынок штаб-квартир выделяется в отдельный сегмент

Рынок штаб-квартир в уходящем году окончательно оформился в отдельный сегмент в Москве, и теперь инвесторы, застройщики и подрядчики надеются на регионы. Начавшиеся переезды крупных государственных и окологосударственных игроков формируют запросы на лоты под штаб-квартиры за пределами Москвы и Петербурга и выводят на новый уровень весь региональный офисный рынок.

Штаб-квартира «Самолет».
Фото: IND architects



Операторы и девелоперы активно запускают премиальные и люксовые форматы гибких пространств, коворкингов и клубных продуктов

Игроки ставят на качество клиентского опыта и резидентов, которым нужна среда, а не рабочее место. Пока рынок так называемых премиальных и люксовых коворкингов, а также смешанных форматов, сочетающих рабочее пространство и функции бизнес-клуба, остается весьма нишевым сегментом даже в Москве, их доля на столичном рынке крайне мала — около 20 тыс. кв. м, то есть менее 5% от общего объема. Однако интерес к формату продолжает расти, влияя в том числе на джентрификацию районов, рынок редевелопмента, трофейные активы и «штучные» лоты в центре Москвы.

СКЛАДЫ

Переход портфеля Raven Russia® к Росимуществу

Крупнейший игрок складского рынка не смог оставить за собой российские активы (около 1,9 млн кв. м), вернее — за своим российским менеджментом. «Стратегические» объекты, несмотря на всю свою «важность для обороны», выставлены на торги по начальной стоимости 90 млрд рублей.

Многоэтажные склады

Этот тренд предрекали долгие годы, но в 2025-м наконец появились конкретные проекты от девелоперов: «Густав», «Level Свободы», «АФИ Пром Алтуфьево». Сегмент оформляется как индустриальная недвижимость, соответственно, он не выходил из программы МПТ. Но, вероятно, строительством таких объектов и дальше будут заниматься девелоперы жилья, а не профильные складские игроки.

Стагнация ставки

Ключевые игроки затаились в ожидании снижения «ключа», спрос упал, и ставки скорректировались в сторону снижения. Аналитики не ожидают роста ставки в 2026 году, прогнозируя, что его будет сдерживать активный ввод. Но «теория большого ввода» может и не подтвердиться: крупные игроки не торопятся, а высокая доля объектов — это все-таки BTS/BTR, а не спекулятивные объекты.



▲
Gustav.
Фото: Forma

Бум light industrial и смещение фокуса на hard

В сегменте LI уже не первый год есть два лидера — ХСА и Parametr. Однако и девелоперы жилья смотрят на этот рынок в связи с МПТ. Дополнительный импульс дают программы импортозамещения и МПТ. Но постепенно, с развитием производств, аппетиты растут. Намечается тренд уже на строительство складскими девелоперами полноценных заводов под клиента — hard industrial.

Переход из подрядчиков в девелоперы

Осторожный тренд, заданный не сегодня, но набирающий обороты. «Мегастрой-М», ПСО-13, «Московия» накопили достаточный опыт, чтобы реализовывать проекты в качестве девелоперов самостоятельно. Часть объектов уже построены, часть — будут введены в следующем году. Не новые, но «обновленные» игроки складского рынка.

Отказ «Сберлогистики» от складов

В начале 2025 года рынок потрясла новость о том, что один из крупнейших маркетплейсов российского рынка решил отказаться от части строящихся под него площадей. Решение было тем более неожиданным, что по итогам 2024 года «Сберлогистика» стала одним из лидеров по объему сделок на складском рынке и, кажется, не планировала выходить из гонки маркетплейсов. По оценкам экспертов, около 1,5 млн кв. м таким образом могли выйти на рынок в качестве прямой аренды (где «Сберлогистике» удалось выйти из договора) и субаренды (где не удалось). Осенью 2025 года к этому предложению добавились площади гипермаркетов IKEA в торговых центрах «МЕГА» — еще около 400 тыс. кв. м.

Технопарки окончательно выделяются в отдельный формат

В Москве — бум спроса на помещения для технологического бизнеса, и 70% запросов в сервис «Помещения в аренду» только у столичного департамента предпринимательства и инновационного развития теперь приходится на производственные лоты. Производственники в разных сегментах жестко конкурируют за подходящие площадки, которых всем не хватает. Один только рынок готовой еды в прошлом году вырос почти на 40%, а его потенциальный объем оценивается не менее чем в 14 трлн руб. Интересу к технопаркам способствуют и государственные и региональные программы поддержки импортозамещения, развития территорий и создания новых рабочих мест, а также сохранение light industrial в периметре государственных льгот и других преференций. В итоге в сегмент технопарков выходят непрофильные игроки, формат активно «упаковывается» для коллективных инвесторов, а девелоперы — скупают участки и задумываются о запуске смежных и новых концепций.

На 40%

за год вырос рынок
готовой еды

14 трлн
руб.

потенциальный
объем рынка
готовой еды

Тотальная цифровизация и роботизация складов на фоне кадрового голода и роста ФОТ

20–25%

составил дефицит линейного
персонала в отрасли

По прогнозам НИУ ВШЭ, спрос на цифровые решения со стороны игроков логистического рынка будет расти более чем на 20% в год. Самыми востребованными инструментами остаются искусственный интеллект, блокчейн, а также технологии автоматизации бизнес-процессов. Не отстает и роботизация: в уходящем году дефицит линейного персонала в отрасли составил около 20–25%, зарплаты продолжали расти, но бизнес больше платить не может, и даже те игроки, которые ранее считали роботизацию «модным баловством» и «дорогой игрушкой», сейчас активно рассматривают покупку машин для всего цикла складских операций. Это только начало: роботизация некоторых складов в США и странах Европы достигает 90%.

Бум 3PL-логистики формирует спрос на новый формат помещений

3PL шестой год называется одним из самых быстрорастущих сегментов в России: рост спроса на комплексные складские услуги оценивался в 25% ежегодно. Причина не только в e-commerce-буме, но и в очевидном интересе рынка к комплексному логистическому продукту и решениям под ключ. В 2025-м 3PL-игроки стали одними из самых заметных арендаторов складов, а в перспективе их доля в структуре рыночного спроса может вырасти до 30%, приблизившись к показателям начала нулевых.

Однако дальнейшее расширение сегмента в России будет зависеть от синхронизации темпов ввода новых качественных складов, адаптации к рыночным реалиям ставок и продолжения технологического развития в самой отрасли. Пока же игроки ожидают появления новых форматов складов, которые будут максимально адаптированы под эти нужды, например с более высоким уровнем автоматизации и специализированными решениями для такой логистики.

ГОСТ для light industrial

На момент подписания номера в печать продолжаются дискуссии по ГОСТу для light industrial — с соответствующей инициативой в октябре выступила группа представителей отраслевых бизнесов. Мнения разделились: одни эксперты считают, что именно ГОСТ создаст прозрачную основу для признания проектов LI на уровне государственной промышленной политики, установит единые правила рынка, снизит риски и повысит доверие к проектам у банков и страховых компаний, создаст базу для масштабирования индустриальной инфраструктуры в регионах. Другие — что введение стандарта для относительно нового сегмента преждевременно, может лишить его ряда преимуществ перед «большими» складами и затормозить развитие.



ИНДУСТРИЯ ГОСТЕПРИИМСТВА

Туристический бум и господдержка — основные драйверы инвестиций

Рост туристского потока до 139 млн поездок (+3% г/г) уже за январь — сентябрь 2025 года; рост количества размещенных в КСР до 68,9 млн чел. — в итоге в гостиницы вкладываются теперь даже непрофильные игроки; первые «классические» отели и санатории «упаковываются» для коллективных инвесторов.

Отрасль как никогда активно поддерживается государством: общий объем инвестиций только по итогам четырех этапов 141 постановления составил 2,1 трлн руб.

Рост популярности гостиничных номеров как полноценных инвестиционных активов



Сервисные апарт-отели остаются самыми популярными для коллективных инвестиций уже более пяти лет. Однако на фоне выхода управляющих ЗПИФами компаний в новые сегменты интересны будут все чаще рассматривать вложения в номера в «классических» отелях, санаториях, домах отдыха и пансионатах.

до **139**
млн
поездок

рост туристического
потока за январь —
сентябрь 2025 года

▲
Фото: Winepark

Гостиницы становятся фундаментами брендинга и «якорями» кластеров нового формата

Такого спроса на путешествия по России не было с 1989 года, и он продолжает расти, позволяя игрокам масштабировать проекты даже в ранее «нетуристических» районах. Все чаще отели становятся фундаментами джентрификации, брендинга территорий и «якорями» гостинично-развлекательных кластеров нового формата, перезапуская целые регионы. Новые концепции «городов в городах» могут перезапускать даже популярные регионы, не первый год живущие в режиме овертуризма. Модель активно поддерживается государством, а в индустрии гостеприимства уже появились игроки, специализирующиеся на подобных решениях.

16+ реклама

СТАРТ ПРОДАЖ ОФИСОВ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

● 8 ДЕЛОВЫХ ПРОСТРАНСТВ
В МОСКВЕ

WORKPLACE



FORMA

РЕКЛАМОДАТЕЛЬ ООО «ФОРМА». ИНН 7729604691.
ПОДРОБНЕЕ НА САЙТЕ [WORKPLACE.FORMA.RU](http://workplace.forma.ru)

Выгодные условия на старте продаж.
Подробнее на сайте
workplace.forma.ru



Новые правила классификации, легализация гостевых домов, туристический налог

Процедура прохождения классификации обязательна теперь не только для гостиниц, но и для других объектов: санаториев, кемпингов, баз отдыха, иначе они не смогут размещаться на сайтах-турагрегаторах и принимать гостей.

Запуск президентом же экспериментального режима с легализацией в 17 регионах с 1 сентября 2025 года гостевых домов направлен на вывод значительного сегмента серого рынка в правовое поле.

Ну а продолжающаяся отработка механизма взимания курортного сбора создает дополнительную административную нагрузку для игроков, но, по задумке регулятора, одновременно должна формировать целевой источник финансирования для развития туристической инфраструктуры в регионах.



Фото: Freepik

Рост доли отелей премиального класса в регионах

Такие проекты будут самостоятельными генераторами спроса, и это при одновременном усилении конкуренции среди объектов размещения в связи с открытием многих новых объектов (только в Сочи — Mantera Supreme 5*, Marina Garden 5*, отель «Гранд Каскад», санаторий «Кристалл» 4*, отель Azimut Vinogradnaya 4*).



Фото: Mantera

ТОРГОВАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

Городские курорты стали новым перспективным форматом для ТЦ и МФК

Сложности с поездками в другие страны, многократно подорожавшие путешествия и растущий запрос на отдых в своем регионе выделили в отдельный формат так называемые городские курорты. Концепция бьет рекорды по вводу, став одной из самых привлекательных не только для торговых и мультифункциональных центров, которые отдают теперь под проекты с термами, аквапарками, спа и смежными решениями масштабные площади, но и инвесторов, включая коллективных и непрофильных.

К 2026 году реконструкция «под термы» может затронуть почти четверть российских торговых центров. Если в 2024 году речь шла в основном о планах по открытию, то в 2025-м уже были реализованы многие проекты, например термальных комплексов, как в Москве, так и в регионах. Крупнейшие из них занимают уже более 30 тыс. кв. м, являясь самостоятельными объектами. Однако около четверти открытых и запланированных становятся арендаторами ТРЦ. Именно в уходящем 2025-м «термальный бум» окончательно развернул рынок торговой недвижимости в сторону «фабрики впечатлений», а в сегменте управления — появляются профильные управляющие компании, предлагающие как адаптировать под ключ концепцию ТЦ к запуску «городского курорта», так и управлять отдельными объектами.

Массовое строительство районных ТЦ девелоперами жилья (Москва)



Требования властей по инфраструктуре в составе ЖК и слабая активность профильных девелоперов торговой недвижимости приводят к тому, что все больше застройщиков жилья реализуют ТЦ в своих проектах самостоятельно. Примерами могут служить такие проекты, как «ЗУМ» от ЛСР и «ОМА» от ПИК. По прогнозам, в ближайшие годы такие проекты будут занимать все большую долю от общего ввода ТЦ по мере завершения строительства заявленных ранее коммерческих проектов, не привязанных к ЖК. На рынок выходят, кроме того, специализирующиеся на «районниках» управляющие компании.



ТРЦ «ОМА».
Фото: ПИК

Бум реконцепций: ТЦ становятся «фабриками развлечений»

> 60%

торговых центров нуждаются
в реконцепции

В России доля торговых центров, нуждающихся в реконцепции, по разным оценкам, превышает 60%. Неудивительно, что предрекаемый в прошлые годы бум реконцепций устаревших объектов торговли стал в 2025-м, как говорится, реальностью в ощущениях — активно публикуются итоги работы управляющих компаний по привлечению новых «якорей», созданию развлекательных кластеров и расширенных фуд-кортов, организации мероприятий и повышению трафика. Торговые центры окончательно уходят от позиционирования себя как места покупок в «фабрики развлечений».

Поиск новых спортивных «якорей»

В ТЦ достаточно много концепций детских развлечений, но не хватает «активностей» для взрослых. Одним из вариантов стал падел-теннис, которому пророчат судьбу боулинга, что, впрочем, вызывает сомнения. В свою очередь, фитнес-центры хорошо справляются с поглощением вакантных площадей и обеспечением общего трафика для объекта, но насколько эффективными они являются в разрезе синергии с другими арендаторами — по-прежнему вопрос.



Фото: Freepik

Переосмысление фуд-кортов

В 2025-м только началось, но станет безусловным трендом следующего года. Мало кто из собственников и управляющих компаний придумал, что именно нужно «переосмыслить», но то, что формат нуждается в новой бизнес-философии, признают все. Возможно, одним из вариантов станет массовый переезд на фуд-корты галерейных ресторанов и более четкое зонирование остального пространства. Это станет одним из вероятных способов повышения трафика в торговых центрах, куда в условиях «диванного потребления» становится все сложнее привлекать посетителей даже едой.

РИТЕЙЛ И E-COMMERCE

Массовое замедление российского fashion

То, что после 2022–2023 годов российские сети станут менее активно открывать новые точки, ожидаемо. Наиболее выгодные локации быстро были поглощены, пришло время работать над эффективностью существующего портфеля. Эксперты предрекали массовые закрытия и даже — возможно — новый передел, но фактически 2024–2025 годы прошли без громких потрясений. Вероятно, такая картина сохранится и на 2026 год.



От глобальных и не очень брендов — к СТМ

Собственные торговые марки (СТМ) у крупных ритейлеров продолжают расти как на дрожжах. С уходом международных компаний общая ценность бренда для потребителя снизилась. Влияет и инфляция, обгоняющая рост зарплат, и тренд на «умное» потребление. В этих условиях наращивание доли СТМ становится логичным для сетей, позволяющим сокращать затраты, не теряя клиентов.

Оmnиканальность как способ выживания

Офлайн в ритейле не умер и не умрет никогда, но уже давно не является единственным каналом продаж, а выручка собственных онлайн-магазинов показывает более быстрый рост, чем в «каменной рознице». Причем это касается почти всех категорий ритейла — от детских и спортивных товаров, бытовой техники до продуктов.

Жесткая посадка: дискаунтеры живут и побеждают

Иногда кажется, что такие сети, как B1 и «Чижик», появились только вчера — эдакое «временное явление». Но между тем последняя в этом году уже отметила пятилетие и преодолела отметку в 2,5 тыс. магазинов. У «Магнита», помимо B1, есть еще сеть дискаунтеров «Моя цена». В свою очередь, «Светофор» в 2025 году столкнулся с приостановкой работы и закрытием части магазинов, как результат, впервые за долгие годы упустив лидерство по выручке в своем сегменте (данные INFOLine). Таким образом, окончательно сформировался тренд на лидерство федеральных продуктовых сетей и в сегменте «жестких дискаунтеров», долгое время остававшемся самостоятельной нишей на карте продуктового ритейла.



Маркетплейсы и другие e-commerce-игроки активно выходят в офлайн

Открывая шоурумы и «пространства впечатлений» в торговых центрах, пытаясь конкурировать с «каменной розницей» единственным, что у нее, по сути, осталось уникального — «атмосферой» и качеством клиентского опыта. И это только начало.



Доставка перестает быть быстрой и продолжит замедляться

Клиент никогда не знал, что ему нужна пятнадцатиминутная доставка, но когда в России ее придумали и массово внедрили — оказалась жизненно необходимой каждому. Однако золотой инвестиционный дождь заканчивается, «быстрые» ресурсы для e-commerce и «каменной розницы» обходятся все дороже, и не только пятнадцатиминутная, но и 24-часовая доставка становится роскошью. Скорее всего, в 2026-м недорогой или бесплатной будет доставка за две-три недели, а все, что быстрее, — платным или дорогим.

Запуск и апгрейд маркетплейсами «премиальных» и «атмосферных» ПВЗ



Пункты выдачи заказов остаются самым популярным способом e-commerce-покупок в России: более 80% товаров в стране, выбранных в интернете, получается именно «самовывозом». «Авито» представил «премиальные» ПВЗ еще два года назад; о «походе в премиум» и расширении и повышении качества клиентского опыта в ПВЗ заявили также Wildberries и Ozon. В 2025-м маркетплейсы массово ставили на «атмосферные» ПВЗ, которые позволяют им конкурировать по уровню сервиса с «каменной розницей».

В свою очередь, крупнейшие игроки омниканальной розницы все активнее стараются дистанцироваться от маркетплейсов и логистических компаний, анонсируя «переход в плоскость собственных клиентских экосистем» и открывая фирменные ПВЗ.

ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ЗАСТРОЙЩИКОВ: ТЕНДЕНЦИИ-2025

В последнее время государство все активнее вовлекает девелоперов в финансирование и строительство инфраструктурных объектов. В то время как взаимодействие между государством и девелоперами на уровне регионов и муниципалитетов обеспечивается за счет различных правовых механизмов, на федеральном уровне вскоре могут быть выработаны единые подходы к регулированию вопроса инфраструктурных обязательств.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

В настоящее время на федеральном уровне отсутствует универсальное регулирование, обязывающее девелоперов инвестировать в развитие инфраструктуры (дорог, инженерных сетей, социальных объектов и др.) при строительстве коммерческих и жилых объектов.

В основном такие обязательства закреплены в нормах о комплексном развитии территории (КРТ): с 2025 года перечень таких инфраструктурных объектов, а также обязательство девелоперов по их строительству в соответствии с утвержденной документацией по планировке территории включаются в договор о КРТ в качестве обязательного условия.

Однако далеко не все проекты реализуются по модели КРТ, поэтому вопросы участия застройщиков в развитии инфраструктуры регулируются собственными нормативными актами регионов и муниципалитетов.

РЕГУЛИРОВАНИЕ НА УРОВНЕ ГРАДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

В ряде случаев требование об обеспеченности инфраструктурой включается в местные правила землепользования и застройки (ПЗЗ). Несоблюдение таких требований может служить основанием для отказа в выдаче разрешения на строительство. Подобный подход действует, например, в Санкт-Петербурге.

В ПЗЗ города Сочи закреплён мораторий на выдачу разрешений на строительство за рядом исключений. К таким исключениям относится КРТ, которое как раз позволяет обеспечить участие девелоперов в развитии инфраструктуры. Введение такого моратория на локальном уровне обусловлено отсутствием достаточной инфраструктуры.

ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ

В ряде регионов, в том числе в Санкт-Петербурге, применяется практика заключения соглашений о создании объектов инфраструктуры и об их последующей передаче в публичную собственность.

В Перми на локальном уровне действовал порядок заключения соглашений о сотрудничестве между застройщиками и муниципалитетом для развития сети социальной инфраструктуры. В 2025 году полномочия по строительству крупных социальных объектов были переданы на региональный уровень – и к части действующих соглашений были заключены дополнительные соглашения о перечислении средств в бюджет края.

В Москве в 2025 году введен единый инфраструктурный договор, определяющий порядок участия застройщика в создании социальной, инженерной, дорожно-транспортной инфраструктуры, объектов благоустройства и улично-дорожной сети, а также мест приложения труда.

Участие в таком формате предусматривает либо перечисление денежных средств в бюджет города в счет компенсации за строительство объектов



Екатерина Верле

Партнер, руководитель практики недвижимости адвокатского бюро ЕПАМ



Сабина Идрисова

Юрист, практика недвижимости адвокатского бюро ЕПАМ

инфраструктуры (в ряде допустимых случаев), либо строительство объектов инфраструктуры с последующей безвозмездной передачей в собственность Москвы. Также предусмотрены механизмы предоставления застройщикам льгот, включая пониженную арендную плату, отсрочку по ее внесению и льготную плату за смену вида разрешенного использования (ВРИ).

Подобные подходы для Москвы не являются новыми: ранее применялись инвестиционные контракты, договоры участия в развитии социальной и транспортной инфраструктуры и благоустройства, соглашения о перечислении в бюджет города денежных средств в счет компенсации за объекты социальной инфраструктуры, а также соглашения о реализации инвестиционных проектов, предусматривающих создание мест приложения труда.

Общий тренд таков: фокус на регулирование инфраструктурных обязательств застройщиков наблюдается на всех уровнях власти. Увеличивается количество проектов, реализуемых в рамках КРТ, активно внедряются разнообразные региональные механизмы, предусматривающие участие застройщиков в создании и развитии объектов инфраструктуры. В ряде регионов, среди которых Сочи, Татарстан и другие, все чаще обсуждаются инициативы о введении инфраструктурных сборов.

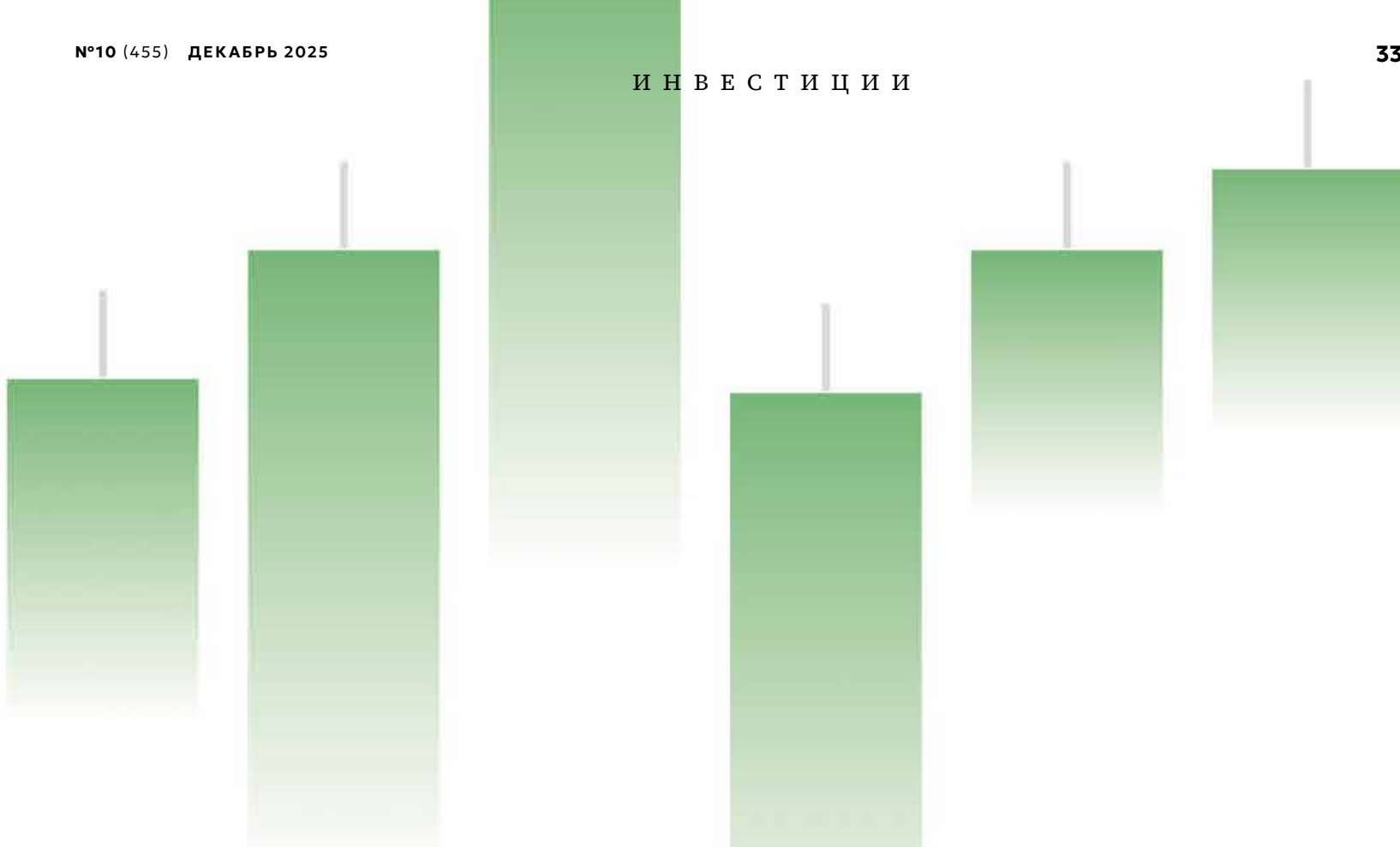
На федеральном уровне уже в обозримом будущем можно ожидать введения общего механизма регулирования инфраструктурных обязательств. Одним из возможных решений может быть закрепление нормы об отказе в выдаче разрешений на строительство при недостаточной обеспеченности территорий объектами инфраструктуры. Соответствующий проект уже рассматривается Государственной думой.

ИНВЕСТОРЫ ПЕРЕХОДЯТ ИЗ ЗАЩИТЫ В НАПАДЕНИЕ

Недвижимость сохранила статус главного защитного актива: в уходящем году в неё инвестировалось большинство свободных денег в стране. Усиливающиеся же геополитические, макроэкономические, валютные, инфляционные и другие риски развернули в сторону «каменных» активов в том числе новых и непрофильных игроков.

АВТОР:

И В А Н М А Й О Р О В



Весьма сдержанная политика Банка России по снижению ключевой ставки, геополитика, изменение системы налогообложения для юридических и физических лиц стали основными факторами, влияющими на рынки капиталов и инвестиций в 2025 году. Ключевая ставка, которая в начале года находилась еще на уровне 21%, была по итогам нескольких заседаний Банка России снижена, и к октябрю составила 16,5%, что является достаточно высоким показателем относительно исторических значений. Именно такой цикл повышения наблюдался в 2014, в 2022 и в 2024 гг. Интерес к недвижимости продолжит расти в случае продолжения снижения КС, убеждены в CORE.XP®.

В Nikoliers® прогнозируют, что суммарный объем инвестиций по итогам года может составить около 1,2 трлн руб. Из суммарного объема инвестиций за январь — сентябрь 2025 года на классическую коммерческую недвижимость пришлось 585,6 млрд руб., а на сделки с площадками под девелопмент — 264,6 млрд руб.

По оценкам CMWP, совокупно по всем сегментам коммерческой недвижимости по итогам трех кварталов 2025 года произошел рост объемов на 27,1%. Офисный сегмент остается лидером — почти в 2 раза (86,4%) по сравнению с III кв. 2024 года. Складской и гостиничный отстают, но прирост также ви-

ден на 68,5 и 35,6% соответственно. Драйверами стали покупки трофейных активов, форвардные сделки в складском сегменте и коллективные инвестиции. При стабильном количестве инвестиционных сделок их средний чек сократился примерно на 40%, указывают в NF Group®. В Ассоциации «Альянс экспертов рынка недвижимости» говорят о «сильном снижении цен» — те, кто хотел продать, вынуждены были соглашаться на предложения значительно ниже цены изначальной покупки. Поэтому некоторым игрокам удалось удачно воспользоваться ситуацией кризиса ликвидности. «И, конечно, это был год завершения сделок с иностранцами, — констатирует **Алексей Смердов, инвестиционный директор Central Properties & PARUS**. — Ужесточение правил в конце 2024-го привело к тому, что уже в первой половине 2025-го были завершены последние значимые (некоторые из них — крупные) сделки и „подпитка“ информационного поля сделками с иностранцами окончательно сошла на нет».

ИГРАЛИ ПО КРУПНОМУ: КТО ВЫИГРЫВАЕТ?

Региональное распределение остается для рынка инвестиций традиционным: около 75% сделок, по оценкам IBC Real Estate®, были совершены с объектами Московского региона. 10% пришлось на вложения в недвижимость Санкт-Петербурга, остальные 15% распределились по другим городам России.

Но, если динамика и структура вложений в недвижимость Московского региона в 2025 году повторяет общероссийскую (восстановление инвестиционной активности во втором полугодии), то в Петербурге отмечено сокращение сделок купли-продажи относительно прошлого года в три раза.

ФОТО: swissotelsochi.ru,
«Swissotel Resort
Сочи Камелия»



Михаил Тарасов

Генеральный директор PLT

— Драйвером инвестиционной политики всех игроков, безусловно, останется ставка кредитования. Мы всегда об этом говорим, строим прогнозы и графики, без этого фактора вообще невозможно понимать, что будет с другими. Заметное движение вперед рынок увидит только после значимого снижения КС в 2027 году.

Что касается 2026-го — бывают периоды, когда инвесторам вообще лучше ничего не делать, чем сделать лишнее, ведь, когда уже «едешь в поезде», ехать нужно до результата. Конечно, любые игроки любят стабильность, уверенность в завтрашнем дне; нужна положительная динамика развития и прогноз по налоговому бремени. Если хотя бы несколько частей сбудется, то инвестиции мы увидим во всех секторах и направлениях, у нас не такой большой рынок, и наполнение его даже частично приведет к росту.

На сегодня же прекрасная и правильная идея — поддержать производственные предприятия, сформировать пул субсидий и тем самым направить инвестиции в определенные отрасли. Пожалуй, главным созидательным событием уходящего и наступающего года я назову как раз инвестиции в производства.

Объем инвестиций в региональные объекты, за исключением Санкт-Петербурга, напротив, достаточно высокий, что связано с закрытием портфельной сделки с торговыми центрами Malltech и продажей отеля «Swissotel Resort Сочи Камелия». Все крупные зафиксированные региональные сделки в 2025 году были заключены в инвестиционных целях.

Среди других крупнейших транзакций 2025 года в IBC Real Estate[®] выделяют переход БЦ «Белая площадь» в управление «Современных фондов недвижимости», портфельную сделку с двумя аутлет-центрами Outlet Village Belaya Dacha и Outlet Village Pulkovo и компанией «Кама Капитал», а также покупку Дмитровского логопарка Central Properties.

В офисной недвижимости доминировали покупки крупных бизнес-центров под собственные нужды компаний, в том числе размещение штаб-квартир, — такие сделки составили более половины вложений. Несмотря на снижение вложений в сегмент по сравнению с прошлым годом на 52%, текущий показатель все еще существенно (в 1,5–2 раза) превышает результаты предыдущих лет, что подтверждает устойчивый интерес инвесторов к сегменту.

Половина совокупного объема инвестиций в складской недвижимости пришлось на приобретение объектов с последующим включением их в состав ЗПИФ. Снижение же вложений на 27% г/г

в складском сегменте связано с изменением рыночных условий и стратегии инвесторов. Ранее значительная часть покупок приходилась на объекты с низким арендным потоком, которые рассматривались как активы с потенциалом роста, однако теперь рынок достиг относительного равновесия: ставки стабилизировались и возможности для пересмотра договорных условий практически исчерпаны, что делает новые инвестиции менее привлекательными и ограничивает число сделок.

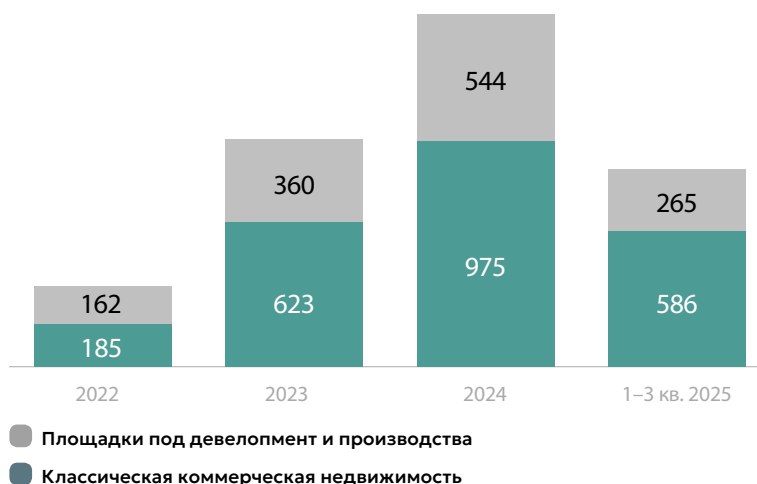
Сегмент гостиничной недвижимости по-прежнему остается, пожалуй, единственным, где спрос на долгосрочном горизонте во многих регионах превышает предложение. Другим фактором для роста сделок послужили льготные условия финансирования и другие федеральные и региональные программы, ставшие драйвером развития проектного финансирования. Вместе с тем часть девелоперов гостиниц не смогли открыть кредитные линии и были вынуждены выставить проекты на реализацию.

В итоге, по оценкам IBC Real Estate[®], инвестиционный показатель в индустрии гостеприимства вырос более чем в 2 раза, а результат в 65 млрд руб. назван рекордным за всю историю наблюдений. Крупнейшими транзакциями, помимо сделки со «Swissotel Resort Камелия» в Сочи, стали продажа проекта реконструкции здания бывшей гостиницы «ЛюксЪ» на Тверской улице и Hyatt Regency Moscow Petrovsky Park в Москве и загородного отеля LesArt Resort в Московской области.

РЕКОРДНЫЕ СТРЕССОВЫЕ СДЕЛКИ И ИНТЕРЕС К ГОТОВЫМ ОБЪЕКТАМ

Все собеседники CRE сообщают и о существенном и даже рекордном увеличении объема стрессовых сделок. Рост обусловлен транзакциями по реструктуризации долговых обязательств, выкупом активов у го-

СУММА ИНВЕСТИЦИЙ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ И ЗЕМЕЛЬНЫЕ УЧАСТКИ, МЛРД РУБ.



Источник: Nikoliers[®]



Алексей Смердов

Инвестиционный директор
Central Properties & PARUS



Егор Клименко

Генеральный директор
AKTIVO



Владислав Фадеев

Директор Центра экономического
прогнозирования Газпромбанка



Юлия Глухова

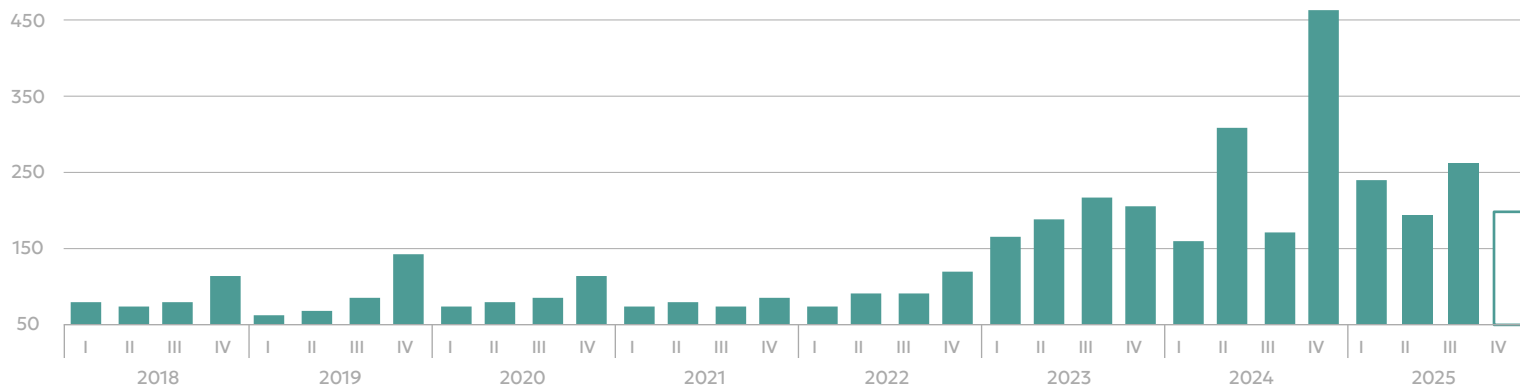
Операционный директор
УК «А класс капитал»

сударства и реализацией проблемных активов с аукционов. В январе — сентябре объем стрессовых сделок в России, по оценкам Nikoliers[®], составил 268,4 млрд руб., что в 8 раз больше, чем за весь 2024 год. Таким образом, стрессовые сделки сформировали 32% от общего объема инвестиций в «классическую» коммерческую недвижимость и земельные участки под девелопмент, что оценивается как рекордный показатель за всю историю наблюдений за рынком.

Еще один тренд уходящего года — ставка инвесторов во всех сегментах на покупку готовых объектов с арендным потоком, указывают в Bright Rich | CORFAC International. Ставки аренды растут медленнее, чем себестоимость строительства, что делает стратегию более привлекательной по сравнению с покупкой земли под девелопмент, поясняют в компании. Однако на сегодняшнем рынке предложение качественных объектов коммерческой недвижимости в продаже ограничено, а ценовые ожидания собственников — зачастую завышены. Это стимулирует инвесто-

СУММА ИНВЕСТИЦИЙ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ ПО КВАРТАЛАМ (БЕЗ УЧЕТА ЗЕМЕЛЬНЫХ УЧАСТКОВ)

млрд руб.



Источник: Nikoliers



Дмитрий Средин

Старший вице-президент, руководитель департамента
по работе с клиентами рыночных отраслей ВТБ

— На фоне тенденции к снижению ключевой ставки и ставкам по депозитам аппетит инвесторов к недвижимости будет усиливаться. Параллельно вырос и уровень финансовой грамотности населения и избирательность крупных инвесторов. Финансовый рынок предлагает различные инструменты для диверсификации инвестиционного портфеля. Отрасли придется серьезно конкурировать за капитал, только самые качественные проекты и надежные компании будут привлекательными.

Мы видим, что девелоперы продолжают откладывать запуск новых проектов и активную инвестиционную деятельность по новым площадкам. Вместе с тем продолжает расти интерес к реализации отдельных программ, на которых фокусируется и которым оказывает поддержку Правительство РФ — развитие транспортной и социальной инфраструктуры, строительство логистических комплексов и ЦОДД.

Ну и коллективные инвестиции — это возможное будущее для девелоперов коммерческой недвижимости, поскольку диверсифицируют риски и дают возможность попробовать себя на рынке при относительно невысоком пороге входа.

ров искать активы с потенциалом роста капитализации: например, «морально устаревшие» здания под редевелопмент или неликвидные активы, которые можно купить с дисконтом к рыночной цене.

Кратно выросли и инвестиции среди конечных пользователей. Таким игрокам неважна окупаемость, поэтому стоимость сделки не играет решающей роли; намного важнее, насколько объект подходит под их операционные задачи, помогает защититься от роста арендных ставок и повысить эффективность бизнеса. Тренд особенно усилился в офисном сегменте, где в условиях дефицита свободных лотов многие компании рассматривают покупку площадей с запасом.

ОПТОМ, В РОЗНИЦУ И ПО ЧАСТЯМ

Разница в доходности между коммерческой недвижимостью и депозитами продолжала сокращаться, и инвесторы начали вкладывать часть размещенных в банках денег в недвижимость, сообщают в Bright Rich | CORFAC International. «Кроме того, в 2025 году произошел рост эмиссий: рекордными темпами выпускаются облигации, — напоминает **Егор Клименко, генеральный директор АКТИВО**. — У инвесторов возникают опасения, смогут ли эмитенты рассчитаться по этим облигациям. Вероятно, это способствовало тому, что игроки перекладывались в том числе в фонды коллективных инвестиций».

Именно в 2025-м профессиональный рынок недвижимости начал всерьез и на равных воспринимать розничных

Фонды недвижимости уже обогнали рынок акций по доходности

инвесторов. «Триггером для поиска альтернативного финансирования стала высокая стоимость банковского кредитования, — говорит Алексей Смердов. — И деньги были найдены — те самые 70 трлн руб. на депозитах. Правда, путь к сердцу этого капитала тернист и успешно справились с ними немногие, но мощный приток денег заметили точно все». «В итоге только наша линейка приросла сразу на два ЗПИФа, — сообщает Егор Клименко. — Сегодня доходность коммерческой недвижимости Москвы составляет в среднем 12,5–13% в складах, 11–12% в офисах, до 15–16% может доходить в ритейле. Для частного инвестора, который, как правило, использует кредитное плечо для покупки объекта, такая инвестиция не интересна: стоимость кредита составит примерно 18,5% (ключевая ставка плюс 2%), а объект будет приносить, скажем, 12%. В общем, сделка на сегодняшний день смысла не имеет. И вот

тут на сцену выходит ЗПИФ, который может в короткие сроки собрать финансирование и приобрести объект без кредитной нагрузки».

Доминировал в коллективных инвестициях складской сегмент (около 80% от всех активов ЗПИФ) — Егор Клименко называет его «самым разогретым». Это в том числе следствие очень успешных сделок (30–40 тыс. руб./кв. м), которые были заключены до того, как ставка аренды выросла в три раза (с 4 до 12 тыс. руб. в период 2021–2024 годов), поясняет он. Объекты, купленные в 2021–2022 годах, демонстрируют хорошую динамику по капитализации, арендному потоку, и такие инвестиционные кейсы позволили «выстрелить» фондам со складской недвижимостью в составе. Еще один фактор, повышающий привлекательность складской недвижимости, — договоры аренды, которые были подписаны до роста арендных ставок. Покупая склад за 50–60 тыс. руб./кв. м, вы получаете невысокую доходность в моменте, но повышение до рыночного уровня в перспективе, сообщает г-н Клименко.

В ритейл же, который (особенно в регионах) исторически предлагал самую высокую номинальную до-

ТОП-15 КРУПНЕЙШИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК В ЯНВАРЕ-НОЯБРЕ 2025 Г.

СЕГМЕНТ	ОБЪЕКТ	ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ. М	ЦЕНА ПРОДАЖИ, МЛРД РУБ.	ПРОДАВЕЦ	ПОКУПАТЕЛЬ
Офисная	БЦ «Белая площадь»	111	46,5	O1 Properties	Современные фонды недвижимости
Офисная	БЦ AFI2B	50	28–35	AFI Development	Структуры Лукойла
Офисная	БЦ «Сити-4»	30	20–25	Sezar Group	Мосбиржа
Складская	ЛП «Дмитровский»	243	Конфиденциально	Ghelamco	Central Properties
Складская	СК «Обухово»	109	7,5–7,8	A2	Современные фонды недвижимости
Складская	СК «Саратов»	104	6,5–7	NK Group	Современные фонды недвижимости
Жилая	ЗУ ЖК Injoy	8,9 га	14–16	Sminex	«Талан»
Жилая	ЗУ ЖК «Новое Пушкино» и «Белый град»	160 га	10–12	Sminex	«Вектор»
Жилая	ЗУ на Павелецкой наб.	2,14 га	6,5	ООО «СтартПроект»	«АМ Девелопмент»
Торговая	Портфель ТРЦ Malltech	874	Конфиденциально	Goldman Sachs	Balchug Capital
Торговая	2 ТЦ «Outlet Village Белая Дача» и «Outlet Village Пулково»	76	Конфиденциально	Hines	«Кама Капитал»
Торговая	ТЦ «Времена года»	67	16	«Кэпитал менеджмент»	«Киевская Площадь»
Гостиничная	«ЛюксЪ» («Коринтия»)	50	11–12	Частный инвестор	«Алкион»
Гостиничная	«Swissotel Resort Сочи Камелия»	203 ном.	10	«ВИМ Сбережения»	«Правильные решения»
Гостиничная	Отель Les Art Resort	300 ном.	Конфиденциально	Частный инвестор	Конфиденциально



ФОТО: Level

Антон Мельников

Генеральный директор Metrika Investments

— Начало цикла смягчения денежно-кредитной политики ЦБ позволяет надеяться, что на горизонте 1–1,5 лет мы увидим ключевую ставку на уровне 12–13%, что позволит институциональным игрокам инвестировать в коммерческую недвижимость без оглядки на доходность по альтернативным инструментам со схожим или меньшим уровнем риска.

Наиболее активным сегментом же в уходящем году был офисный. По итогам года мы ожидаем рекордного ввода площадей за последние 5–7 лет (0,9–1,1 млн кв. м), а также невиданное ранее разнообразие заявленных к старту проектов, большую часть из которых планируется реализовать «в нарезку». При этом в части спроса — некоторое охлаждение: объем сделок аренды сократился на 27–34% по сравнению с 2024 годом, соответственно, ситуация на рынке в 2026-м обещает быть интересной.

Также хотелось бы отметить развитие производственно-складского сегмента, особенно в многоэтажном формате городского light industrial — это новый и, на мой взгляд, очень перспективный продукт.

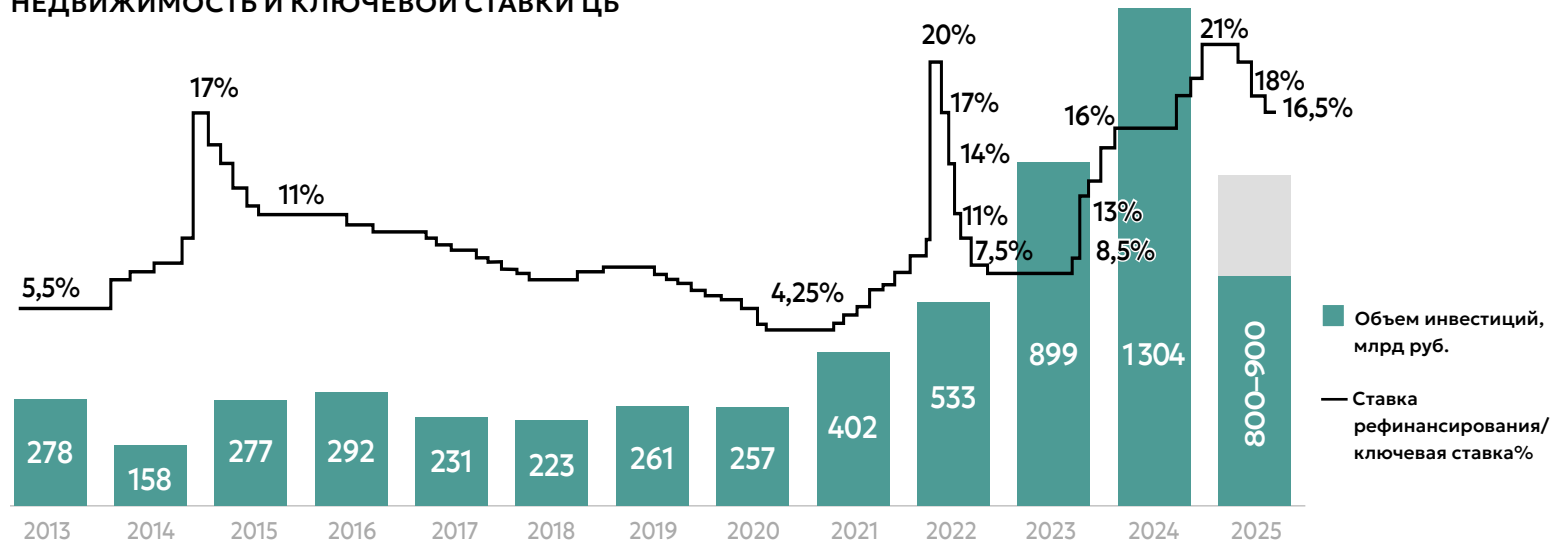


ходность, инвесторы вкладываются уже несколько лет опасаются. Сделки здесь, как правило, совершаются со стороны профессионалов: людей, которые знают, что объект недооценен, и понимают, как можно его «раскачать», поясняет Егор Клименко.

Все непросто, по его словам, и в «бумящих» офисах. «Здесь есть иррациональные инвесторы: доходность часто составляет ниже 10%, и в условиях, когда безрисковая ставка находится в районе 16%, покупать объект с доходностью 8–10% годовых иррационально, — делится эксперт. — Такие игроки создают спрос на объекты, что, в свою очередь, создает высокие ожидания стоимости у собственников».

В 2025-м в ЗПИФ впервые начали активно «упаковывать» новые форматы. «Опыт США показывает, что в REIT может быть упаковано свыше 95% всех объектов недвижимости в каком-то сегменте, — напоминает **Владислав Фадеев, директор Центра экономического прогнози-**

ДИНАМИКА ИНВЕСТИЦИЙ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ И КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ ЦБ



Источник: Центральный банк РФ, NF Group



ПРОГНОЗЫ-2026

- ▶ Фискальные и макроэкономические изменения.
- ▶ Повышение НДС до 22% и снижение порога применения упрощенной системы налогообложения в очередной раз повысят себестоимость строительства. Это отразится на конечной стоимости недвижимости, прежде всего капиталоемких проектов (гостиницы, ТЦ). С учетом проинфляционного характера НДС темпы снижения инфляции будут медленнее, чем ожидалось, что ставит под вопрос прогнозы ведущих банков о снижении ключевой ставки до 10% к концу 2026 года.
- ▶ Возврат на рынок институциональных инвесторов, а также возобновление реализации проектов, которые «не летали» в период высокой ключевой ставки.
- ▶ Сохранение лидерства традиционных сегментов.
- ▶ Офисная и складская недвижимость останутся драйверами рынка, торговая будет интересна опытным инвесторам благодаря высоким ставкам капитализации и устойчивым арендным потокам. Гостиницы будут постепенно увеличивать долю в структуре сделок, но не станут доминирующим сегментом, как в странах АТР.
- ▶ Объем инвестиционных сделок, вероятно, продолжит снижаться, при этом увеличится доля сделок с участием государственных структур и внутригрупповых сделок внутри холдингов в целях оптимизации и реструктуризации долговых обязательств.
- ▶ ЗПИФы, ориентированные на розничных инвесторов, останутся значимыми игроками инвестиционного рынка (70% сделок на складском рынке, СЧА выросли до 573 млрд руб.).
- ▶ ЦОД — ключевой инфраструктурный и инвестиционный сегмент ближайших лет. В 2026 году ожидаются крупные сделки по покупке площадок под строительство и консолидации активов в этом секторе.
- ▶ Продолжится участие городских властей в формировании ландшафта рынка через программы КРТ и стимулирование создания МПТ.
- ▶ Переход от аренды к владению — компании продолжают покупать офисные и промышленные объекты для собственных нужд на фоне роста арендных ставок и рыночной неопределенности.
- ▶ Внезапное изменение санкционной политики и смягчение внешне-экономических ограничений. Если такой сценарий сбудется, то это станет переломным моментом для рынка капиталов и недвижимости России.
- ▶ При стабилизации геополитической ситуации можно ожидать роста доли иностранных инвесторов.



Владимир Брагин

Директор по анализу финансовых рынков
и макроэкономики «Альфа-Капитал»

— В управляемом охлаждении экономики нет ничего страшного: например, в США с начала XX века приблизительно половина рецессий имела рукотворный характер. Однако стоит помнить, что в российской практике охлаждение экономики почти всегда было обусловлено действием внешних шоков, приводивших к сжатию потребления. За этим следовало достаточно быстрое восстановление деловой активности на фоне реализации отложенного спроса. Поскольку в этот раз охлаждение экономики не связано с действием подобных факторов, то не стоит ждать и быстрого восстановления. Мы видим плавный выход российской экономики на потенциальные темпы роста на протяжении следующего года. Это можно назвать «посадкой экономики», что, на наш взгляд, удачно отражает ее возвращение к состоянию нормы и баланса.

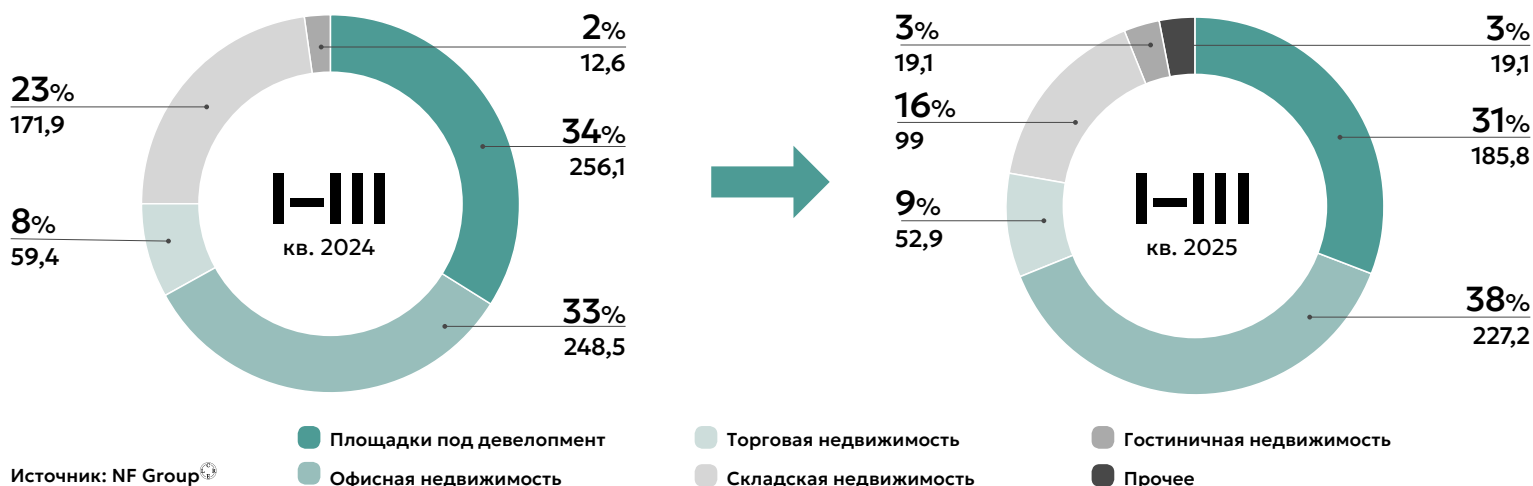
Повторюсь: охлаждение экономической активности сегодня — результат решений экономической политики. В первую очередь оно обусловлено состоявшимся ранее ужесточением денежно-кредитных условий и сокращением бюджетного стимула. Важный, снова же, плюс текущей ситуации — этот процесс контролируем. По нашим оценкам, темп роста ВВП по итогам 2025 и 2026 годов останется положительным.

рования «Газпромбанка». — Российский рынок находится еще на начальном этапе, потребность в сбережении средств у населения есть, но вот знаний и доверия к таким инструментам, как ЗПИФН, пока недостаточно».

Юлия Глухова, операционный директор УК «А класс капитал», называет одним из интересных и относительно новых форматов для коллективных инвесторов центры обработки данных (ЦОД). «ЗПИФы, банки, корпоративные структуры и государственные фонды уже иницируют запуск крупных дата-центров в Москве и Санкт-Петербурге, — делится она. — И ядром спроса выступили именно ЗПИФы, а также корпоративные инвесторы из числа телеком-операторов и технологических холдингов. Новые проекты ориентируются не только на покрытие нужд государственных и квазигосударственных заказчиков, но и на обслуживание быстрорастущего рынка коммерческой облачной инфраструктуры и дата-сервисов. Из-за развития экосистем маркетплейсов, финтеха и складской автоматизации потребность в отечественных ЦОД сохраняет устойчивый тренд даже в условиях изменения макроэкономической конъюнктуры».

В том, что ЦОД — основной инфраструктурный и инвестиционный сегмент ближайших лет, убеждены все собеседники CRE. В следующем году ожидаются крупные сделки по покупке площадок под строительство и консолидации акти-

СТРУКТУРА ИНВЕСТИЦИЙ В КОММЕРЧЕСКУЮ НЕДВИЖИМОСТЬ ПО СЕГМЕНТАМ, МЛРД РУБ. И % ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА



вов. Число проектов в сегменте дата-центров растет каждый год, правда, их реализация затягивается — в основном по объективным причинам (высокая стоимость денег, инженерная сложность проектов), уточняет Алексей Смердов. «Однако спрос на услуги collocation продолжает расти, что выражается в том числе в росте стоимости размещения», — резюмирует он.

ЖДУТ СНИЖЕНИЯ СТАВКИ И БУДУТ ИНВЕСТИРОВАТЬ ВО ВСЁ

На конец 2026 года аналитики ВТБ ожидают ключевой ставки на уровне 13% при снижении инфляции до 5-6% годовых и ослаблении рубля: 100 рублей за 1 USD и 13,9 рублей за юань. Рост экономики в краткосрочном периоде составит порядка 1% в год. При этом позитивный сценарий допускает снижение «ключача» до 10%, а негативный — повышение до 19%.

В IBC Real Estate[®] прогнозируют, что по итогам 2026-го объем вложений в недвижимость России составит 600–650 млрд руб. Сократится объем транзакций с крупными офисными проектами под собственные цели и количество сделок по продаже объектов от иностранных собственников, а жилые застройщики продолжают занимать выжидательную позицию до дальнейшего смягчения денежно-кредитной политики. Инвесторы все чаще будут рассматривать локации вне Москвы и Петербурга — в частности, регионы с растущей логистикой, турпотоком и демографическим потенциалом. Доля иностранных игроков будет оставаться на минимальном уровне; доля непрофильных инвесторов, в частности производственных и энергетических компаний в качестве собственников недвижимости, — расти.

Одним из основных факторов останется ключевая ставка, однако снижение на 2-3 п.п. кардинально не улучшит ситуацию на рынке, убежден Егор Клименко. «Реальные изменения начнутся на уровне 11–12%: в этом случае девелопер будет привлекать кредит под 13–14% и сможет профинансировать проект с доходностью 18–19% годовых, — поясняет эксперт. — Зато ожидания по снижению ключевой ставки продолжают влиять на рынок коллективных инвестиций — депозиты теряют привлекательность, инвесторы хотят сохранить деньги». В АЭРН убеждены, что государство больше не будет стимулировать вложения в недвижимость через дешевую ипотеку для населения или льготы по МПТ для девелоперов, но будет как раз развивать инструменты, способствующие привлечению частных «маленьких» инвестиций через коллективные формы и создание ликвидного финансового рынка для паев ЗПИФов.

Еще один важнейший тренд наступающего года — повышение кадастровой стоимости объектов коммерческой недвижимости, что, в свою очередь, влечет рост налога на имущество, напоминает Егор Клименко. «Важная статья затрат для любого объекта, кроме того, для регионов была увеличена максимальная ставка налога на имущество до 2,5%, — добавляет эксперт. — В ближайшие годы мы наверняка увидим повышение кадастровой стоимости недвижимости, что позволит

региональным бюджетам зарабатывать на налогах, но повысит нагрузку на собственников».

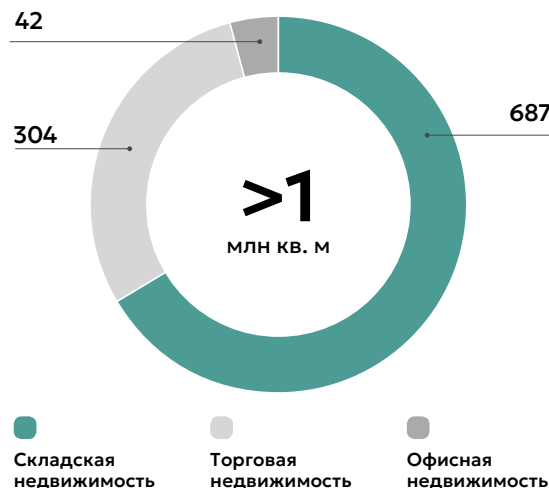
В Bright Rich | CORFAC International возможным «событием года» для рынка инвестиций в 2026-м называют частичную отмену санкций. Это может привести к возвращению и новым выходам иностранных инвесторов, усилению конкуренции за объекты и, как следствие, повышению стоимости активов. Кроме того, смягчение санкций откроет доступ к международному финансовому рынку и упростит процесс движения капитала. Однако этот сценарий выглядит не самым вероятным.

Пока же из сегмента могут уйти/не выдержать кредитной и налоговой нагрузки крупные девелоперские компании с переоцененным земельным банком и проектами в строительстве, полагают в АЭРН. Аналитики также прогнозируют вытеснение региональных девелоперов, купивших площадки по завышенным ценам в 2023–2024 годах, — все эти лоты, вероятно, выйдут на инвестиционный рынок уже в начале 2026-го.

ТЦ «Времена года».
ФОТО: «Магазин Магазинов»



ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИОННЫХ СДЕЛОК НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ РОССИИ, МЛРД РУБ., 2025 Г.



Источник: IBC Real Estate[®]

CRE EVENTS — КЛЮЧЕВЫЕ ДЕЛОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ОТРАСЛИ

Активности CRE 2026



СЛЕДИТЕ
ЗА АНОНСАМИ
МЕРОПРИЯТИЙ
НА САЙТЕ

РЕКЛАМА

МАРТ

new ☆ КОНГРЕСС

ПФМ Конгресс

Управление недвижимостью в цифрах — мониторинг доходов и расходов, цифровизация, ИИ и маркетинг как драйверы роста капитализации

ФЕВРАЛЬ

new ☆ КОНФЕРЕНЦИЯ

Инвестиционная стратегия 2026

Ключевое событие об инвестициях в недвижимость: тренды, новые форматы, влияние государства и потенциал стрессовых активов

ФЕВРАЛЬ

new ☆ КОНФЕРЕНЦИЯ

НЕО РИТЕЙЛ

Будущее ритейла и ТЦ: новые стратегии, рост стрит-ритейла и влияние маркетплейсов

КЛЮЧЕВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ
СОСТОЯНИЕ РЫНКА
МАРКЕТИНГ ТЦ
ONLINE ТОРГОВЛЯ

МАРТ

new ☆ TED TALKS

CRE Investment Forum

Презентация инвестиционных возможностей рынка коммерческой недвижимости для аудитории частных инвесторов, брокеров, инвестиционных консультантов, практик частного капитала в формате TED

Бизнес-школа Skolkovo

АПРЕЛЬ

☆ КОНФЕРЕНЦИЯ

СКЛАДЫ, ЛОГИСТИКА И ИНДУСТРИАЛЬНАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

LIGHT INDUSTRIAL | СКЛАДЫ | ЛОГИСТИКА

МАЙ

☆ КОКТЕЙЛЬ

CRE 100

Светский вечер в честь маркетмейкеров и номинантов главного персонального рейтинга рынка коммерческой недвижимости

ИЮНЬ

☆ САММИТ

CRE Summit 2026

Закрытое мероприятие первых лиц в формате стратегической сессии

Москва

АВГУСТ

☆ БИЗНЕС-СОБЫТИЕ

БИЗНЕС-ЗАВТРАК И РЕГАТА «МИНСТРОЙ РФ»

Министерство строительства Российской Федерации, Всероссийская Федерация парусного спорта и издательский дом CRE проводят бизнес-событие, посвященное профессиональным праздникам «День строителя» и «День архитектора». В деловой программе и соревнованиях под парусом примут участие представители крупнейших девелоперов, архитекторы и проектировщики, представители федеральных министерств и ведомств

ТОП

Москва

СЕНТЯБРЬ

☆ КОНФЕРЕНЦИЯ

Решения и идеи, которые меняют рынок

Цифровые, инженерные и архитектурные технологии формируют новую реальность девелопмента. На примере актуальных объектов ведущих девелоперов и поставщиков решений покажем, как инновации трансформируют рынок, повышая эффективность и ценность проектов

ОКТАБРЬ

☆ КОНФЕРЕНЦИЯ

Офисы 360

Деловые кластеры, бизнес-центры, штаб-квартиры и гибкие офисы. Инвестиционная привлекательность, рынок аренды, динамика цен и ставок, цифровые решения и взгляд в будущее

НОЯБРЬ

☆ ПАРТНЕРСКОЕ МЕРОПРИЯТИЕ*

* Возможность проведения отдельного партнерского мероприятия под актуальную идею с фокусом на практические решения и обмен опытом

ИЮНЬ

☆ КОНФЕРЕНЦИЯ reload

Mid-Year Results 2026

Ключевые тренды первого полугодия 2026 года в макроэкономике, инвестициях и сегментах коммерческой недвижимости, подкрепленные выводами CRE Summit, определяют динамику рынка во втором полугодии

23.04

☆ ПРЕМИЯ

CRE Moscow Awards

Барвиха Luxury Village

АПРЕЛЬ

☆ БИЗНЕС-ЗАВТРАК new

CRE Moscow Breakfast

Бизнес-завтрак, посвященный тенденциям современного девелопмента. Обзор трендов и новых проектов. Что сегодня девелоперы закладывают в фундамент будущих «золотых кирпичей», новых объектов на рынке

АПРЕЛЬ

☆ КОМИТЕТЫ

Заседание жюри 2-го тура CRE Moscow Awards

*закрытое мероприятие

24.09

☆ ПРЕМИЯ

CRE Federal Awards

The Carlton Moscow

СЕНТЯБРЬ

☆ БИЗНЕС-ЗАВТРАК

CRE Federal Breakfast

Деловая встреча, посвященная развитию региональных рынков коммерческой недвижимости и актуальной ситуации в экономике и девелопменте России

СЕНТЯБРЬ

☆ КОМИТЕТЫ

Заседание жюри 2-го тура CRE Federal Awards

*закрытое мероприятие

НОЯБРЬ

☆ КОКТЕЙЛЬ

CRE PRO

Мотивационный и нетворкинг вечер, посвященный номинантам персонального рейтинга выдающихся профессионалов рынка коммерческой недвижимости

НОЯБРЬ

new ☆ КИНО

Премьера документального фильма с участием ключевых игроков и исторических личностей рынка

ДЕКАБРЬ

reload ☆ ФОРУМ

CRE X-MAS ИТОГИ 2026

Подведение итогов года и обсуждение прогнозов будущего сезона по всем сегментам коммерческой недвижимости с глубокой аналитикой и погружением в тренды девелопмента, инвестиций, управления объектами и консалтинга

ТОП | КОКТЕЙЛЬ

Наталья Фролова, генеральный директор City&Malls PFM, об итогах прошедшего 2025 года и достижениях компании в эпоху трансформации рынка



НАТАЛЬЯ ФРОЛОВА

Генеральный директор компании City&Malls PFM

По прогнозам аналитиков, объем завершенного нового строительства по итогам года составит 1,4 млн кв. м, что в 2,4 раза выше показателей 2024 (данные CORE.XP), несмотря на высокую ключевую ставку и, соответственно, стоимость заемного капитала и иные неблагоприятные макро- и микроэкономические факторы, такие как: замедление темпов роста экономики, рост закредитованности предприятий, снижение деловой и потребительской активности. Как следствие, мы фиксируем изменение в структуре спроса: более 50% нового объема — это штаб-квартиры крупных компаний и около 60% общего объема новых сделок составляют сделки купли-продажи, а не аренды. Продажи драйвят, поддерживают рынок в том числе за счет розничных инвесторов, потребность которых в размещении капитала нашла удовлетворение, так как девелоперы вывели в рынок спекулятивные проекты в мелкую нарезку. При этом общий объем новых сделок год к году снизится на 30%.

Вакантность штурмует исторические минимумы: 4% составила средняя доля свободных офисов класса Prime, A, B+. Но существенное влияние на низкий уровень оказали и продолжают оказывать развитые ключевые деловые районы: Москва-Сити, Белорусский, Ленинградский и т. д., а тот же самый юг и восток — это 16% и 12% соответственно. Тренд объясняется тем, что темпы нового строительства не покрывают дефицита качественных площадей. К тому же мы видим, что девелоперы поставили на паузу реализацию части проектов, в основном спекулятивных, в ожидании смягчения ДКП и восстановления деловой активности. К концу третьего квартала темпы снижения уровня вакантности уже замедлились.

Средние ставки аренды, которые год к году показали рост +30%, а с начала года +15–25% в зависимости от локации, к сентябрю стабилизировались.

При этом динамика ставок аренды, как и вакантности, сохраняется неравномерной — качественные предложения вымываются с рынка по ставкам значительно выше среднерыночных, в удаленных районах растут и количество экспонируемых лотов и снижаются ставки экспонирования, особенно в объектах класса B+ и ниже. Рынок в поисках баланса.

В этих условиях ключевые участники рынка пересматривают стратегии и актуализируют их, стараясь создать новую ценность для своих клиентов, собственников и инвесторов. Пошли по этому пути и мы, решив по-новому подойти к формированию продукта City&Malls PFM.

В 2025 году мы провели комплексный ребрендинг, отражающий рост компании и усиление ее позиций в управлении коммерческой и жилой недвижимостью. В октябре запустили новый сайт, рассчитанный на привлечение новых клиентов. В наших планах развитие цифровой платформы для взаимодействия между собственниками, арендаторами и УК. Есть у компании City&Malls PFM и другие значимые достижения, которые хотелось бы отметить.

- Пул наших проектов класса А пополнился двумя крупными объектами, это бизнес-парк «Переделкино» и деловой центр «Ликова».
- Запущена услуга предэксплуатации для строящихся объектов и начато сотрудничество с крупными девелоперами. Услуга позволяет проанализировать все аспекты будущей эксплуатации зданий и скорректировать проектные решения с целью оптимизации расходов на строительство и эксплуатацию в дальнейшем. В рамках услуги мы разрабатываем юзабилити зданий для усовершенствования пользовательского опыта взаимодействия с ними, работаем с продуктом с целью увеличения инвестиционной привлекательности объектов.
- В Центре дизайна и интерьера «Экспострой» заработала «Лаборатория ремонта», где посетители могут посмотреть материалы для отделки и ремонта, вживую сравнить и подобрать решения по цветам, фактуре и другим характеристикам.

С 2010 года City&Malls PFM специализируется на комплексном управлении и эксплуатации коммерческой недвижимости. В портфеле компании более 990 тыс. кв. м площадей в офисном и торговом сегментах. В 2024-м в периметр City&Malls PFM вошла управляющая компания «Комфорт Сити», предоставляющая услуги в сегменте жилой недвижимости комфорт- и бизнес-класса. Под управлением УК «Комфорт Сити» более 3 млн кв. м жилья, в котором проживают более 45 тыс. жителей.



Сайт компании:
cmpfm.ru

ДЕВЕЛОПМЕНТ-2025: ДОЛГО ДОРОГО ПЕРСПЕКТИВНО НЕПРЕДСКАЗУЕМО

[ЧИТАТЕЛЮ ПРЕДЛАГАЕТСЯ
САМОМУ РАССТАВИТЬ
ЗНАКИ ПРЕПИНАНИЯ
В ЗАГОЛОВКЕ]

АВТОР:

Ю Л И Я Т О Л У Т А Н О В А

ФОТО:

WIRESTOCK

Основным вызовом для девелоперов в уходящем году оставалась высокая стоимость заёмного финансирования, которая не только повлияла на сроки реализации проектов, но и заставила значительную часть участников рынка отложить новое строительство и скорректировать стратегии. Игроки активно уходили от точечных продуктов к анонсированию расширенных портфелей, жилые девелоперы — продолжали укреплять позиции в офисном и складском сегментах, и все — научились работать «в режиме перманентной нестабильности».

«Главными вызовами 2025-го стали рост стоимости строительства и изменение структуры спроса, — считает **Светлана Мазур, директор департамента аренды и продаж коммерческой недвижимости ГК «Галс-Девелопмент»**. — Удорожание материалов и инженерных систем увеличивает себестоимость проектов». По предварительным расчетам, себестоимость строительства к концу 2025 года может достигнуть примерно 350 тыс. руб./кв. м полезной площади, что на 17% выше уровня 2024 года, рассказывает о ситуации на офисном рынке **Виктория Васильева, первый заместитель генерального директора STONE**. На рост влияют дефицит рабочей силы и усложнение архитектурных решений.

Это закономерно приводит к снижению объемов ввода офисов. По данным Nikoliers[®], в Москве прогнозный объем был снижен практически в 2 раза в связи с переносом сроков. «Совокупный ввод за 9 месяцев 2025 года составил 495 тыс. кв. м, однако 45% приходится на BTS, поэтому спекулятивное предложение по-прежнему вводится замедленными темпами», — отмечают в компании.

ОФИСЫ МЕЛЬЧАЮТ, ЦИФРОВИЗИРУЮТСЯ, ЭВОЛЮЦИОНИРУЮТ

Строительство офисов на продажу и реализация «в мелкую нарезку» домини-

ровали в сегменте весь год. Последнее «отвечает запросам частных и институциональных инвесторов, которые диверсифицируют риски, покупая не только жилье, но и офисные площади», поясняет **Денис Бородако, генеральный директор Dominanta**. А продажи, по мнению консультантов из Nikoliers[®], связаны с изменением стратегий девелоперов, ориентированных на быстрый оборот капитала, и с ростом спроса со стороны частных инвесторов, покупающих в основном небольшие офисы для дальнейшей сдачи в аренду (это около 50–60% площадей). В Bright Rich | CORFAC International добавляют, что это обусловлено еще и сроками строительства: «Если склад можно возвести меньше чем за год, что позволяет быстро удовлетворять растущий спрос, то девелоперский цикл бизнес-центра составляет от трех лет».

Еще один тренд — острый дефицит качественных площадей, и сформировался он, конечно, не в 2025-м, а намного раньше. Ситуацию усиливают ограниченные объемы спекулятивного ввода: 70% площадей, введенных в первые три квартала 2025 года, заняты под штаб-квартиры и недоступны для открытого рынка. В результате предложение готовых объектов остается крайне ограниченным, доля свободных площадей — под давлением, говорит Виктория Васильева. При высоком спросе усилилась конкуренция за полностью готовые площадки, тогда как почти все новые объекты экспонируются «в бетоне». Дополнительную сложность создает нехватка крупных блоков при одновременном росте интереса к мини-офисам, поясняет **Александра Захарова, директор по коммерческой недвижимости Level Group**.

На фоне дефицита качественных площадей выросла средневзвешенная арендная ставка в сегменте классов А и В — на 25%, достигнув 42 тыс. руб./кв. м в год. Такие данные приводит **Алексей Мирошников, гене-**

Рост
арендных
ставок
в офисном
сегменте
опережает
инфляцию



ФОТО: FORMA WORKPLACE



Кермен Мастиев

Директор по коммерческой недвижимости MR

— Продолжится рост количества проектов, вероятно, будет достигнуто рабочее насыщение рынка предложением. Хотя это может и показаться странным, мы ждем продолжения роста спроса на покупку офисов, в том числе среди корпораций и компаний, традиционно ранее арендовавших офисы.

Очень ждем и «другую» ставку ЦБ РФ.

Вероятно, случится и некая саморегуляция рынка девелопмента и продажи офисов — более прозрачная аналитика, более реалистичная оценка вывода новых проектов на рынок.

Ну и конечно, ждем оживления экономики, роста, который позитивно повлияет и на отрасль девелопмента.

ральный директор компании Pioneer. «Традиционные премиальные районы — Москва-Сити, территории внутри ТТК и запад столицы — сохраняют лидирующие позиции. Однако уже сегодня положительная динамика заметна и за пределами ТТК, где средний рост ставок составил около 15%», — продолжает он.

Дополнительное давление оказал уход с рынка поставщиков оборудования и комплектующих для инженерных систем, указывает **Константин Мартынычев, генеральный директор West Wind Group**. Наиболее чувствительным он стал для девелоперов высокобюджетных проектов, где требуются решения премиального уровня на замену европейским брендам. Эксперт напоминает и о грядущей налоговой реформе: «Она еще не стартовала, но уже влияет на рынок: кто-то пересматривает договоры с контрагентами, чтобы сохранить маржу, кто-то повышает цены, кто-то ведет поиск альтернативных поставщиков и подрядчиков. Изменения касаются всех игроков, поскольку в конечную цену проектов будут закладываться «новые» 2% НДС для самих девелоперских компаний, а также НДС их контрагентов, которые станут плательщиками после вступления изменений в силу».

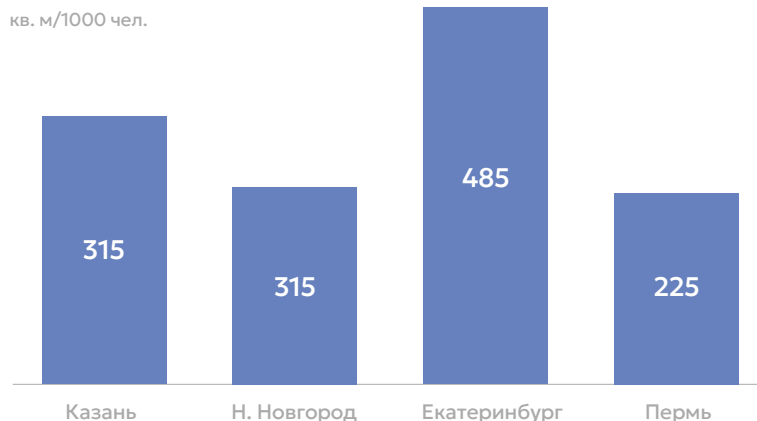
Событиями года можно назвать крупные сделки по приобретению офисов большими компаниями «под себя». Среди них — покупка штаб-квартиры компанией Wildberries в Москва-Сити, открытие новой штаб-квартиры «Роскосмоса» и т. д. «Скорее всего, этот тренд продолжится, так как на рынке нет объема площадей, необходимого таким компаниям. Однако покупательная способность игроков будет зависеть от уровня ключевой ставки», — считают в Bright Rich | CORFAC International. Консультанты напоминают про еще один тренд — активный выход на офисный и складской рынки жилых девелоперов, привлеченных выгодными условиями кредитования по правительственным программам.

ФОТО: SOK



Еще одним трендом года для офисного рынка стала цифровизация. «„Умные“ инженерные системы уже стали стандартом, а следующий шаг — внедрение роботов. Условия для их работы — отсутствие порогов, специальные места для подзарядки с шумоизоляцией, интеграция с лифтами, адресная доставка документов и небольших грузов до рабочих мест. Для управляющих компаний также актуальна роботизация сервисных функций: от уборки помещений и прилегающих территорий до обслуживания фасадов. В результате формируется новое представление о современном офисе как об экосистеме, где технологии напрямую усиливают качество и комфорт рабочей среды», — рассказывает Светлана Мазур. Внедрение технологий к тому же позволяет оптимизировать стоимость нового строительства, добавляя в IBC Real Estate®.

ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ КАЧЕСТВЕННОЙ ОФИСНОЙ НЕДВИЖИМОСТЬЮ НЕКОТОРЫХ ГОРОДОВ РФ, СЕНТЯБРЬ 2025 Г.



Источник: IDEM Research, 2025



Светлана Мазур

Директор департамента аренды и продаж коммерческой недвижимости ГК «Галс-Девелопмент»®



Виктория Васильева

Первый заместитель генерального директора STONE



Денис Бороако

Генеральный директор Dominanta



Александра Захарова

Директор по коммерческой недвижимости Level Group



Алексей Мирошников

Генеральный директор компании Pioneer®



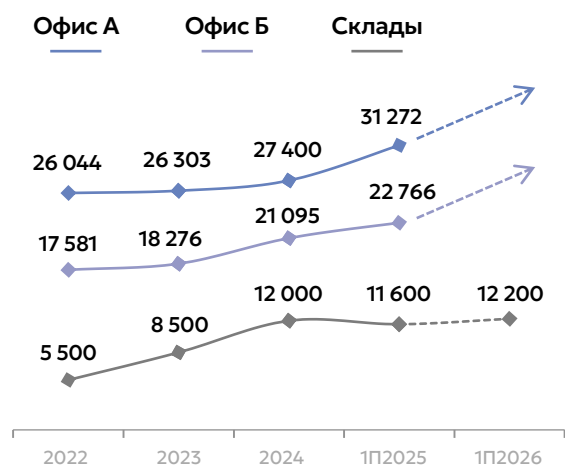
Александр Землянский

Управляющий партнер KR Group

— На мой взгляд, рынок девелопмента в Москве ждет большая трансформация. Как закончилась эпоха «строительных компаний» в нулевые и на смену им пришли «девелоперы», так и сейчас «девелоперы» сменяются «партнерами города».

Партнер города — новая сущность на рынке, новый формат и тип сознания застройщика. Теперь мы создаем не просто комфортные жилые и коммерческие объекты с продуманным продуктом внутри земельного участка, мы создаем городскую среду, сложные фасады, обеспечиваем места приложения труда и инфраструктуру. Новая реальность сложна и однозначно предполагает сокращение количества игроков на рынке, но на выходе мы все получим новое качество жизни. Все новые форматы, сегменты и коммерчески эффективные виды бизнеса диктуются Москвой. С учетом массовой реновации и вытеснения экономкласса все мы будем строить только качественное жилье, а также только эффектные офисные и промышленные объекты (в том числе LI), предполагающие встречные субсидии по налогам со стороны города.

АРЕНДНАЯ СТАВКА В МОСКОВСКОМ РЕГИОНЕ, ТЫС. РУБ.



Источник: по данным ВТБ

Кроме того, растут запросы на услуги под ключ: наступает золотое время для управляющих компаний. «Инвестор, покупающий офис для сдачи в аренду, не хочет заниматься операционным управлением. Растет спрос на услуги built-to-suit, управления арендой и рентным потоком — это новый огромный сегмент для развития бизнеса», — рисует радужные перспективы Денис Бородако. Кстати, похожая тенденция параллельно наблюдается и на рынке складов: «Возросла популярность гибридных моделей, когда компания приобретает у девелопера склад и отдает управление операциями на нем стороннему 3PL-оператору, — это позволяет сочетать контроль инхаус и гибкость аутсорс-решений», — говорит **Артём Хомышин, коммерческий директор ГК «Ориентир»**.

Офисы продолжали эволюционировать в сторону сервисной и lifestyle-модели. «Спортивные зоны, мед-центры, фудхоллы, коворкинги, падел-корты и другие виды инфраструктуры становятся стандартом, необходимым для удержания арендаторов. В ряде проектов под такие функции уже закладывается до 30% площадей», — уточняет Александр Захарова.

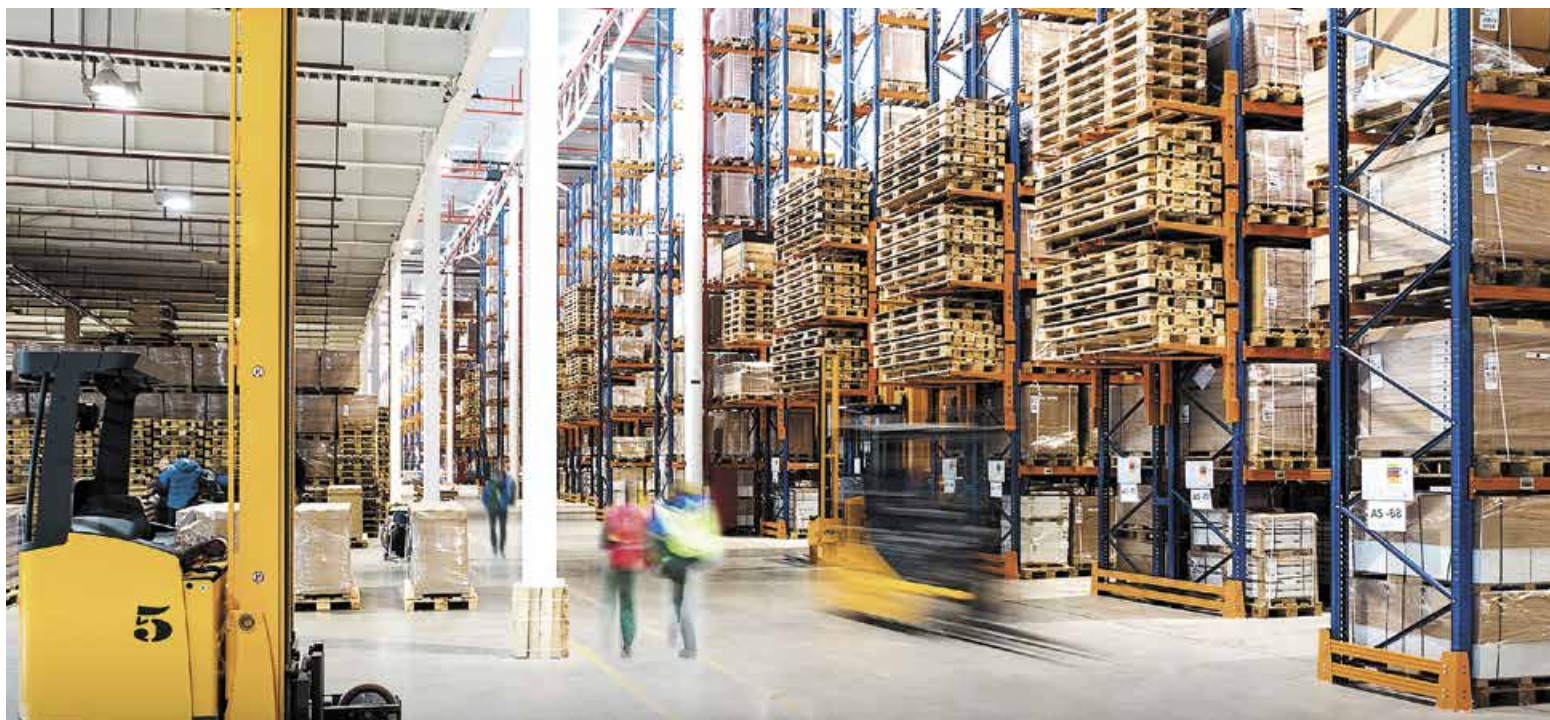
СКЛАДЫ: ВВОД РАСТЕТ, СПРОС СТАБИЛИЗИРУЕТСЯ, ГЕОГРАФИЯ ШИРИТСЯ

На складской рынок также влияли сохранение жесткого экономического климата и геополитические барьеры, а также снижение покупательской способности.

По данным Nikoliers, вследствие высокой деловой активности, наблюдающейся в последние несколько лет, зафиксированы рекордные значения показателя ввода качественных складских площадей. Всего по итогам 9 месяцев уже введено в эксплуатацию более 4,4 млн кв. м, что опережает годовые значения прошлых периодов. «Это изменило ситуацию — произошел сдвиг с исторически низкой вакансии (в прошлом году она была в районе 1%), арендаторам предоставляется больший выбор площадей, и они выбирают лучшее, оптимальное для себя. Рост предложения продолжает оказывать влияние на арендные ставки, которые в 2025 году демонстрировали небольшой откат, а где-то умеренный рост, без выраженной динамики предыдущих лет», — комментирует **Валерий Жуков, руководитель Instone Development**.

Собеседники CRE считают, что на рынке складов наступила «эра стабилизации спроса». «Если в 2024 году рынок был перегрет, то в 2025-м мы увидели резкое охлаждение. Ключевой итог: снижение спроса в 1,7 раза в Московском регионе. При этом объем нового ввода остался высоким. Этот дисбаланс привел к тому, что уровень вакантности вырос более чем в три раза», — такие данные приводит **Сергей Нюхалов, генеральный директор УК «Аструм Недвижимость»**, управляющей коммерческой инфраструктурой ГК «Гранель». **Захар Вальков, генеральный директор RDS**, с ним солидарен и дополняет: «Рынок наконец-то вошел в фазу насыщения: перераспределяется спрос, устаревшие или плохо

ФОТО: NF GROUP



расположенные объекты теряют в цене и востребованности, а качественные площадки класса А/А+ и хабы на ЦКАД остаются в приоритете у арендаторов».

Тем не менее ввод вряд ли останется столь же рекордным в ближайшие годы — инвестиционная активность, по меткому наблюдению Сергея Нюхалова, «парализована», и многие запланированные проекты были отложены. Говоря о структуре спроса, эксперт отмечает, что «маркетплейсы, долгое время бывшие главным драйвером рынка, ослабили хватку, так как уже закрыли большую часть своих потребностей. Их место стали занимать транспортно-логистические компании и производственный сектор. При этом продуктовый ритейл сохраняет стабильный, но умеренный спрос. Это говорит о том, что рынок становится более диверсифицированным».

В числе других трендов игроки рынка выделяют кадровый дефицит и рост субаренды — как правило, такие площади предлагаются с дисконтом. Артём Хомышин отмечает расширение географии: «На фоне внешних ограничений продолжилась переориентация логистики внутрь страны, и это заметно влияло на карту ключевых локаций: бизнес начал внимательнее смотреть в сторону регионов для удовлетворения внутреннего спроса, что сохранило высокие темпы роста инфраструктуры». Он же обращает внимание на то, что складской рынок в 2025-м начал плавный переход от количества к качеству. «Многие заказчики пересмотрели подход к работе со складами. Если раньше основным драйвером развития цепей поставок (помимо геополитических событий) была скорость расширения, то в 2025 году фокус сместился на автоматизацию, гибкость, качество и способность объекта эффективно поддерживать бизнес-процессы. Таким образом, мы наблюдали переход от количественного роста к более взвешенной стратегии, где каждая но-



Константин Мартынычев

Генеральный директор
West Wind Group



Артём Хомышин

Коммерческий директор
ГК «Ориентир»



Валерий Жуков

Руководитель
Instone Development



Сергей Нюхалов

Генеральный директор
УК «Аструм Недвижимость»



Захар Вальков

Генеральный директор
RDS

КЛЮЧЕВЫЕ ОФИСНЫЕ ЦЕНТРЫ

Ввод — 2026–2030 гг.

В 2025 году ввод офисных центров практически достиг миллиона квадратных метров, тогда как в предыдущие годы средние объемы составляли 400–500 тыс. кв. м. Исходя из озвученных планов девелоперов и данных консультантов, тренд на активное строительство сохранится, а в 2027–2030 годах ежегодно будет вводиться по 1,2–1,6 млн кв. м: столько на российском рынке не строилось с 2014–2015 годов. Редакция CRE и ведущие консультанты собрали данные по заявленным объектам нового строительства офисов на ближайшие годы.

7,3
МЛН КВ. М
ввод офисов
до 2030 года

ДАННЫЕ:

RICCI
IBC REAL ESTATE
NIKOLIEVS
CMWP
BRIGHT RICH
РЕДАКЦИЯ CRE



- 1

Ленинградский пр-кт
АЗ (А) 5 087 кв. м 2026/1
- 2

Бизнес-парк «Переделкино»
НАО Внуковское
МОЦ (А) 43 400 кв. м 2026/3 ГК АБСОЛЮТ
- 3

БЦ «Север» | Ленинградский пр-кт
ОДК (А) 79 900 кв. м 2026/4 ГК ГАЛС-ДЕВЕЛОПМЕНТ
- 4

Ре:порт | Ленинградское ш.
БЦ (А) 48 000 кв. м 2026/4 PLUS DEVELOPMENT
- 5

STONE Ходынка | Ходынский б-р
АДК (А) 111 625 кв. м 2026/4 STONE
- 6

Level Work Воронцовская
Академика Семенихина ул.
АДК (А) 44 747 кв. м 2027/1 LEVEL GROUP
- 7

2-й Силикатный пр-д
БЦ (А) 15 862 кв. м 2027/1 SEZAR GROUP
- 8

Большой Черкасский пер.
АЗ 5 161 кв. м 2027/1
- 9

МOUNT | Боровское ш.
БЦ (В+) 38 900 кв. м 2027/2 ФОРМА
- 10

ЛИКОВА | Омская ул.
ДЦ (А) 53 528 кв. м 2027/3 АБСОЛЮТ
- 11

Ходынская ул.
АДК (А) 16 277 кв. м 2027/4 АКТИОН ДЕВЕЛОПМЕНТ
- 12

Магистральная 12 | 5-я Магистральная ул.
ОДЦ 18 746 кв. м 2027/4 ФСК
- 13

ПРОКШИНО | пос. Сосенское
МФЦ (А) 35 554 кв. м 2028/1 А101
- 14

VALTRI | Грузинский Вал ул.
БЦ (А) 35 187 кв. м 2028/1 ESVE GROUP
- 15

ШЕЛЕПИХА | 2-я Магистральная ул.
БЦ (А) 18 000 кв. м 2028/1 ХОЛДИНГ «ЭКТО»
- 16

Строгино, пр-д № 607
МФК (А) 56 300 кв. м 2028/2 PARADE DEVELOPMENT
- 17

ASPACE Хорошевская | Хорошевское ш.
БЦ (А) 48 600 кв. м 2028/2 ASPACE DEVELOPMENT
- 18

Gustav | Складочная ул.
БЦ (А) 16 000 кв. м 2028/1 ФОРМА

около
50%
офисов строится
по программе
МПТ

более
70%
перспективного
ввода реализуется
на продажу

более
30 БЦ
построят топ-3
офисных девелоперов

- 19

STONE Дмитровская | Дмитровский пр-д
ДЦ (А) 51 619 кв. м 2028/2 STONE
- 20

Light City | 2-я Магистральная ул.
БЦ (А) 152 900 кв. м 2028/2 АО ПРОСПЕКТ
- 21

JOIS | 3-й Силикатный пр-д
АДК (А) 129 100 кв. м 2028/2 MR GROUP
- 22

СберСити | ЗАО, Кунцево, д. Захарково
ОДЗ (А) 290 000 кв. м 2028/3 АО СЗ РУБЛЕВО-АРХАНГЕЛЬСКОЕ
- 23

Автозаводская ул., вл. 23/5
МФОК (А) 155 338 кв. м 2028/3
- 24

FRAME Workplace | Пресненский Вал ул.
ОЗ (А) 69 700 кв. м 2028/3 FORMA
- 25

BELL | 1-я Ямского Поля ул.
ОЗ 73 000 кв. м 2029/1 MR
- 26

AIR | Ходынский б-р
МФОК (А) 141 800 кв. м 2029/1 TEKTA GROUP
- 27

Avium | 3-я Хорошёвская ул.
МФДК (А) 134 800 кв. м 2029/1 CAPITAL ALLIANCE
- 28

STONE Ходынка 2 | Ходынский б-р
АДК (А) 124 800 кв. м 2029/2 STONE
- 29

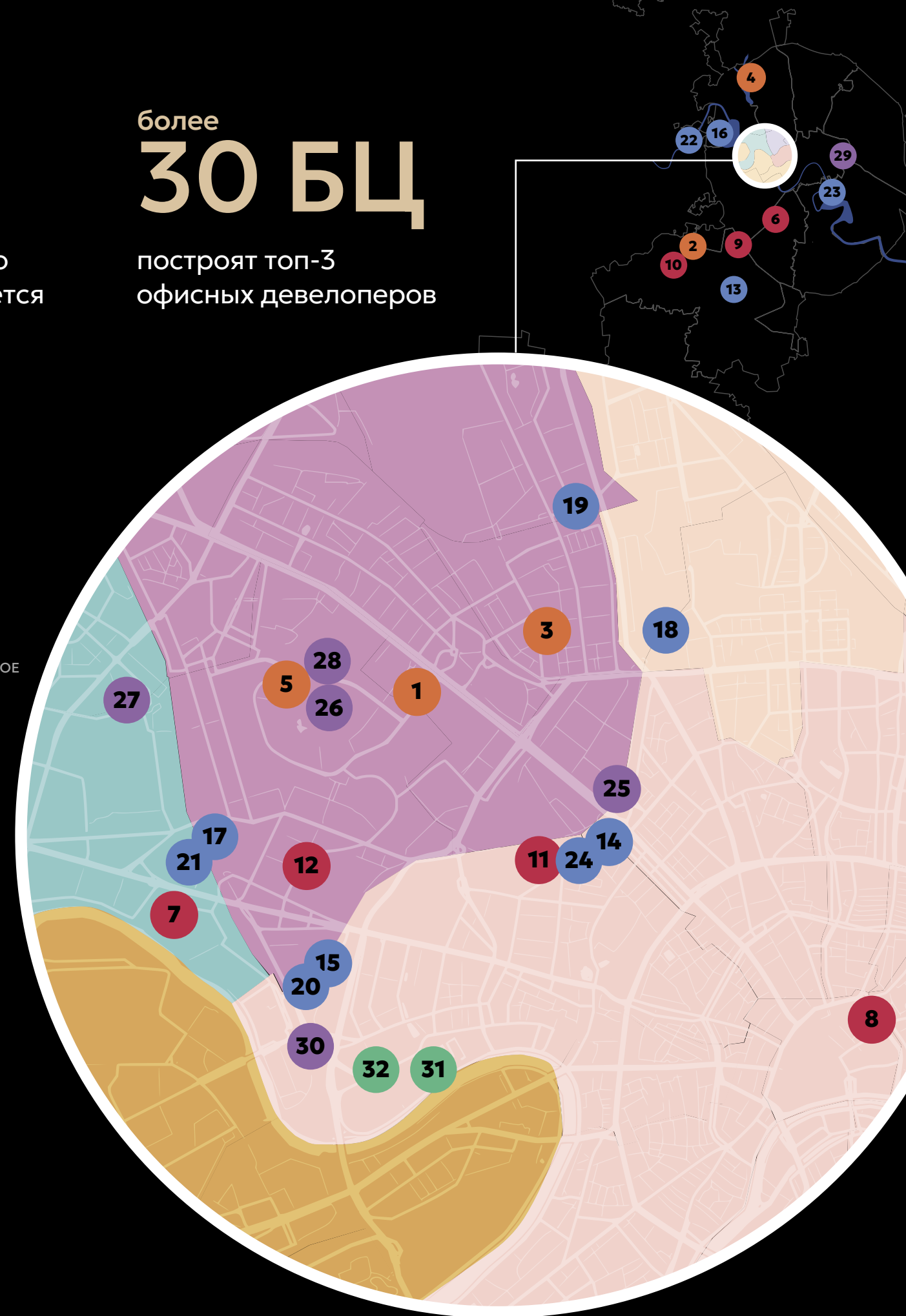
STONE Римская | Золоторожский Вал ул.
АДК (А) 92 200 кв. м 2029/2 STONE
- 30

TOP Tower | Шелепихинский туп.
БЦ (А) 156 000 кв. м 2029/3 MR
- 31

Багратион | Краснопресненская наб.
БЦ (А) 202 670 кв. м 2030/1 WILDBERRIES
- 32

One Tower | ММДЦ «Москва-Сити»
МФК (А) 300 000 кв. м 2030/1 MR

АДК — АДМИНИСТРАТИВНО-ДЕЛОВОЙ КОМПЛЕКС. АЗ — АДМИНИСТРАТИВНОЕ ЗДАНИЕ.
БЦ — БИЗНЕС-ЦЕНТР, ДЦ — ДЕЛОВОЙ ЦЕНТР, МФК — МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС.
МФЦ — МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР, МФОЦ — МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ОФИСНЫЙ
ЦЕНТР, ОДК — ОБЩЕСТВЕННО-ДЕЛОВОЙ КОМПЛЕКС, ОЗ — ОФИСНОЕ ЗДАНИЕ



2026 2027 2028 2029 2030

О Ф И С Н Ы Й Ц Е Н Т Р
«Раменки»

Новый ультрасовременный проект,
идеально подходящий для штаб-квартиры
или представительства крупной компании.

Расположение в престижном районе Москвы и выразительная авторская архитектура подчеркнут высокий статус компании. Удобное местоположение в городе — быстрый доступ как до исторического и делового центров Москвы, так и до популярных загородных направлений. Эффективная планировка и внутренняя инфраструктура обеспечат комфорт сотрудникам.

Крупный природный парк около здания и множество объектов внешней инфраструктуры поддержат идеальный ворк-лайф баланс сотрудников. Современные инженерные технологии гарантируют удобство эксплуатации.

А

Класс офисного центра

22 874,7 м²

Общая площадь объекта (здания)

7 минут

пешком до ст. м. «Мичуринский
проспект»

10 минут

на авто до ТТК, 15 минут на авто
до Садового кольца

357,7 м²

Площадь лобби

507,0 м²

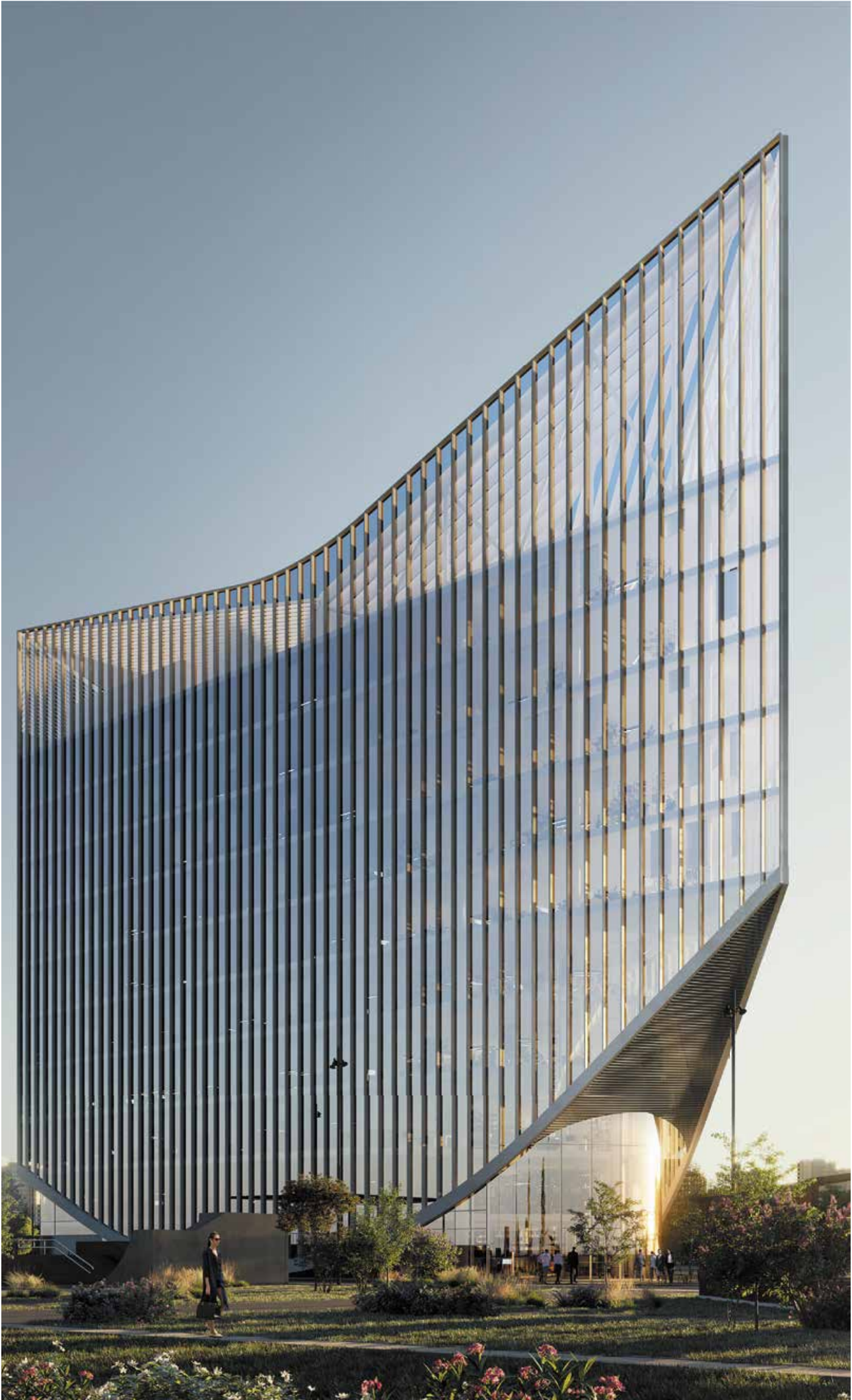
Площадь корпоративного кафе

470,1 м²

Площадь общественной
террасы на крыше

85

Количество машино-мест
в подземном паркинге



Визуально офисный центр напоминает роскошную спортивную яхту, которая символизирует успех ее владельца. Парящая форма отражает идею сохранения баланса и устойчивости — ключевых факторов стабильного бизнеса.

Концепция офисного центра «Раменки» разработана именитыми мастерами визионерской архитектуры — бюро UNK architects. Панорамное остекление, алюминиевые ламели и терраса на крыше создают эффектный облик.



Глубина здания от ядра до окон составляет 10–11 метров — это оптимальное значение как для формирования open space, так и для кабинетной планировки.

Колонны выстроены всего в один ряд с шагом 8,4 метра, что обеспечивает гибкость модификации пространства.



ФОТО: ЖК «ПРЕОБРАЖЕНСКАЯ ПЛОЩАДЬ»

вая площадка должна иметь понятную операционную ценность», — поясняет эксперт.

В Nikoliers[®] добавляют про изменение условий договоров аренды — ключевыми из них стали увеличение размеров гарантийного обеспечения и повышение штрафных санкций за односторонний отказ от исполнения обязательств. Еще один удивительный инсайт — в офисах продолжается тенденция на замену арендаторов по более высоким ставкам в уже занятых объектах.

2025-й стал крайне успешным для сегмента Light Industrial (LI), и это отмечают и консультанты, и девелоперы. В CMWP говорят о рекордном новом строительстве, в Nikoliers[®] подтверждают: «В этом году к вводу в эксплуатацию ожидается 634 тыс. кв. м площадей формата LI, что в 1,8 раза превышает значение прошлого года».

«Рынок LI входит в фазу быстрой урбанизации: склады и производственно-офисные блоки все активнее интегрируются в городскую среду. Форматы переходят от традиционных одно- и двухэтажных комплексов к многоуровневым решениям R+ (3–7 этажей). Этот процесс ускоряется на фоне дефицита земли в черте города и роста спроса на объекты «последнего километра». Существенное влияние на развитие сегмента оказывают городские программы МПТ и КРТ, которые позволяют размещать многофункциональные коммерческие объекты, включая урбан-склады, в пределах города», — говорит Александра Захарова. Она добавляет, что «заметным трендом 2025 года становится сближение LI и ритейл-логистики. На фоне роста e-commerce усиливается спрос на city-hub форматы, где ключевым фактором становится скорость доставки. Отсюда — интерес к многоуровневым урбан-хабам».



Оксана Моисеева

Директор департамента реализации коммерческой недвижимости ГК «А101»

— Для девелоперов, работающих со стрит-ритейлом в ЖК, уходящий год стал временем, когда запросы жителей окончательно сместились в сторону максимального удобства и многофункциональности. Главный девиз — «все под рукой». Резидент хочет, не уезжая далеко от дома, иметь доступ к разнообразным кафе и ресторанам, фитнесу, развлечениям, почте и магазинам. Это и есть ключевой тренд — создание мультимедийных пространств внутри комплекса.

На отрасль больше всего повлияли два фактора: продолжение бума онлайн-шопинга и экономические сложности для малого бизнеса. Из-за первого пункты выдачи заказов и небольшие склады, дарксторы, превратились в жизненно важных арендаторов. Они открываются уже в день сдачи ЖК, ведь новоселы активно заказывают все для ремонта онлайн.

Вторая проблема — неустойчивость малого бизнеса. Девелоперам теперь нужно очень точно рассчитывать, сколько и каких коммерческих помещений открывать, синхронизируя это со скоростью заселения жителей, чтобы бизнес не закрылся, не дождавшись потока клиентов.

Ну и среди других ключевых событий и трендов — активный приход в ЖК сетевых ресторанов по франшизе. Они более ликвидны, чем уникальные проекты, поэтому рынок часто предлагает стандартный набор: фаст-фуд, пиццу, суши.

В ближайшие два года мультимедийность будет только развиваться. Появятся гибридные пространства. Управление средой и создание комьюнити станет таким же важным, как и сама инфраструктура. Мы увидим больше нишевых сервисов, ориентированных на точечные интересы жителей.



Александр Никишов

Управляющий директор ХСА

— Один из главных сигналов рынка — стабилизация спроса на фоне увеличения объема площадей сданных объектов и анонсирования новых проектов. 2026 год для рынка индустриальной недвижимости станет периодом поиска баланса спроса и предложения. Для складского сегмента и Light Industrial в Московском регионе по-прежнему останется актуальной реализация программ КРТ и МПТ. Скорее всего, инвестиции в основной капитал сохранят уровень этого года, постепенно увеличиваясь во второй половине 2026-го. Основной тренд — формирование качественного подхода девелопера к универсальности объекта, сокращение границ между территориями и пространствами, мультиформатность, новые архитектурные решения.

«Резидент хочет, не уезжая далеко от дома, иметь доступ к разнообразным кафе и ресторанам, фитнесу, развлечениям, почте и магазинам»

ФОТО: TT INTERIOR



ТОРГОВАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ И РИТЕЙЛ — ЦИФРОВИЗАЦИЯ, ОПТИМИЗАЦИЯ

Ситуации на рынке ритейла мы в этом номере посвятили отдельный материал с подробным разбором всех сегментов, поэтому здесь сосредоточимся только на технологиях как общем тренде девелопмента торговой недвижимости.

ИИ и другие алгоритмы анализируют поведение пользователей, предсказывают их желания и предлагают наиболее релевантные товары. ИИ также используется в чат-ботах для мгновенного ответа клиентам, в систе-



ФОТО: ADG GROUP

мах управления запасами и в автоматизированных маркетинговых кампаниях. В онлайн-шопинге все чаще прибегают к дополненной (AR) и виртуальной (VR) реальности. Так, в виртуальных примерочных стало нормой «примерять» одежду перед покупкой, не выходя из дома. В ходе поиска и заказа товаров помогают голосовые помощники (Алиса от Яндекса, Alexa от Amazon, Google Assistant).

Наблюдается рост D2C-моделей (Direct-to-Consumer), которые обеспечивают прямое взаимодействие брендов с покупателями, что позволяет быстро обновлять данные о клиентах, повышать маржинальность и активнее формировать адресные предложения. Развивается омниканальность; стираются границы между онлайн- и офлайн-шопингом.

Многое меняется и в логистике ритейла. Гиперлокальная доставка предполагает использование небольших го-

МОСКВА. ДИНАМИКА ОТКРЫТИЯ НОВЫХ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ ПО ГОДАМ

год		ОТКРЫТИЕ НОВЫХ ТОРГОВЫХ ЦЕНТРОВ, ТЫС. КВ. М	
2014		701,5	
2015		560,5	
2016		550,4	
2017		198,9	
2018		135,1	
2019		234,3	
2020		261,6	
2021		359,6	
2022		123,7	
2023		37,6	
2024		101,4	
2025	2025П	118,5	212,4

Источник: NF Group



Алексей Перлин

Управляющий партнер компании Upside Development

— Офисный сегмент остается стабильным на фоне растущего объема заявленного строительства. По прогнозам на 2025 год, суммарный объем сделок по аренде и продаже офисных площадей превысит 1,4 млн кв. м, из которых более 750 тыс. кв. м новых объектов заявлено к вводу в этом году.

При этом долгосрочный прогноз — около 4,5 млн кв. м до 2030 года — указывает на вероятное охлаждение рынка и возможное замедление темпов поглощения. Тем не менее текущий уровень вакантности остается низким — менее 5%.

Ведущими по плотности офисной застройки остаются запад, северо-запад и кластер Белорусская — Ленинградский проспект. Одновременно формируются новые зоны деловой активности на севере, юго-западе и северо-востоке города.

Среди ключевых тенденций рынка можно выделить:

- Децентрализацию. Все больше офисных проектов появляется в перспективных локациях, ближе к местам проживания. Это связано как с реализацией программы МПТ, так и с необходимостью формирования новых деловых кластеров.
- Сдвиг в структуре спроса и предложения. Более 60% экспонируемых офисных площадей представляют собой объекты на продажу. Однако структура спроса до парадоксальности противоположна: около 60% запросов — это аренда. На этом фоне крупные девелоперы уже резервируют площади под будущие арендуемые офисы в строящихся проектах и рассматривают стратегию создания готового арендного бизнеса в офисном сегменте.
- Увеличение форматов продаваемых лотов. Дефицит крупных помещений ведет к росту средней площади продаваемых объектов. В 2025 году средний проданный лот приближается к 200 кв. м по сравнению со 140 кв. м в 2024 году, и этот тренд усиливается.
- Фокус на управлении. Игроки рынка сходятся во мнении, что качество управления зданиями, распроданными небольшими лотами, выходит на первый план. Управляющим компаниям нового формата предстоит выработать подходы, которые одновременно обеспечат соблюдение интересов множества пользователей и поддержат долговечность объектов.

ПРОГНОЗЫ-2026

- ▶ Снижение предложения, падение ставок (склады).
- ▶ Отложенный спрос позволит поглотить лишние объемы (склады).
- ▶ Инвесторы станут активнее.
- ▶ ЦИ продолжит драйвить.
- ▶ Модель BTS — надолго.
- ▶ Цифровизация — навсегда.
- ▶ Земля подорожает, и строительство — тоже.
- ▶ Проекты выйдут на новый уровень «битвы за качество».



Денис Филиппов

Партнер, коммерческий директор
девелоперской компании Hutton

— Неуклонно растут капитальные расходы. На сегодняшнем рынке офисные объекты, построенные 5–10 лет назад, продаются по ценам ниже себестоимости строительства новых. На рынке аренды каникулы в год не покрывают расходов арендатора на чистовую отделку. Как следствие — рынок вынужденно развивает неценовые конкурентные преимущества. Это создает трудности в работе, но в то же время является драйвером развития продукта, проектов и команд, которые эти проекты делают.



▲
ФОТО: Freepik

родских складов, микropунктов выдачи и мобильных Fulfillment-юнитов. Совершенствуются мобильные платформы управления — решения для управления на складах и на выезде (сканирование, маршрут, оповещение клиента). Наконец, использование беспилотных технологий уже не фантастика, а «внедренная реальность».

ПРОГНОЗЫ: СТАБИЛИЗАЦИЯ СТАВОК, НАКОПЛЕННЫЙ СПРОС, АДАПТИВНОСТЬ

О прогнозах все собеседники CRE говорят с осторожностью и сдержанным оптимизмом. «2026 год, вероятнее всего, станет „годом плато“. Мы ожидаем, что ключевая ставка стабилизируется на уровне 15–16%, но этого будет недостаточно для мощного рыночного отскока. Этот год нужно будет просто пережить, продолжая работать и оптимизировать портфели. Изменения ситуации, скорее всего, можно ожидать к 2027 году, когда сойдутся несколько факторов: дальнейшее снижение „ключа“, существенное сокращение предложения на рынке (так как новые проекты сейчас запускаются медленно) и накопленный инвестиционный спрос», — предсказывает Денис Бородако. «В будущем, несмотря на текущий рост вакансии, мы ожидаем, что фундаментальный спрос на качественные складские площади, поддержанный развитием экономики и логистики, позволит рынку постепенно поглотить введенные объемы. Возможно, это займет некоторое время, но долгосрочные перспективы остаются позитивными», — добавляет Валерий Жуков.



**МОСКВА. ТОРГОВЫЕ ЦЕНТРЫ,
ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ К ОТКРЫТИЮ/ОТКРЫТЫЕ В IV КВАРТАЛЕ 2025 Г.**

НАЗВАНИЕ (РУС.)	РАЙОН	АДРЕС	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М	АРЕНДОПРИГОДНАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М	ДАТА ОТКРЫТИЯ
«Арфа»	Раменки	Мичуринский проспект, вл. 13/1	14 500	5 000	IV кв. 2025
«Место встречи Патриот»	Хорошёво- Мнёвники	Саяма Адиля ул., 4	21 500	11 000	IV кв. 2025*
«Место встречи Родина»	Соколиная Гора	Семёновская пл., 5	5 601	4 508	IV кв. 2025
МРКТ «Краски» (ТПУ Некрасовка)	Некрасовка	Покровская ул.	58 000	35 000	IV кв. 2025*
МФК Lakes	Очаково- Матвеевское	Озерная ул.	54 430	24 136	IV кв. 2025*
«Место встречи Аврора»	Тёплый Стан	Профсоюзная ул., 154	18 900	11 190	IV кв. 2025*
«Место встречи Мечта»	Москворечье- Сабурово	Каширское ш., 42/1	8 522	7 516	IV кв. 2025*
«Первый Рязанский»	Рязанский	«Рязанский проспект» ст.м.	6 581	—	IV кв. 2025*
ОМА	Очаково- Матвеевское	«Аминьевская» ст. м.	17 930	8 380	IV кв. 2025*
«Прокшино»	поселение Сосенское	Проектируемый проезд № 7029	9 000	8 000	IV кв. 2025*
«ШОК»	Южное Медведково	Шокальского ул., 9	4 500	3 500	IV кв. 2025*
«Чкалов»	Басманный	Земляной Вал ул., д. 37, к. 1	24 763	12 350	IV кв. 2025*
Avenue Sever (ТПУ Селигерская)	Бескудниковский	Коровинское ш., 4	114 000	60 000	IV кв. 2025*
«Место встречи Ладога»	Северное Медведково	Широкая ул., 12	6 865	6 000	IV кв. 2025*

* Дата ожидаемого открытия

Источник: по данным NF Group



Евгения Борзова

Директор по коммерческой недвижимости FORMA

— 2025 год стал для офисного рынка этапом роста и трансформации. Вырос спрос на покупку офисов как альтернатива аренде — вакансия в качественных бизнес-центрах класса А достигла исторического минимума, ставки продолжают расти, а предложений в строящихся объектах практически нет. Параллельно рынок смещается от нескольких традиционных деловых кластеров к формированию новых деловых районов: децентрализация стала ключевым трендом года. В совокупности это создало условия для появления новых лидеров и проектов с серьезным инвестиционным потенциалом.

Главным драйвером стали городские программы МПТ и КРТ, которые открыли новые территории, задали темп redevelopment и сформировали точки роста для качественной офисной недвижимости.

На фоне минимальной вакансии (до 1% в самых востребованных деловых кластерах) и ограниченного предложения в новых БЦ усилился спрос со стороны конечных пользователей. Рост арендных ставок на 35–40% за два года также способствует формированию новой стратегии для компаний по покупке офисов вместо аренды.

Главная сложность — рост конкуренции на фоне ограниченного объема качественного предложения. Рынок активно расширяется в перспективные деловые локации, и девелоперам приходится повышать стандарты продукта, чтобы удерживать клиента: от архитектуры и инженерии до сервисной модели и инфраструктуры. Побеждают те, кто предлагает не просто площадь, а полноценную среду для работы.

В 2025 году рынок офисов сместился от центра к новым деловым точкам. Данные показывают: спрос в перспективных локациях растет быстрее, чем в традиционных кластерах, а объем предложения в 2026 году увеличится почти вдвое. Это следствие программ МПТ и КРТ, которые открыли новые территории для развития. Параллельно усиливается спрос на качественные форматы — компании выбирают офисы в районах с жилой инфраструктурой и хорошей транспортной связностью.

В ближайшие два года рынок сформирует несколько новых устойчивых офисных кластеров. Увеличатся предложение и спрос, но мы видим риски, что произойдет это не пропорционально. Поэтому на первый план выйдут проекты с сильным выверенным продуктом, сервисом и архитектурой. Продолжится рост доли конечных покупателей, а офисы окончательно закрепятся как часть городской среды, а не как отдельные точечные объекты.



Сергей Нюхалов также говорит о росте инвестиционной активности в горизонте двух — трех лет, но при условии дальнейшего снижения ключевой ставки: «В этом случае рынок вернется к росту, и арендные ставки на качественные склады класса А могут достичь 16 тыс. руб./кв. м к 2030 году». На повестке дня и ожидаемое подорожание земельных участков, связанное с изменением правил их перевода, что закономерно приведет к росту стоимости строительства и аренды, добавляет Артём Хомышин.

LI продолжит оставаться драйвером роста, но основной спрос и девелоперский интерес сместятся от Московского региона в сторону крупных региональных хабов, таких как Урал, Сибирь и Юг. Александра Захарова тоже предсказывает дальнейший успех LI: «Большинство новых LI-проектов в пределах МКАД будут реализовываться в вертикальном формате, поскольку дефицит земли и повышенная доходность на квадратный метр делают эту модель более эффективной. Наиболее востребованными станут готовые блоки площадью 100–500 кв. м с базовыми сервисами — такие объекты будут демонстрировать высокую скорость заполняемости. Сервисная часть в LI станет стандартом: инфраструктура вроде кросс-доков, пунктов выдачи, общих погрузочных зон и сервисных офисов будет обязательной для повышения ликвидности и конкурентоспособности.



Елена Маслова

Генеральный директор ООО СЗ «Неверовского»,
группа компаний «Сумма Элементов»

«Следующий год обещает быть трудным с точки зрения экономической деятельности, направленной на удовлетворение внутреннего спроса в условиях длительного периода жестких денежно-кредитных условий»

Цифровизация продолжит проникать в разные сегменты девелопмента. В складах, в частности, ожидается дальнейшее внедрение автоматизации, систем круглосуточного доступа, а также применение экологических технологий, что увеличит их привлекательность для арендаторов. «Вехой станет развитие ИИ-технологий, особенно в сегментах, испытывающих значительный кадровый голод — например, в гостиничной отрасли или в области управления и технической эксплуатации объектов коммерческой недвижимости», — подтверждают в IBC Real Estate®. В NF GROUP® добавляют: «Внедрение высокополигональных моделей сократит сроки проектирования и ускорит итоговые согласования. Ужесточение контроля за трудовой миграцией потребует автоматизации процессов; возможно, в ближайшее время увидим роботизацию отдельных операций».

В CMWP убеждены, что возвращение девелоперов к новым проектам будет возможно при таком уровне ключевой ставки, который позволит увеличить долю заемного капитала в источниках финансирования проекта до исторически сложившихся 70%. Следующий год обещает быть трудным с точки зрения экономической деятельности, направленной на удовлетворение внутреннего спроса в условиях длительного периода

— Много новых девелоперов идут в офисный рынок, и стимулируют динамику программы МПТ. Непрофильные игроки вынуждены строить проекты ради льготы, но в локациях, не всегда подходящих для бизнеса, и потребуется еще очень много времени, чтобы привлечь стабильный бизнес-трафик в спальные районы города. Локация все еще остается определяющим фактором выбора инвестора и будущего резидента. При этом только лишь правильного места уже недостаточно — нужно удивлять архитектурой, концепцией и качественно проработанным наполнением элементов инфраструктуры.

Контроль себестоимости является сейчас одним из важнейших факторов успешного проекта. Политика импортозамещения только настраивается, и девелоперы вынуждены искать и адаптировать решения в постоянно меняющихся реалиях. При этом выбранные решения не должны упрощать качество наполнения будущего проекта. Эту задачу девелоперы будут решать в ближайшие пару лет.



Александр Манунин

Управляющий партнер Parametr

— Несмотря на то что 2025 год поставил очередной рекорд по объемам ввода Light Industrial, дисбаланс спроса и предложения по-прежнему сохраняется. Важный итог года — рост спроса на площади Light Industrial со стороны инвесторов, который станет предпосылкой к дальнейшей профессионализации рынка: к диверсификации продукта, развитию сервисов, формированию вторичного рынка продажи и — что особенно важно для конечных пользователей в текущих условиях — увеличению предложения в формате аренды. Так, согласно нашим данным, доля инвесторов в общем объеме запросов увеличилась вдвое по сравнению с итогами 2024 года, превысив 20%.

Также растет интерес крупных инвесторов к классическим проектам big box со стабильным арендным потоком. Доля таких запросов превысила 23% в 2025 году, увеличившись более чем на 8 процентных пунктов. Например, в этом году мы закрыли инвестиционную сделку по продаже здания big box как готового арендного бизнеса в промпарке «Бутово». Еще одной тенденцией 2025 года в сегменте big box можно назвать рост объемов запросов на приобретение площадей. По нашим данным, в текущем году доля запросов на покупку big box впервые составила более 50%. Такой тренд связан с тем, что ввиду высоких ставок аренды и дефицита качественного предложения компании стремятся приобрести собственные площади, обеспечив себе стабильность в условиях волатильности рынка.

Вектор развития индустриально-логистического сегмента в 2026 году во многом будет определяться параметрами денежно-кредитной политики. Так, ключевые драйверы роста спроса на сегмент light industrial (импортозамещение и КРТ) остаются без изменений, но ограниченность заемного финансирования является сдерживающим фактором для большого числа компаний, которые готовы к переезду в Light Industrial. По мере смягчения ДКП будет расти и доля инвесторов в сегменте. В сегменте big box ожидаем увеличения спекулятивной девелоперской активности, а также в среднесрочной перспективе — увеличение спроса на логистическую недвижимость со стороны ecom-сегмента, доля которого в этом году снизилась.



▲ ФОТО: Skladman USG

«Преимущество получают не самые крупные по масштабу и финансированию, а наиболее маневренные игроки — с опытом, чутьем и сильной командой»

жестких денежно-кредитных условий. Таким образом, свободные средства бизнес, как и население, все чаще направляет на резервирование будущих рисков для основной операционной деятельности. Начало этого процесса в текущем году уже отразилось на индикаторах рынка.

Константин Мартынычев в своих прогнозах по офисам сконцентрировался на девелоперской адаптивности: «Для сохранения объемов продаж им придется одновременно предлагать заметные, нишевые продукты, которые выделяются на фоне типовых; искать способы, как без потери качества снизить стоимость строительства и отделки или хотя бы сдержать ее рост; прогнозировать изменения спроса на 1–2 года и реагировать на них. Например, продумывать концепции своих объектов на стадии строительства или redevelopment таким образом, чтобы они к моменту сдачи соответствовали потребностям аудитории. В итоге преимущество получают не самые крупные по масштабу и финансированию, а наиболее маневренные игроки — с опытом, чутьем и сильной командой».

Ирина Баева, генеральный директор IWG в России, — о новом проекте «Signature Столешников» и перспективах рынка сервисных офисов



Signature



ИРИНА БАЕВА

Генеральный директор
IWG в России

Мы были на открытии вашего нового проекта в Столешниковом переулке — под впечатлением. Почему именно это место, именно эта концепция?

До сих пор все знали нас под брендом Regus, с которым мы вышли на российский рынок в далеком 1998 году и активно развивались. Но в портфолио IWG (International Workplace Group) — множество брендов, которые массово представлены в других странах, и мы рады, что в этом году нам удалось вывести в Россию премиум-бренд Signature во вновь отреставрированном здании «Столешники Хаус». Наш проект — не просто офисное пространство, а синтез истории, функциональности и современного дизайна. В отличие от других продуктов группы, здесь мы работаем с целым историческим зданием, а не с отдельными этажами в бизнес-центре. В проект мы вошли еще в 2019 году, но открытие состоялось только в IV квартале 2025-го. Перед архитекторами и дизайнерами стояла сложная задача — вписать современный офисный центр с актуальными техническими параметрами в исторические стены, важно было сохранить баланс между функциональностью и уважением к наследию здания.

Что касается планировок, здесь удалось совместить традиционную коридорную систему с высоким уровнем естественного освещения: почти все офисы выходят либо на улицу, либо во внутренний двор.

В инфраструктуре центра дизайнеры сознательно опирались на исторический контекст. Здесь воссозданы классические архитектурные элементы — гипсовая лепнина, массивные двери, а также применены материалы, характерные для оригинального интерьера

здания, например доломит как дань уважения к истории места. Особое внимание уделено гибкости общественных зон: кафе легко превращается в лекторий, библиотека — в переговорную, а ресепшен может функционировать как дополнительное рабочее пространство. Такой подход позволяет максимально эффективно использовать площади и поддерживать живую, динамичную атмосферу весь день.

Вы думаете, такой проект будет пользоваться спросом?

Да, несомненно, ведь еще до открытия треть офисов была сдана в аренду. У этого проекта нет аналогов с точки зрения локации, уровня отделки, сервиса, и всегда найдется клиент, который оценит качество, престиж и функциональность.

Ну а если поговорить о том, как у нас дела вообще, то хорошо — все наши бизнес-центры практически заполнены. Мы верны идее сервисных офисов, в которых клиенты ценят прежде всего гибкость (в сроках, в возможностях перемещаться как внутри отдельно взятого центра, так и в рамках всей сети) и технологичность. Все больше резидентов понимают, что платят не за метры с отделкой, а за возможность гибкого развития, когда можно и нужно подстраивать офис под нужды своего бизнеса. Гибкое и актуальное планирование — то, что не потеряет актуальности никогда, даже в условиях экономической турбулентности. Поэтому мы всегда будем в тренде. Экономика везде сейчас находится под давлением, а мы предоставляем гибкость в условиях неопределенности.

Но ведь было время, когда вы закрывали бизнес-центры, а некоторые даже предполагали, что вы ушли или планируете уйти с рынка?

Мы действительно выходили из некоторых бизнес-центров, не продлевая договоры и руководствуясь финансовыми причинами. Мы это делали и 10 лет назад, и делаем сейчас. И в России, и за рубежом в основе решений компании всегда будет лежать финансовая целесообразность ведения бизнеса в том или ином центре.

Сегодня же в сочетании с усовершенствованием диджитал-платформы все больше организаций переходят на гибридный режим работы, что позволяет нам развиваться стремительно. Только в 2025 году мы открыли 800 новых центров, а всего их у нас 5 тыс. В одной

только Ирландии за последние три года выросло втрое. Если говорить о популярных городах, то, например, в Дубае, который становится офисной Меккой, у нас сейчас 25 центров (четырёх ключевых брендов: HQ, Regus, Spaces, Signature) и еще 4 планируются к открытию в ближайшее время.

Ирина, а вот про вас давно ничего не было слышно. Вы где вообще сейчас?

Я работаю на две страны, оставаясь генеральным директором российского бизнеса и параллельно, по просьбе компании, занимаясь проектом в Ирландии. Сейчас он подходит к логическому завершению. С ежедневной

«Всё больше клиентов понимают, что платят не за метры с отделкой, а за возможность гибкого развития»

операционной деятельностью в России мне помогает Ирина Краева, которая была у истоков развития Regus в России, поэтому я спокойно совмещаю оба проекта.

Ну и давайте поговорим о рынке сервисных офисов в целом. Какие глобальные тренды, указывающие на их дальнейшее развитие, вы можете назвать?

Основной, после пандемии коронавируса, — hybrid work. Это понятие в применении к рабочему процессу было впервые использовано в нашей компании и далее впоследствии внесено в Оксфордский словарь. Именно после пандемии все больше и больше компаний стали нас привлекать в качестве глобального поставщика и организатора работы в таком смешанном режиме — с закрепленными и незакрепленными рабочими местами, переговорными комнатами, кабинетами для руководства.

В этом месяце мы проводили исследование IWG Gen Alpha, которое показало, что почти 90% поколения Alpha ожидают, что их рабочая жизнь будет кардинально отличаться от жизни родителей. Они хотят меньше ездить в офис, прибегая к гибридным моделям, больше использовать «умные технологии», которые освобождают от рутины. Большинство считает, что будут работать с роботами, а четырехдневная рабочая неделя станет стандартом.

ОБЪЕКТЫ, КОТОРЫЕ ИЗМЕНЯЮТ ОБЛИК ГОРОДА

АВТОРЫ:

НАТАЛЬЯ САЗОНОВА
ПАВЕЛ НАЗАРКИН

ФОТО:

ПРЕСС-СЛУЖБЫ КОМПАНИЙ

**Столица России постоянно
меняется — новые
транспортные артерии,
новые территории, новые
точки притяжения, новые
архитектурные символы.**

**Только в ближайшие
5 лет запланировано
строительство около
260 жилых и более
100 офисных небоскребов.
Многие из них окажут
влияние на облик Москвы
и отдельных районов,
изменяют городскую среду,
сформируют новые
маршруты, городские
«якоря», повысят
качество жизни.**

Для обсуждения нового «лица» столицы нам представляется важным отметить общие тренды и учитывать контекст сегодняшней работы девелоперов, архитекторов и других игроков.

Основной задачей остается децентрализация. Ей, так или иначе, подчинено если не все, то многое: программа КРТ — для промышленных районов; программа МПТ — для создания мест приложения труда за пределами исторического центра; развитие метрополитена (МЦК и БКЛ), железных дорог (МЖД) и автодорог (хорды и дублеры) — чтобы обеспечить доступность отдаленных районов и наладить горизонтальные связи между ними. Совсем недавно усилилось и внимание городских властей к водоемам и речной инфраструктуре, включающей не только транспорт, но и благоустройство набережных, привлечение инвесторов к строительству новых крупных объектов на первой линии Москвы-реки.

Если «спуститься» на ступень ниже — от задач городских властей к девелоперам и инвесторам, то децентрализация вкупе с «водными» трендами становится интересным вектором и для них. Расположение у реки априори повышает класс объекта, а соответственно, и цены, опираясь при этом на уверенный спрос.

В этом контексте важнейшей видится связь Южного и Северного речных портов, причем на юге планируется создание полноценного «третьего центра» Москвы со строительством 7,5 млн кв. м, в том числе около 3 млн кв. м коммерческой недвижимости. Далее маршрут пролегает через бывшую территорию ЗИЛ, центр Москвы, Лужники, Кутузовскую, «Москву-Сити», Мнёвники, Тушино. Почти на всей протяженности набережных уже строятся или планируются проекты, которые, несомненно, назовут знаковыми, что отразилось в выборке редакции ниже, а также в расширенных списках и проектах, уже реализованных городом.

Частично в связке идет программа МПТ и «новый бум» офисной недвижимости. Однако повышенный спрос и своеобразная конъюнктура рынка позволяют девелоперам реализовывать знаковые проекты, ориентируясь не только на «водные просторы», но и на существующие деловые кластеры с их синергией. Здесь можно выделить несколько проектов в рамках «первого» и «второго» центров — ЦДР и «Москва-Сити», а также обширную территорию «Большого Сити» (включая

перспективные Ходынку, Кутузовский, Фили — около 4–5 млн кв. м недвижимости совокупно), Белорусской и Савеловской, Ленинградского делового коридора, Павелецкой и Калужской.

Отдельным направлением можно назвать строительство спортивных объектов, как районных, так и крупных. Стоит отметить комплексы в районе Лужников, «Олимпийский», дворец баскетбола в Новой Москве, регбийный комплекс в Мнёвниковской пойме, возвращение району Беговой полноценного ипподрома. Многие из них реализуются за счет городского бюджета или ГЧП, некоторые — ждут инвесторов, но строительство определенно должно оказать влияние на развитие отдельных городских территорий, в частности спорт в ряде мест мог бы стать новым «якорем» Новой Москвы (у бизнес-парков пока не слишком получается).

Трендами и объектами Москву будущего полностью, конечно, не описать. Мы лишь напомним, что новую жизнь получают и районы, не столь заметные и знаковые. Среди них можно выделить проект развития хаба «Нижегородская», промзоны «Алтуфьево», территории районов Тушино и Покровское-Стрешнево, где также планируются большие стройки разной недвижимости. Кроме того, продолжается развитие районов Новой Москвы.

Редакционная подборка ниже — отнюдь не альманах нового строительства, но отражает в первую очередь векторы развития города в зданиях, многие из которых имеют реальный шанс стать символами Москвы уже совсем скоро.

Проект редевелопмента грузовых дворов РЖД



Принадлежащие РЖД локации являются уникальными для Москвы. Между Садовым кольцом и ТТК осталось весьма ограниченное количество участков под офисы, а планы РЖД увеличат общее предложение в центре города примерно в 1,5 раза. Кроме того, расположение большинства лотов у действующих вокзалов позволяет привлекать сотрудников из ближнего Подмосковья. Интересно, что на момент подписания номера в печать здесь сохраняется возможность строительства офисов с целью сдачи в аренду спекулятивно, что может ознаменовать новый виток развития «профессионального» офисного рынка с понятной цепочкой «девелопер — инвестор — арендатор». Кроме того, с точки зрения облика прилегающих к ж/д путям территорий Москва должна значительно выиграть по сравнению с привычной картиной грузовых дворов и промзон на подъезде к вокзалам.

ДЕВЕЛОПЕР

«НОВАЯ ЭРА»

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ

3 МЛН КВ. М

КОММЕРЧЕСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

1,2 МЛН КВ. М

Новый Белорусский кластер



БЦ Valtri

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ
ВВОД

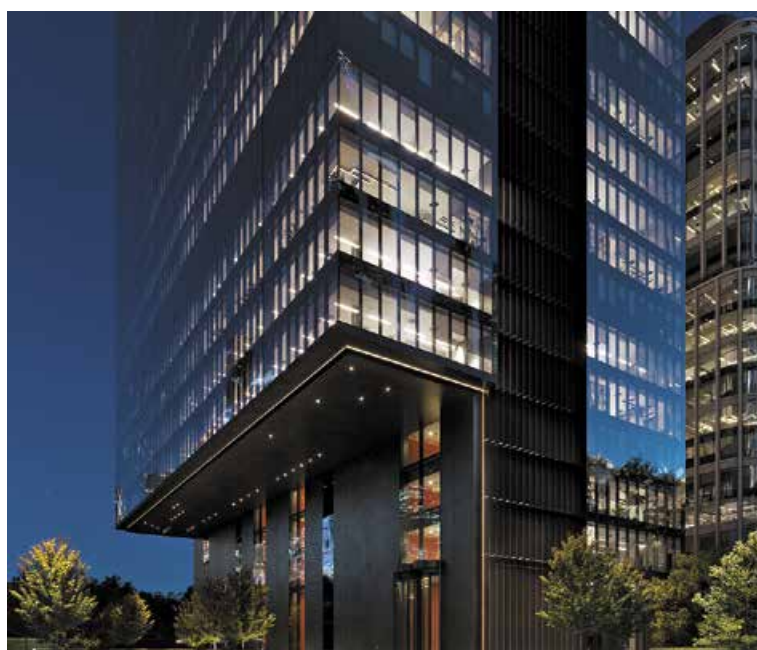
ESVE GROUP
IND
35 ТЫС. КВ. М
2028 ГОД

Офисные центры с уникальными видовыми характеристиками расположены в премиальной локации у станции метро «Белорусская». После ввода штаб-квартиры Т-банка напрашивалось освоение прилегающих территорий, но долгое время новых объектов тут не появлялось. Сейчас они сформируют новый самобытный кластер у Белорусского вокзала в противовес линии 1-й улицы Ямского поля и Лесной. Редевелопмент краснокирпичной промышленной архитектуры между бывшими цехами Московско-Александровской железной дороги под социальную инфраструктуру имеет высокий потенциал сам по себе, а два офисных центра класса Prime и новые жилые башни обеспечат постоянный трафик и интерес к ресторанным проектам.



Архитектурный парк Republic

ДЕВЕЛОПЕР «СТРАНА ДЕВЕЛОПМЕНТ»
 АРХИТЕКТУРА МАКС ДАДЛЕР, СТИВ БРАУН, ЭЙДАН ПОТТЕР, ЯН СИМПСОН, РЕЙЧЕЛ ХАФ
 СОВМЕСТНО С БЮРО «МЕГАНOM» И WALL
 ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ 400 ТЫС. КВ. М
 ЗАВЕРШЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА 2029 ГОД



БЦ Frame

ДЕВЕЛОПЕР FORMA
 АРХИТЕКТУРА AI STUDIO
 ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ 69 ТЫС. КВ. М
 ВВОД IV КВАРТАЛ 2028 ГОДА

Новый облик «Москвы-Сити» с реки



Штаб-квартира Wildberries & Russ

ДЕВЕЛОПЕР	РВБ
АРХИТЕКТУРА	СПИЧ
ПЛОЩАДЬ	ОКОЛО 200 ТЫС. КВ. М
ВЫСОТА	400 М
ВВОД	ПЛАНИРОВАЛСЯ НА 2030 ГОД

Проект, выкупленный РВБ у компании «Галс-Девелопмент», будет соединяться с мостом «Багратион» и иметь прямые выходы в метро. Башня делает заявку на звание самого высокого офисного здания Москвы. Место же претендует на будущую «картину маслом» вроде современного прочтения Тауэрского моста в Лондоне — с двумя доминантами по берегам реки, так что проекта перестройки «Башни 2000» на противоположной стороне можно ждать уже в ближайшем будущем.



Проект планируется реализовать на месте «Экспо-центра», о сносе которого мечтают многие офисные сотрудники ММДЦ «Москва-Сити» уже не первый год. С футуристичной архитектурой и адекватной логистикой район получит заодно и рекреационную зону для прогулок и занятий спортом.

Вместе со штаб-квартирой РВБ и выкупленной Мосбиржей в этом году башней «Сити-4» от Sezar Group, проект завершит облик набережной у «Москвы-Сити». Там просто уже нет участков, где можно было бы построить еще что-то большое.

МФК «Сити-4»

ДЕВЕЛОПЕР
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ

SEZAR GROUP
85 ТЫС. КВ. М

Национальный центр «Россия»

ДЕВЕЛОПЕР
ФИНАНСИРОВАНИЕ
АРХИТЕКТУРА
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЦЕНТР «РОССИЯ»
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ
ATRIUM
240 ТЫС. КВ. М

Бизнес-центр «Север»

Расположенный в престижном историческом районе Аэропорт, бизнес-центр, безусловно, станет его архитектурной доминантой и финальной частью проекта «ВТБ Арена парк». Здание высотой 150 метров и площадью более 77 тыс. кв. м объединит в себе офисы, сервисные функции и общественные пространства. Особенностью делового комплекса станет эксплуатируемая кровля с общей площадью озеленения 1,6 тыс. кв. м. На крыше стилобата расположатся «зеленые» переговорные с местами для работы и отдыха на свежем воздухе, их сможет оформить арендатор по своему усмотрению.

ДЕВЕЛОПЕР

«ГАЛС-ДЕВЕЛОПМЕНТ»

ПЛОЩАДЬ

77 ТЫС. КВ. М

ВВОД

III КВАРТАЛ 2027 ГОДА



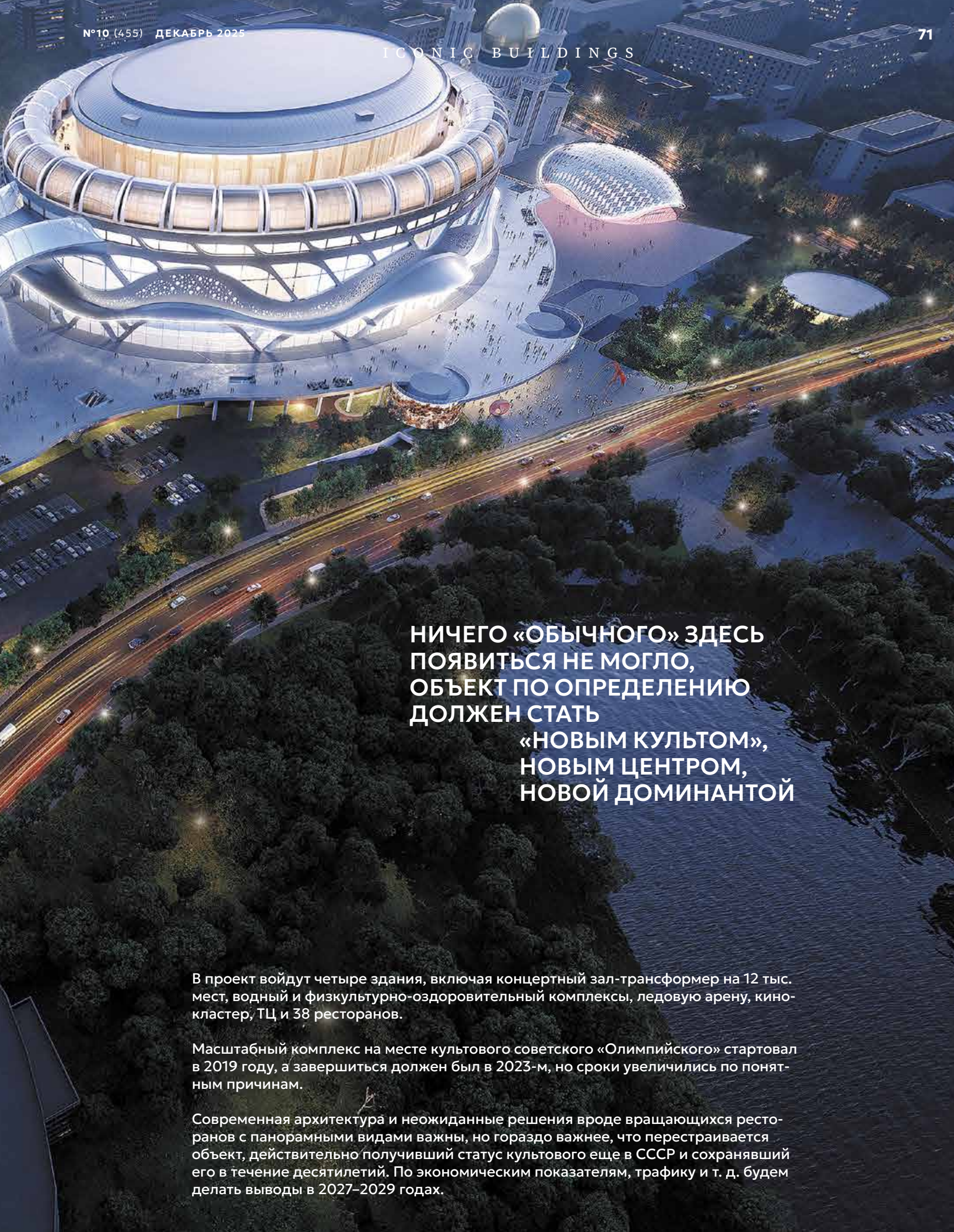


«Олимпийский»

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ
ВВОД

«КИЕВСКАЯ ПЛОЩАДЬ»
DP ARCHITECTS
850 ТЫС. КВ. М
2027 ГОД



An aerial night photograph of the Sochi 2014 Olympic Cauldron, a large, circular, multi-tiered structure with a glowing interior and a complex, wavy exterior. The cauldron is illuminated with warm lights, contrasting with the cool blue tones of the surrounding city at night. In the background, other city buildings and a river are visible, with light trails from cars on a nearby road. The overall scene captures the architectural grandeur and urban context of the venue.

НИЧЕГО «ОБЫЧНОГО» ЗДЕСЬ
ПОЯВИТЬСЯ НЕ МОГЛО,
ОБЪЕКТ ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ
ДОЛЖЕН СТАТЬ
«НОВЫМ КУЛЬТОМ»,
НОВЫМ ЦЕНТРОМ,
НОВОЙ ДОМИНАНТОЙ

В проект войдут четыре здания, включая концертный зал-трансформер на 12 тыс. мест, водный и физкультурно-оздоровительный комплексы, ледовую арену, кино-кластер, ТЦ и 38 ресторанов.

Масштабный комплекс на месте культового советского «Олимпийского» стартовал в 2019 году, а завершиться должен был в 2023-м, но сроки увеличились по понятным причинам.

Современная архитектура и неожиданные решения вроде вращающихся ресторанов с панорамными видами важны, но гораздо важнее, что перестраивается объект, действительно получивший статус культового еще в СССР и сохранявший его в течение десятилетий. По экономическим показателям, трафику и т. д. будем делать выводы в 2027–2029 годах.

Gustav

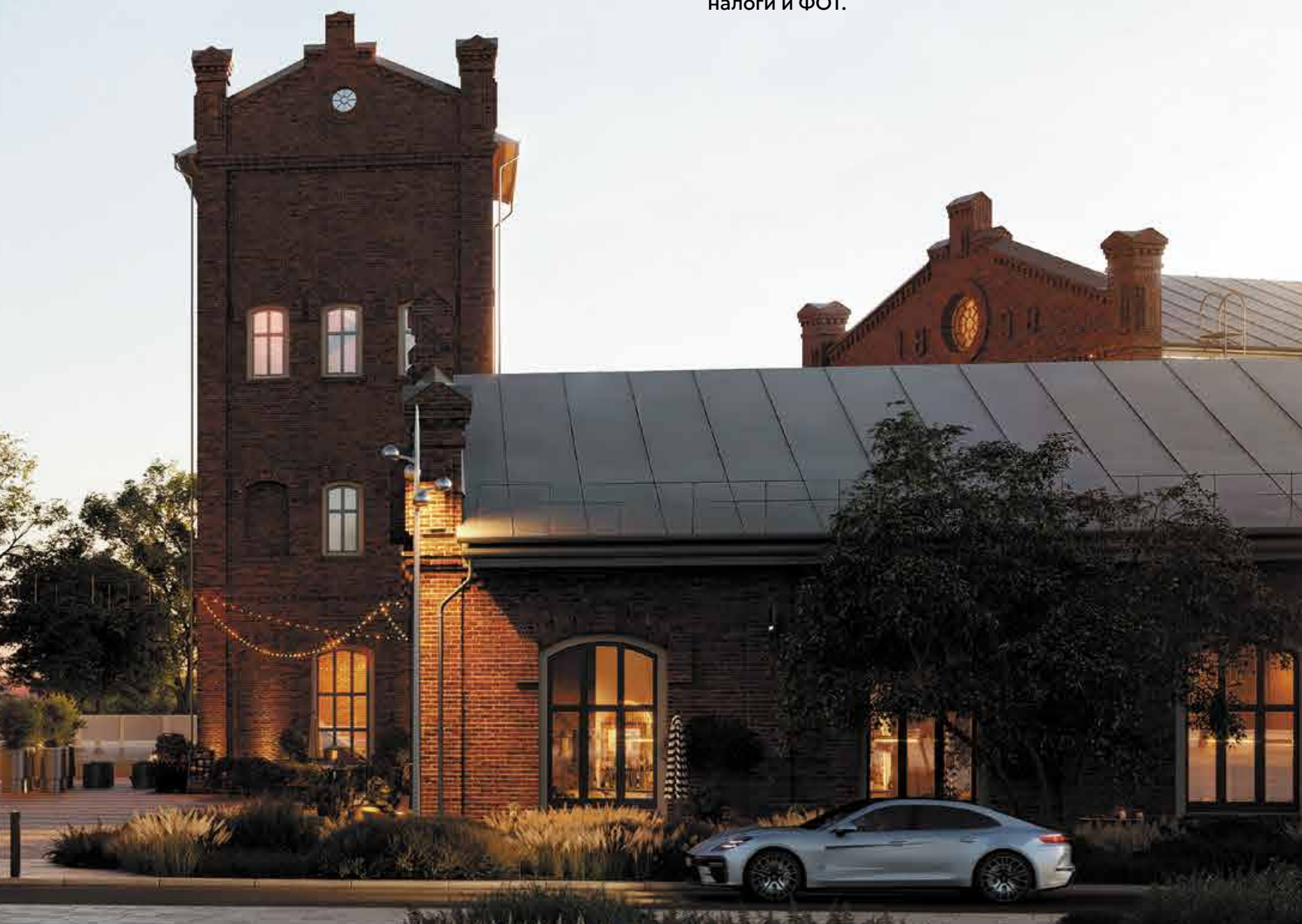
ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА
ПЛОЩАДЬ
ВВОД

FORMA
IND, ПРОЕКТНОЕ БЮРО «АПЕКС»
32,6 ТЫС. КВ. М
III КВАРТАЛ 2026 ГОДА



ПРОЕКТ УНИКАЛЕН ТЕМ,
ЧТО МОЖЕТ СТАТЬ
ЕДИНСТВЕННЫМ
ОБЪЕКТОМ LIGHT INDUSTRIAL
В ЦЕНТРЕ МОСКВЫ —
В ПРЕДЕЛАХ ТТК

Кроме того, его часть — это реконструированные исторические здания, где запланированы креативные пространства и общепит. На старте цена квадратного метра составляла 230 тыс. рублей, что тогда было «ого!», а сейчас — «всего-то». У прямых конкурентов — AFI Prom и Level Box — цены уже выше и в более отдаленных локациях, и это не прихоть девелоперов, это реальный рост затрат на строительство, согласования, налоги и ФОТ.



One Tower

One Tower

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА

ПЛОЩАДЬ
ВЫСОТА
ЗАВЕРШЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

MR[®]
СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ,
GENPRO
ОКОЛО 300 ТЫС. КВ. М
380 М
2030 ГОД

АРХИТЕКТУРНЫЕ РЕШЕНИЯ
ПОЛУЧИЛИ НЕОФИЦИАЛЬНЫЙ
СТАТУС «ЭПОХАЛЬНЫХ»,
«САМЫХ ОБСУЖДАЕМЫХ»
ЕЩЕ НА ЭТАПЕ ПЕРВЫХ
ВИЗУАЛИЗАЦИЙ

МФК, включающий жилье и офисы премиум-класса, возводится на одном из последних участков в основном «Москва-Сити». По нашим данным, уже на старте проекта цена офисов здесь варьировалась от 800 до 900 тыс. руб. за кв. м.

В проекте есть парк Sky Garden на высоте более 338 м и одна из самых высоких смотровых площадок. Объектом интересовались разные инвесторы, в том числе зарубежные, но локация позволяет реализовать его небольшими лотами гораздо эффективнее, что и повлияло на выбор девелопера в пользу этой модели.

На сегодня — это как минимум самое высокое из существующих и строящихся сооружений с жилой функцией в столице, а как максимум — попытка заместить «Башню Эволюция» в топе самых цитируемых зданий делового комплекса. О-образная форма выделяет One Tower в частокое окружающих высоток, а расположение на границе делового района, у дороги, гарантирует, что небоскреб останется на первом плане панорамы «Сити».

Новый комплекс НИИ скорой помощи имени Н. В. Склифосовского



**АРХИТЕКТУРНЫЙ ЭЛЕМЕНТ
«КАПЛЯ КРОВИ»,
ИЛИ, КАК ПОКАЗАЛОСЬ НАМ,
«ПУЛЬСИРУЮЩЕЕ СЕРДЦЕ»**



ИНИЦИАТОР

ПРАВИТЕЛЬСТВО
МОСКВЫ

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ

150 ТЫС. КВ. М

НАЧАЛО СТРОИТЕЛЬСТВА

НОЯБРЬ 2025 ГОДА

ВВОД

2030 ГОД

ВВОД ВСЕГО ПРОЕКТА

2028 ГОД

Проект, показанный на ПМЭФ, уже строится за основным зданием «Склифа» на проспекте Мира. Архитектура возводимого на месте парка корпуса соответствует «эмо-тех» — стилю, которым будет ознаменована очередная веха в застройке города. Архитектурный элемент «капля крови», или, как показалось нам, «пульсирующее сердце», вероятно, станет визуальным символом не только института им. Н. В. Склифосовского, но и, возможно, экстренной врачебной помощи в целом.

Бизнес-центр «Шелепиха»



Как только не называли проект бизнес-центра на 2-й Магистральной: и «полная дичь на Шелепихе», и «яйцо», и «шишка». Кажется, что такой резонанс тоже признак будущей «знаковости». Во всяком случае, расположение здания на открытом месте, хорошо просматриваемом с транспортных развязок, к которым оно примыкает, точно гарантирует внимание. Строительство станет отправной точкой для формирования нового облика входящего в «Большой Сити» района.

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ
ВВОД

ХОЛДИНГ «ЭКТО»
ПРОЕКТНОЕ БЮРО
«АПЕКС»
18 ТЫС. КВ. М
2028 ГОД

Северный порт



Жилой комплекс «Северный порт»

ДЕВЕЛОПЕР	LEGENDA
АРХИТЕКТУРА	KAMEN ARCHITECTS
ПЛОЩАДЬ	330 ТЫС. КВ. М
ВЫСОТНОСТЬ	ДО 58 ЭТАЖЕЙ
ВВОД ПЕРВОЙ ОЧЕРЕДИ	2028 ГОД

Проекты строятся на месте грузового порта рядом с Северным речным вокзалом, на первой линии канала имени Москвы. Здесь предусмотрено около 50 тыс. кв. м коммерческой инфраструктуры, не считая спортивных и образовательных объектов. Уже запланированы фудхоллы и коворкинги, а впоследствии может быть реализован и БЦ.



Набережная с вводом ЖК протянется на несколько километров от территории за Северным речным портом до ЖК «Акватория» и химкинского моста. Для севера Москвы обустройство территории грузового порта станет знаковым событием, а впоследствии может стать таковым и для жителей Тушина, если планы по строительству пешеходного моста или канатной дороги будут реализованы.

Жилой комплекс «Мангазея на Речном»

ДЕВЕЛОПЕР	«МАНГАЗЕЯ»
АРХИТЕКТУРА	ПРОЕКТНОЕ БЮРО «АПЕКС», АБ «ОСТОЖЕНКА»
ПЛОЩАДЬ	270 ТЫС. КВ. М
ВЫСОТНОСТЬ	ДО 68 ЭТАЖЕЙ
ВВОД ПЕРВОЙ ОЧЕРЕДИ	2027 ГОД

Южный порт



МАСШТАБНЫЙ ПРОЕКТ,
КОТОРЫЙ ПО ЗАДУМКЕ
СТОЛИЧНЫХ ВЛАСТЕЙ
ДОЛЖЕН СТАТЬ
ТРЕТЬИМ ЦЕНТРОМ
МОСКВЫ
ПОСЛЕ ЦЕНТРАЛЬНОГО
ДЕЛОВОГО РАЙОНА
И «МОСКВЫ-СИТИ»



ДЕВЕЛОПЕР

«АЕОН ДЕВЕЛОПМЕНТ» И «ФЕРРО-СТРОЙ» (1,5 МЛН КВ. М),
ГК «КОРТРОС» (ULTIMACITY — 400 ТЫС. КВ. М), LEVEL GROUP
(LEVEL ЮЖНОПОРТОВАЯ — 300 ТЫС. КВ. М),
«ГАЛС -ДЕВЕЛОПМЕНТ» (ЖК «АДМИРАЛ» — ОКОЛО
100 ТЫС. КВ. М) FORMA (PORTLAND — 67,9 ТЫС. КВ. М)

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ

633 ГА

ВВОД

ПОЭТАПНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО ДО 2030 ГОДА



Всего здесь запланировано около 2,5–3 млн кв. м коммерческой недвижимости, преимущественно офисной, а развитие транспортной инфраструктуры должно сделать кластер ближе к ММДЦ и сопоставимым по привлекательности.

Реализацией занимаются ведущие девелоперы и архитектурные бюро, но, судя по масштабам, район оформится скорее к 2050 году. Впрочем, напомним, что «Москва-Сити» развивается уже более 20 лет и продолжает меняться.

Новый облик набережной Тараса Шевченко



Жилой комплекс «Бадаевский»

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА
ПЛОЩАДЬ
ВВОД

CAPITAL GROUP
HERZOG & DE MEURON
250 ТЫС. КВ. М
IV КВ. 2026 — IV КВ. 2027 ГОДА

Еще до выхода девелопера Capital Group® на строительную площадку «Бадаевского» на набережной Тараса Шевченко мировые эксперты в области архитектуры присудили комплексу звание «Проекта будущего». Кроме того, решение разместить квартиры на 35-метровых колоннах позволило девелоперу оставить место на реконструированные здания завода и парковую зону. Объект изначально был противоречивым, как из-за проекта перестройки исторических корпусов (дeweloper, по собственным данным, разбирает здания, чтобы укрепить фундаменты и собрать их заново по историческим чертежам), так и из-за архитектурной концепции, у которой тоже нашлись свои критики. Однако строительство сейчас близится к завершению, а статус знакового уже прочно закрепился за «Бадаевским».



ЖК СРАВНИВАЮТ С БАШНЯМИ ДУБАЯ, НО ДЕТАЛИ ПОКА ОСТАЮТСЯ ПОД ВОПРОСОМ

Строительство объекта станет завершающим штрихом для оформления набережной Тараса Шевченко — участка напротив «Москвы-Сити», от моста «Багратион» до гостиницы «Украина». В проект войдет 12 тыс. кв. м нежилых помещений. Он будет хорошо просматриваться с набережной и от ММДЦ.

Этот ЖК выше «Бадаевского», что сделает его архитектурной доминантой набережной. Сейчас его сравнивают с башнями Дубая, но детали пока остаются под вопросом, и изначальная концепция может претерпеть изменения. Во всяком случае, представители девелопера сообщили CRE, что пока вообще не готовы анонсировать этот проект.

Жилой комплекс на участке
«Кутузовский, 12, 14А»

ДЕВЕЛОПЕР	«КИЕВСКАЯ ПЛОЩАДЬ»
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ	ОКОЛО 400 ТЫС. КВ. М
ВЫСОТНОСТЬ	180–250 М
СРОК РЕАЛИЗАЦИИ	2030 ГОД

Новые деловые кластеры в «Большом Сити»



Деловой квартал «Мнёвники»

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ
ВВОД ПЕРВОЙ ОЧЕРЕДИ

STONE
KLEINWELT
ОКОЛО 115 ТЫС. КВ. М
2028 ГОД

Проект знаменует начало застройки Мнёвниковской поймы, где будут возведены новые ЖК и офисные центры, а также планируются крупные спортивные объекты, рекреационные зоны, набережные. Освоение территории позволит удовлетворить спрос со стороны компаний, заинтересованных в размещении у «зеленых зон» одновременно с прямым доступом к сложившейся синергии «Сити». Локацию же можно наравне с районами Фили и Кутузовским отнести к спутникам ММДЦ. Сейчас первая очередь уже заполнена резидентами, во второй и третьей идут продажи офисов и ритейла. К моменту сбора материала девелопер намекнул на скорый анонс еще одного бизнес-центра в этой локации под монорезидента.



Флагманский, как для девелопера, так и для формирующегося делового района «Ходынки», проект расположен у станции метро и ТРЦ «Авиапарк», вблизи от стадиона ЦСКА. Деловой кластер предполагает обустройство парковой зоны и внушительную инфраструктуру в стилобатной части.

Напомним, в локации строится еще несколько крупных бизнес-центров от разных девелоперов. Например, Air от Tekta Group, Jois от MR², Avium от Capital Alliance. В 2025 году завершилось строительство БЦ «Обсидиан» от Business Club. Среди экспертов район Ходынского поля не без оснований считается наиболее перспективным как самостоятельный деловой кластер.

Деловой квартал «Ходынка»

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ ТРЕХ ОЧЕРЕДЕЙ
ГОТОВНОСТЬ

STONE
PARSEC, KLEINWELT
ARCHITEKTEN
230 ТЫС. КВ. М
2027 ГОД

«Последние» офисы в «Москве-Сити»



TOP Tower

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА

ПЛОЩАДЬ
ВЫСОТА
ЗАВЕРШЕНИЕ СТРОИТЕЛЬСТВА

MR
COOP HIMMELB(L)AU,
ТПО «ПРАЙД»
156 ТЫС. КВ. М
299 М
2030 ГОД

Бизнес-центр бионической формы, ранее известный как ICity II, будет построен на соседнем с первой очередью участке — в непосредственной близости от МЦК, станции метро и МЦД, с выездом на ТТК. Объект отличается повышенной инсоляцией: при высоте потолков в 3,9 м глубина от окон до ядра составляет 8,5 м. На крыше стилобата будет обустроена рекреационная зона.

Жилой комплекс «Родина Парк»



Премиальный проект на западе Москвы у самого большого природного заказника столицы — «Долины реки Сетунь». Флагманский проект для девелопера и формирующегося элитного района столицы. Архитектура комплекса дополнена элементами современного ландшафтного дизайна, включающего зеленые кровли и вертикальное озеленение фасадов.

ДЕВЕЛОПЕР
АРХИТЕКТУРА
ПЛОЩАДЬ
ВВОД I ОЧЕРЕДИ
ВВОД ВСЕГО ПРОЕКТА

ГК «РОДИНА»
UNK
ОКОЛО 110 ТЫС. КВ. М
2026 ГОД
2028 ГОД

Здание СЭВ на Новом Арбате



Официальный сайт Мэра Москвы

Проект комплекса, сохраняющий или демонтирующий здание СЭВ на Новом Арбате, получил такое внимание, что решение его судьбы было вложено в руки москвичей. Жители города голосовали за то, что именно тут нужно.

В общем, высотное здание на стыке «правительственной трассы» и набережной Москвы-реки, у здания Правительства РФ, обречено стать «знаковым» по праву рождения и определение «резонансный» здесь подходит как нельзя лучше. Вероятно, более детальный проект будет представлен позднее. Сейчас же определенно можно сказать, что город ставит перед девелопером задачу реализовать архитектурную доминанту Арбата, а также сделать объект значимым для жителей близлежащих районов.

ДЕВЕЛОПЕР	«КИЕВСКАЯ ПЛОЩАДЬ»
ПЛОЩАДЬ	600 ТЫС. КВ. М
АРХИТЕКТУРА	Н/Д
РНС	НЕТ
ДАТА ВВОДА	НЕТ

River Park Кутузовский



Объект будет расположен на набережной в Дорогомилове, напротив делового центра «Москва-Сити» и станет одной из доминант района, относящегося к территории «Большого Сити». Знаковый проект для формирования облика района и видов с реки.

ДЕВЕЛОПЕР	«АЕОН ДЕВЕЛОПМЕНТ»
АРХИТЕКТУРА	ADM
ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ	35 ТЫС. КВ. М
ВЫСОТА	180 М
ВВОД	ПЛАНИРОВАЛСЯ НА КОНЕЦ 2026 ГОДА

МФК на месте бывшего ресторана «Прага» на Арбате



Согласно проекту, здание сохранит исторический облик, но на крыше появится стеклянный купол, за счет которого увеличится площадь. Основную часть займет гостиница на 28 номеров. Часть помещения останется под легендарный ресторан — там восстановят исторические интерьеры, в том числе «купол» с декоративным поясом, фонтан, декор потолка в вестибюле четвертого этажа, живописное панно «Панорама Москвы» и т. д.

АРХИТЕКТУРА

GINZBURG ARCHITECTS

ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ

18 ТЫС. КВ. М

ВВОД

2027-2028 ГОДЫ

CRE

11 ФЕВРАЛЯ 2026

Москва

Деловой сезон на рынке
коммерческой недвижимости
откроется конференцией,
участники которой обсудят,
какие стратегии и инструменты
инвестирования будут
востребованы в 2026 году

РЕКЛАМА

ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ 2026



УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ
О МЕРОПРИЯТИИ



СТАНУТ ЛИ КОНСУЛЬТАНТЫ СНОВА ГЛАВНЫМИ НА РЫНКЕ?



«Единое окно» и услуги под ключ, изменение позиционирования и восприятия рынком игроков второго и третьего эшелонов, острая конкуренция наследников «большой пятёрки» с нишевыми компаниями и «экспертами-оркестрами», кадровые войны с увольнениями одним днём или хантингом целых отделов — 2025-й консультанты называют одним из самых интересных периодов в истории российского рынка недвижимости. В наступающем году с его «холодными» для отрасли прогнозами консалтинговые бизнесы собираются готовить клиентов к «глобальному потеплению», прогнозирующемуся в 2027-м, выходить в новые сегменты и углублять экспертизу.

АВТОР:

ЕКАТЕРИНА РЕУЦКАЯ

ФОТО:

MALLTECH



Переформатирование «недвижимого» консалтинга, начавшееся три года назад, продолжилось в 2025-м. «В поля» выходили даже консультанты, годами наблюдавшие за рынком из башен «Москвы-Сити». Конкуренция с прежними бизнесами второго и третьего эшелонов, бутиковыми, отраслевыми и нишевыми консультантами, частными «экспертами-оркестрами», уже вошедшая в прошлом году в острую фазу, в 2025-м достигла апогея. На фоне же теневых аукционов в «бумящих» и дефицитных сегментах (например, офисном и складском) третий год в отрасли доминировали консультанты — «ласковые телята», умеющие договариваться, вовремя оказаться рядом с нужными людьми и в нужном месте и вообще «работать языком и руками».

Евгений Абрамычев, заместитель генерального директора Invest7, поддерживает: 2025-й стал для консалтинга «проверкой на прикладную полезность». Клиентам больше не нужен «обзор рынка» — нужны ликвидные активы, точная экономика и быстрый выход на сделку, поясняет он. Выигрывает консалтинг с высокой операционной емкостью, собственной аналитикой на основе реальных транзакций и постоянным пото-

ком сделок. «Тот, в котором экспертиза — не в отчетах, а в ежедневной практике», — поясняет он. «Всем теперь нужен комплексный консалтинговый подход, растет интерес к услугам по принципу одного окна, — соглашается **Алексей Ефимов, генеральный директор IBC Real Estate**. — Запросы на маркетинг, аналитику могут идти рука об руку с юридическим, налоговым due diligence, оценкой, поиском потенциальных инвесторов для будущего проекта. Довольно часто клиентам требовались актуализация концепции, финансовой модели проекта, ставок аренды в объекте. Популярны и короткие экспресс-заклучения, обоснования — для того, чтобы заказчик мог эффективно провести переговоры с банком либо обсудить судьбу будущего проекта на уровне топ-менеджмента внутри компании».

В отдельный сегмент окончательно выделилась и экспертиза для государственных и окологосударственных проектов, а также непрофильных и «диванных» инвесторов и интересантов лотами коммерческой недвижимости «совсем с улицы». Первым нужно теперь сопровождение не просто под ключ, но под руку и за руку — начиная от «кабинетного» этикета и заканчивая «госсловариком инвестора»: стоп-темы, лексика и проч. «Мы продолжали наращивать экспертизу, в частности, в госпрограммах и льготах: клиенты рассматривают эти возможности для своего бизнеса», — сообщает **Николай Казанский, управляющий партнер Nikoliers**.

Непрофильным и «диванным» инвесторам также сначала нужны чичероне, а затем — экспертиза не столько

«во что вложиться», сколько — «почему это интереснее инвестиционной квартиры» и «как не прогореть на «операционке». В уходящем году впервые в новейшей истории России на руках как юридических, так и физических лиц находились рекордные суммы денег, которые теперь мало куда можно вложить за пределами страны. Впервые же — с девяностых, когда потенциальными непрофильными игроками по умолчанию оказались все жители нового государства, — непрофильные и «диванные» инвесторы заняли авансцену рынка недвижимости. Среди них — не просто интересные, которые ранее выбирали, например, квартиры или другие понятные активы с «ленивой доходностью», но люди, годами державшие накопления исключительно «под подушкой». И, несмотря на то что уже к середине 2024-го их называли «новым вечным двигателем commercial real estate», профессиональный рынок до недавнего времени смотрел на них свысока, считая, что коммерческая недвижимость по-прежнему «бизнес больших и богатых ребят», а любые «шанхай в нарезку» только обесценивают институциональные лоты и размывают позиционирование.

Однако высокая ключевая ставка скорректировала отношение рынка, и застройщики активно предлагают для «диванных» инвесторов гибкие условия покупки в любых сегментах CRE: рассрочки, субсидированные ставки и помещения с концепцией готового франшизного бизнеса под ключ. Другое дело, что расставаться с накоплениями под флагом «лишь бы что-то купить» большинство из новых непрофильных инвесторов в предлагаемых обстоятельствах тоже не спешили, и в этих реалиях профессиональный консалтинг стал особенно востребован.

ВРЕМЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ГЛАВНЫЕ МЕДИАТОРЫ РЫНКА

В структуре услуг наибольшим спросом пользовались консалтинг по HBU (highest and best use), финансовым моделям и структурированию проектов для девелопмента офисов, гостиниц и территорий, проектное финансирование стадий строительства, брокеридж

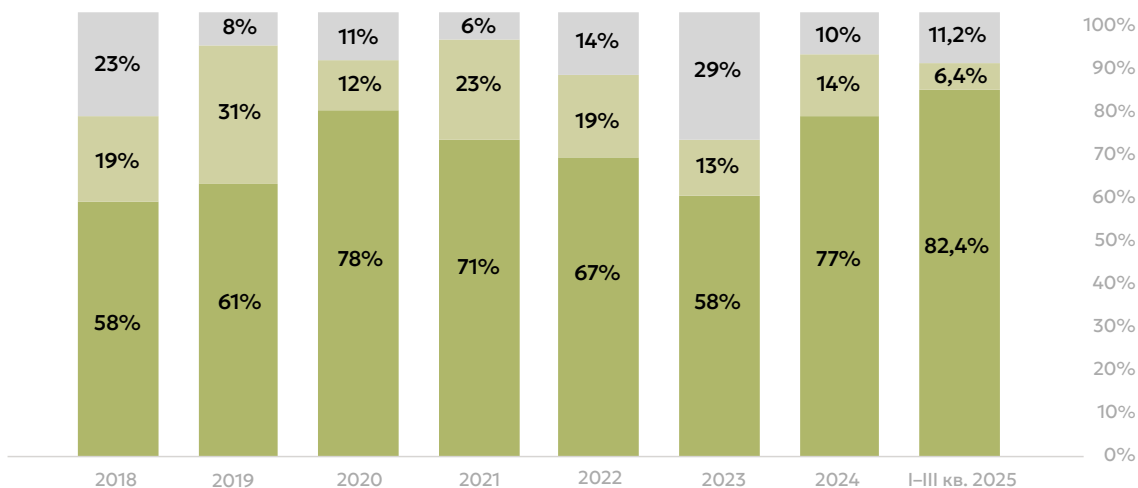


ФОТО: YES

и технический аудит офисных объектов, а также комплексное сопровождение дата-центров, перечисляет **Иван Починщиков, управляющий партнер IPG Россия**. Механизм комплексного развития территорий (КРТ) ускорился постоянными законодательными поправками и уточнениями, что усиливало интерес к консалтингу в области концепций, строительства, мастер-планирования и юридического сопровождения. В итоге, например, регионы активно развивали гостиничные и КРТ-проекты вместе с промышленными площадками, в том числе под «промышленную ипотеку». Относительно новый сегмент дата-центров также демонстрировал рост выручки, однако объемы новых проектов оставались скромными, при этом увеличился спрос на площадки, энергоснабжение и GR-сопровождение в секторе. Консалтинг в этом сегменте «выстрелит» уже в следующем году, убеждены собеседники CRE.

ИНВЕСТИЦИИ В РЫНКИ РОССИЙСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ. СТРУКТУРА СДЕЛОК ПО ГЕОГРАФИЧЕСКОМУ ПРИЗНАКУ

■ Москва
■ Санкт-Петербург
■ Регионы



На 23%

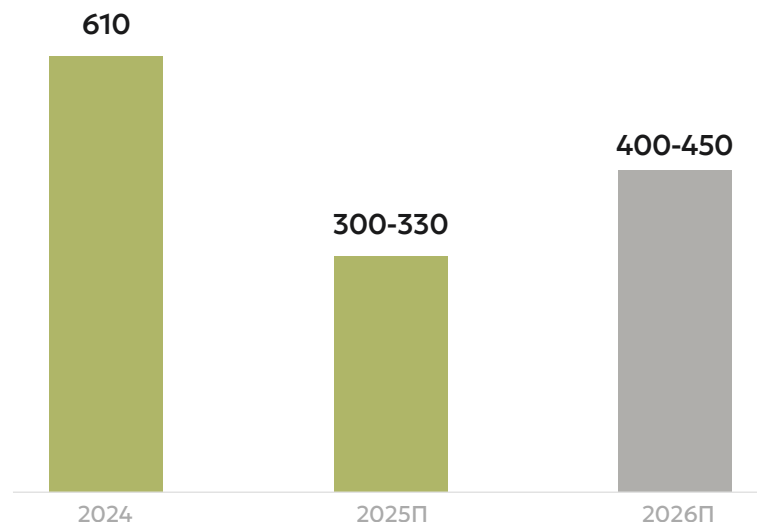
во всех сегментах
отмечается снижение
среднего чека сделки

Усилился и клиентский интерес к обсуждению долгосрочного стратегического планирования «в целом», добавляет **Владимир Пинаев, генеральный директор CORE.XP**, — в первую очередь на фоне относительной стабилизации макроэкономики и роста доходности реальных активов. **Алексей Новиков, управляющий партнер NF Group**, сооснователь Parus Asset Management, также называет 2025-й для своих клиентов «временем стратегического анализа и подготовки к новым циклам роста». Эксперт, в частности, указывает на увеличение инвестиционных сделок как части масштабного тренда, связанного с выходом на рынок новых инвесторов, включая розничные фонды недвижимости.

Консультанты сохранили и статус главных медиаторов рынка. «Арендаторы во всех сегментах приходили с запросом на согласование условий с собственниками, чтобы договориться об оптимальной индексации ставок, — рассказывает **Виктор Заглумин, сооснователь и партнер Bright Rich | CORFAC Int.** — Спросом пользовалась и оценка объектов коммерческой недвижимости для продажи, о которой начали задумываться

РЫНОК КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ: ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ, МЛРД РУБ.



Источник: Ricci



Алексей Новиков

Управляющий партнер NF Group, сооснователь Parus Asset Management



Владимир Пинаев

Генеральный директор CORE.XP



Евгений Абрамычев

Заместитель генерального директора Invest7



Алексей Ефимов

Генеральный директор IBC Real Estate



Иван Починщиков

Управляющий партнер IPG Россия



Виктор Заглумин

Сооснователь и партнер Bright Rich | CORFAC Int.



Станислав Ахмедзянов

Управляющий партнер IBC Global



ФОТО: Pioneer



Сергей Рябокобылко

Управляющий партнер
Commonwealth Partnership



Эдуард Тишко

Директор, управляющий
партнер LCM Consulting



Николай Казанский

Управляющий партнер
Nikoliers

многие владельцы». **Станислав Ахмедзянов, управляющий партнер IBC Global**, также называет 2025-й годом бесконечных переговоров с девелоперами и арендаторами: часть из них ожидала быстрого снижения ставки ЦБ, другая не верила и перекладывала риски — получилась «многопозиционная борьба». По его словам, «сильно поверили в себя», например, региональные девелоперы, массово рассылавшие коммерческие предложения; затем такие игроки обожглись и «толпой пришли к консультантам».

РАБОТНЫЙ ДОМ

Больше всего сделок в 2025-м зафиксировано в офисном сегменте, напоминает **Сергей Рябокобылко, управляющий партнер Commonwealth Partnership**. Это и трофейные активы, и обратный выкуп портфелей с последующей перепродажей части зданий.

«Драйвили» и программа КРТ, и преобразование промзон, и запуск проектов, направленных на формирование новых рабочих мест в децентрализованных районах, и развитие транспортных систем, и постановление президента о поэтапном перемещении компаний с госучастием из Москвы в регионы, где ведется основная деятельность, и структурное изменение спроса, продолжающееся последние три года», — перечисляет эксперт.

Дефицит качественного офисного продукта позволял игрокам постоянно повышать цены и арендные став-

ки, а влияние госпрограмм на экономику проектов сделало консалтинг еще глубже вовлеченным в процессы девелопмента и финансирования, подчеркивает Иван Починщиков. «В этих реалиях наша экспертиза ценна прежде всего прямым доступом к востребованным объектам и способностью закрывать спрос в сжатые сроки», — добавляет Евгений Абрамычев. На рынке, где в открытом доступе интересных предложений практически нет, именно консалтинговые инсайды становятся залогом успешной сделки, соглашается Николай Казанский.

В итоге офисный консалтинг в 2025-м «победил» складской, хотя ранее расклад сил был противоположным, резюмирует Виктор Заглумин. Еще одним фактором, весь год влиявшим на работающих с офисами консультантов, эксперт называет изменение законодательства в части налогообложения. Это, очевидно, сказалось на готовности арендаторов к планированию: многие компании заняли выжидательную позицию, что несколько охладило активность на рынке.

Владимир Пинаев указывает на еще один тренд 2025-го — ускоренную интеграцию ESG-подходов и критериев энергоэффективности, ставших общим драйвером модернизации офисной и инфраструктурной недвижимости. «Даже в регионах теперь есть компании, внедряющие или собирающиеся внедрить „экологичные“ практики и стандарты устойчивого развития, — они усиливали запрос на соответствующую экспертизу, — поддерживает Станислав Ахмедзянов. — Кроме того, бизнесы продолжали активно переходить на цифровые технологии, и консультанты помогали внедрять облачные решения, блокчейн и интернет вещей (IoT). Кстати, ИИ стал частью и самого консалтинга, помогая автоматизировать рутинные задачи и повышать точность прогнозов».

Офисы же стали и самым привлекательным сегментом для коллективных и непрофильных инвесторов, сформировав еще в прошлом году нишу для специализированного, узкого и «бутикового» консалтинга в проектах со множеством собственников, резюмируют собеседники CRE. Кроме того, в 2025-м продолжалась плотная работа консультантов с жилыми застройщиками, реализующими МФК и объекты торговой недвижимости

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ КОНСАЛТИНГА-2025

- ▶ Консультанты — снова главные на рынке, лидерство обеспечивают гибкость и адаптивность.
- ▶ Консалтинг стал зоной постоянных изменений, из консервативной отрасли превращаясь в отрасль, первой реагирующей на новые вызовы, изменения конъюнктуры рынка и появление новых игроков.
- ▶ Кадровый голод остается одним из доминирующих факторов рынка, за качественных экспертов продолжаются теневые войны.
- ▶ Персонализация услуг: клиенты ищут подходы, разработанные специально для них и конкретных задач.
- ▶ На сцену с наследниками «большой пятерки» стремятся выйти консультанты вторых и третьих эшелонов, нишевые эксперты и бутиковые фирмы.
- ▶ Ожидание от консультантов проактивного исследования новых ниш и направлений бизнеса.
- ▶ Госпрограммы федерального и регионального уровня остаются одним из «вечных двигателей».
- ▶ Design-to-Finance: интеграция концепций с финансовыми инструментами и субсидиями.
- ▶ Re-use/KPT: усиление сегмента редевелопмента и комплексного развития территорий.
- ▶ Flex-first: рост гибридных офисных форматов и сервисных пространств.
- ▶ Dev-stage сделки: увеличение сделок и консалтинга на стадии строительства.
- ▶ Бум внутреннего туризма и запрос на консалтинг в индустрии гостеприимства, и вокруг: тематические парки, городские курорты, аквакомплексы.

ФОТО: NF Group

ФОТО:
shutterstock

Складской консалтинг смещался в услуги, позволяющие клиентам адаптироваться: пересмотр условий, концептуальные и исследовательские работы

в проектах комплексной застройки. «Успешный продукт МФК с точки зрения будущей синергии зон и спроса среди разных конечных потребителей — посетителей, резидентов и арендаторов — требует комплексной и всесторонней экспертизы сразу во всех сегментах: офисном, торговом, гостиничном и жилом, а зачастую и в складском и light industrial, — поясняет **Эдуард Тишко, директор, управляющий партнер LCM Consulting**. — Но именно благодаря адаптивности и креативному подходу консультантов продолжают появляться новые гибридные форматы».

ТРИ «Р» ГОДА: РЕКОНЦЕПЦИЯ, РЕДЕВЕЛОПМЕНТ, РЕСТАВРАЦИЯ

В складском сегменте фиксировались очередные рекорды ввода, однако постоянное удорожание строительства

и операционных расходов влияло на арендные ставки и общую себестоимость владения складами, указывает Евгений Абрамычев. Переговорные процессы стали значительно длиннее и скрупулезнее, бизнес детально анализирует каждый риск, что увеличивает цикл сделок. «Но главный вызов остается прежним — недостаточное количество девелоперских компаний, способных реализовывать складские и логистические объекты современного уровня в тех частях страны, где их раньше не было, — убежден Владимир Пинаев. — Это усиливает спрос на управленческий консалтинг и комплексное сопровождение строительства». Дефицит электроэнергии и ужесточение кредитования же создали двойной барьер: даже при потребности в складах финансирование и инфраструктура были «узкими местами» для игроков, отмечает Станислав Ахмедзянов. «В итоге складской консалтинг весь год смещался в услуги, позволяющие клиентам адаптироваться: пересмотр условий, концептуальные и исследовательские работы», — перечисляет эксперт.

Бум внутреннего туризма, нехватка качественного размещения по всей стране и россыпь профильных национальных и региональных проектов, в свою очередь, сформировали запрос на стратегический консалтинг для туристических кластеров, многофункциональных курортов, брендинга территорий и проч. Большинство консультантов первого и второго эшелона на этом фоне усилили экспертизу не только в индустрии гостеприимства, но и так называемую «государственную». «Отрасль получила дополнительный импульс за счет расширения государственной поддержки в виде субсидий и налоговых льгот, что стимулировало рост запросов на технико-экономические обоснования, проектное финансирование и разработку концепций», — поясняет Иван Починщиков.

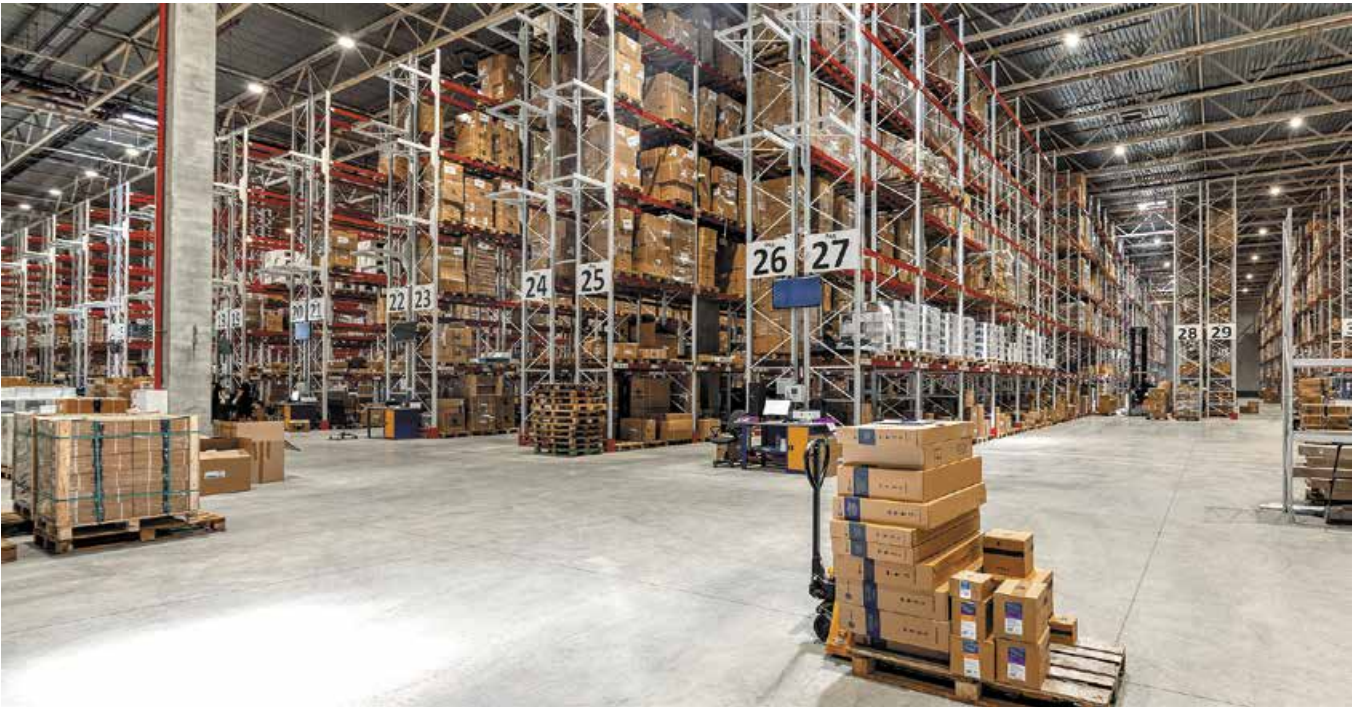


ФОТО: Instone Development

В свою очередь, сложности с поездками в другие страны, многократно подорожавшие путешествия по стране и растущий запрос на отдых в своем регионе в 2025-м выделили в отдельный формат так называемые городские курорты, в том числе в составе торговых и мультифункциональных центров. Последние

отдают теперь под проекты с термами, аквапарками, спа и смежными решениями впечатляющие площади. Запуск и управление такими продуктами также требуют новой уникальной экспертизы, которую уже готовы предложить как наследники «большой пятерки», так и другие игроки. «Фокус вообще сместился с реализации точечных объектов на формирование качественной городской среды, проектов с социально значимым ха-

СКЛАДСКАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ, ВАКАНТНОСТЬ. ПРОГНОЗ НА КОНЕЦ 2025 Г.

	НОЯБРЬ 2025 Г.			ОСВОБОЖДЕНИЕ/НОВЫЙ ВВОД ДО КОНЦА 2025 Г.		ПО ИТОГАМ 2025 Г.		
Московский регион	Прямая аренда	724 601 кв. м	2,7%	Прямая аренда	341 068 кв. м	Прямая аренда	1 065 669 кв. м	3,7%
	Субаренда	518 812 кв. м	1,9%	Субаренда	243 858 кв. м	Субаренда	762 670 кв. м	2,6%
	Итого	1 243 413 кв. м	4,6%	Итого	584 926 кв. м	Итого	1 828 339 кв. м	6,6%
Санкт-Петербург и Ленобласть	Прямая аренда	87 036 кв. м	1,4%	Прямая аренда	28 000 кв. м	Прямая аренда	115 036 кв. м	1,8%
	Субаренда	—	—	Субаренда	—	Субаренда	—	—
	Итого	87 036 кв. м	1,4%	Итого	28 000 кв. м	Итого	115 036 кв. м	1,8%
Регионы России	Прямая аренда	500 609 кв. м	2%	Прямая аренда	558 901 кв. м	Прямая аренда	1 059 510 кв. м	4,6%
	Субаренда	448 002 кв. м	2%	Субаренда	130 012 кв. м	Субаренда	578 014 кв. м	2,5%
	Итого	948 611 кв. м	4%	Итого	688 913 кв. м	Итого	1 637 524 кв. м	7,1%

Общий объем предложения по итогам 2025 г.: 57,8 млн кв. м*

Итого потенциальный объем вакантных площадей в России: 3,6 млн кв. м (6,2%)

*Оценка общего объема предложения по итогам 2025 г.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ
РЫНКА ПИФ В РОССИИ

1992

год

Коллективные инвестиции в России начались с чековых инвестфондов.

1995

год

Приняты первые указы Правительства РФ, регулирующие инвестиционную политику.

2003

год

Первый ЗПИФ недвижимости.

2007

год

Введение института квалифицированных инвесторов.

2015

год

Банк России впервые публикует статистику по рынку ПИФ.

2021

год

Снижение УК порога входа для инвесторов. Начало этапа стремительного развития рыночных ЗПИФов.

2024

год

Увеличен максимальный срок существования ЗПИФ для квалифицированных инвесторов — с 15 до 49 лет.

2025

год

Банк России повысил имущественный критерий для присвоения статуса квалифицированного инвестора до 12 млн руб.

2026

год

ПИФ смогут менять статус с «квального» на «неквальный». Имущественный критерий будет увеличен до 24 млн руб. В «квальных» фондах появится дифференциация паев по классам.

Источник: IBC Real Estate®



рактором, позволяющих создать новые рабочие места и привлечь инвестиции», — констатирует Николай Казанский.

Драйвером для запуска соответствующих направлений консалтинга оказалась и волна реконцепций санаториев, пансионатов и домов отдыха «старого фонда»: в сегмент вышли интересные, которые ранее в индустрии гостеприимства не работали. Усиливался запрос и на компетенции для проектов со множеством собственников — например, апарт-отелей, БЦ «в нарезку», light industrial. Такая экспертиза будет особенно востребована в наступающем году и снять сливки смогут консультанты, которые первыми решатся позиционировать себя в качестве арбитров и медиаторов «коммерческих коммуналок».

Торговые центры (даже «районники» и в составе ЖК) сохраняли статус самого сложного сегмента рынка. Запрос на массовые реконцепции или запуск новых направлений здесь сдерживался дорогими деньгами, падением трафика и доходности, продолжающимися войнами с e-commerce. В этих реалиях консультанты были вынуждены решать постоянные задачи со звездочкой и искать альтернативные способы повышения привлекательности объектов без существенных инвестиций. В свою очередь, разработка коммерческой (в том числе торговой) инфраструктуры в жилых комплексах и домах и управление ею становится одной из приоритетных бизнес-линий для российских консультантов.

ВПЕРЁД В БУДУЩЕЕ

Алексей Новиков убежден, что в 2026 году структура консалтингового рынка вряд ли кардинально изме-

нится — скорее, «станет динамичнее» за счет увеличения количества сделок. «Ожидаемое снижение ключевой ставки приведет к высвобождению части средств розничных инвесторов с депозитов, и эти деньги начнут возвращаться на рынок, в том числе в сегмент коммерческой недвижимости, — говорит эксперт. — Это станет дополнительным импульсом для консалтингового бизнеса». К 2030 году, по прогнозам PARUS Asset Management, совладельцами топовой коммерческой недвижимости могут стать около 1,5 млн россиян (1% населения). Показатель на фоне развитых рынков (более 50%) очень низкий, но для России, где с недоверием относятся к любой коллективной собственности и активам, предпочитая менее доходные, но «только свои» квартиры, — впечатляющий. Многих «частников» пока останавливают несовершенство законодательства и другие риски, но они — не без помощи консультантов — продолжают трансформировать экономику.

Смена курса регулятора и пересмотр ключевой ставки вниз до значений ближе к 10% запустит процессы для большинства застройщиков, которые занимают сегодня выжидательную позицию, резюмируют собеседники CRE. В частности, все больше жилых девелоперов будут диверсифицировать портфели и выходить в различные сегменты коммерческой недвижимости — от офисов до складов, добавляет Сергей Рябокобылко.

Важным фактором может стать возможное возвращение в Россию международных бизнесов, убежден Станислав Ахмедзянов. Если в страну вернутся не только условные «глобальные бренды», но и консалтинговые игроки, то «карта» сегмента в очередной раз может кардинально измениться. «Им придет-



ФОТО:
Winepark

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ КОНСАЛТИНГА-2026

- ▶ Изменение ландшафта предложения. Объекты, появившиеся в результате программ МПТ, формируют запрос на консалтинг по их интеграции.
- ▶ Ставка на малые ТЦ и МФК усиливает запрос на экспертизу по адаптации торговых форматов ритейлеров и развитию в малых городах.
- ▶ Разработка коммерческой инфраструктуры в жилых комплексах и управление ею — задача для девелоперов и ниша для консалтинга.
- ▶ E-commerce после бума ищет устойчивые модели прибыльности, что поддерживает восстановление офлайна. Нужны эксперты, уже в «омниканально-недвижимом» консалтинге.
- ▶ Рост интереса к light industrial. Сегмент становится понятным и доступным инструментом инвестирования для частных игроков — с коротким циклом и прозрачной экономикой.
- ▶ Активизация рынка ЦОД. Data-центры переходят из инфраструктурной категории в полноценное инвестиционное направление.
- ▶ Постоянная переориентация логистических потоков и растущий спрос на склады продолжат генерировать спрос на соответствующие консалтинговые решения.
- ▶ ЗПИФы по-прежнему один из драйверов рынка.

Усиливался запрос на консалтинг для проектов со множеством собственников — например, апарт-отелей, БЦ «в нарезку», light industrial.

ФОТО: VALO



ся конкурировать за уже занятые места, — поясняет г-н Ахмедзянов. — Но пока, в начале года, мы ожидаем, что снизится агрессивная конкуренция между консультантами, отношения станут более партнерскими. Те компании, которые инвестируют в развитие, обучение и адаптацию лучших практик, станут лидерами. Изменится модель найма персонала: традиционная система с большим количеством младших сотрудников уступит место компактным командам специалистов, обладающих широкой экспертизой и цифровыми навыками. Соглашусь и с тем, чтократно укрепитсЯ положение и запрос на независимые и бутиковые фирмы, предлагающие узкоспециализированные и глубокие знания».

Доминирующим фактором для консалтинга останутся и дефицит, качество и развитие кадров. В 2025-м некоторые отделы уходили одним днем или перекупались целыми командами, но гонку зарплат бизнесы продолжать дальше не могут. Учитывая, что в консалтинге, как и в других сегментах, усиливается спрос на «сервис от человека к человеку», конкуренция за специалистов, особенно «штучных», выйдет на качественно новый уровень. «И уж если говорить о трендах в визионерском смысле, то неизбежно и параллельно с развитием онлайн, коммуникаций исключительно в сети, продуктов искусственного интеллекта, продолжит расти „усталость от интернета“, которая мотивирует консультантов на переориентацию в сторону „индустрии отношений“, — убежден Алексей Ефимов. — Поэтому нам, как консультантам, будет критически важно работать на укрепление, углубление взаимодействия, оставаясь „партнером с человеческим лицом“. А технологии — разумеется, использовать, но рационально. Не как универсальную таблетку, но как вспомогательный инструмент».



ОТКРОЙ ДЛЯ СЕБЯ ЛУЧШИХ!

По вопросам сотрудничества и приобретения спецвыпуска
свяжитесь с нами по телефону: +7 (499) 490-04-79

ПЕРЕЗАГРУЗКА НЕДВИЖИМОСТИ:

14

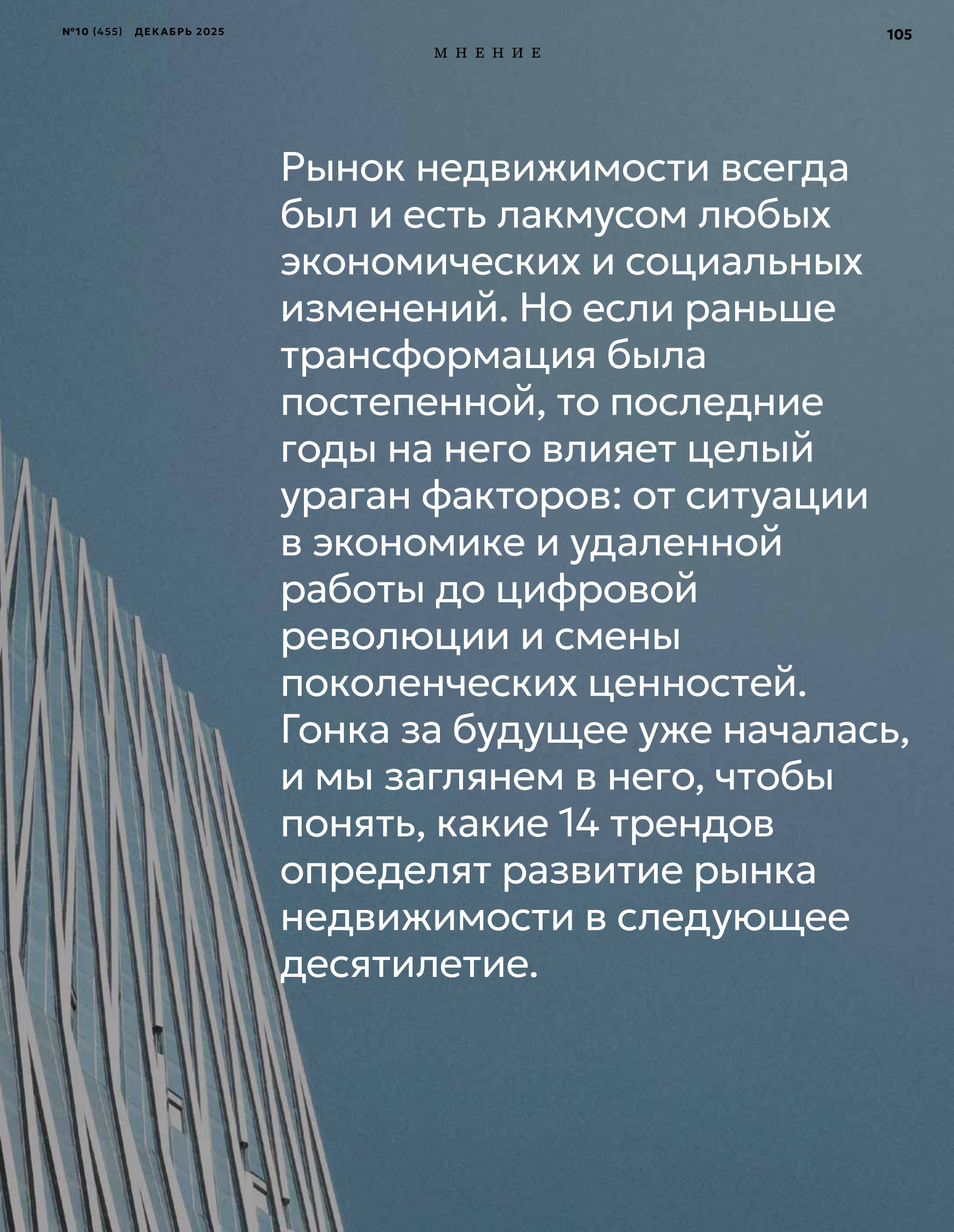
ТРЕНДОВ, КОТОРЫЕ ИЗМЕНЯЮТ РЫНОК НА ГЛАЗАХ

АВТОР:

АННА ДАНЧЕНОК,
ПАРТНЕР ПРАКТИКИ
«НЕДВИЖИМОСТЬ
И РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИЙ»,
«ЯКОВ И ПАРТНЕРЫ»

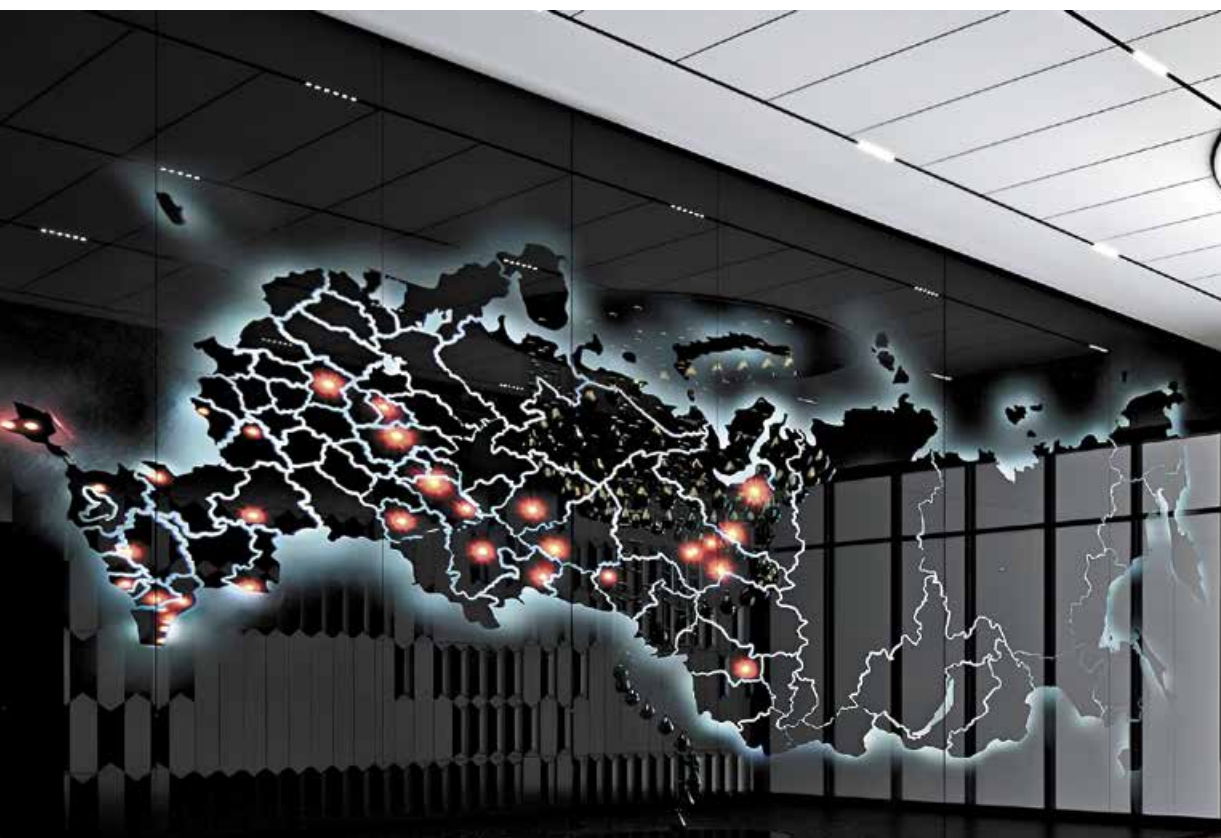
ФОТО:

UNSPLASH.COM



Рынок недвижимости всегда был и есть лакмусом любых экономических и социальных изменений. Но если раньше трансформация была постепенной, то последние годы на него влияет целый ураган факторов: от ситуации в экономике и удаленной работы до цифровой революции и смены поколенческих ценностей. Гонка за будущее уже началась, и мы заглянем в него, чтобы понять, какие 14 трендов определяют развитие рынка недвижимости в следующее десятилетие.

1 Стратегическая релокация штаб-квартир: формирование новых точек роста в регионах

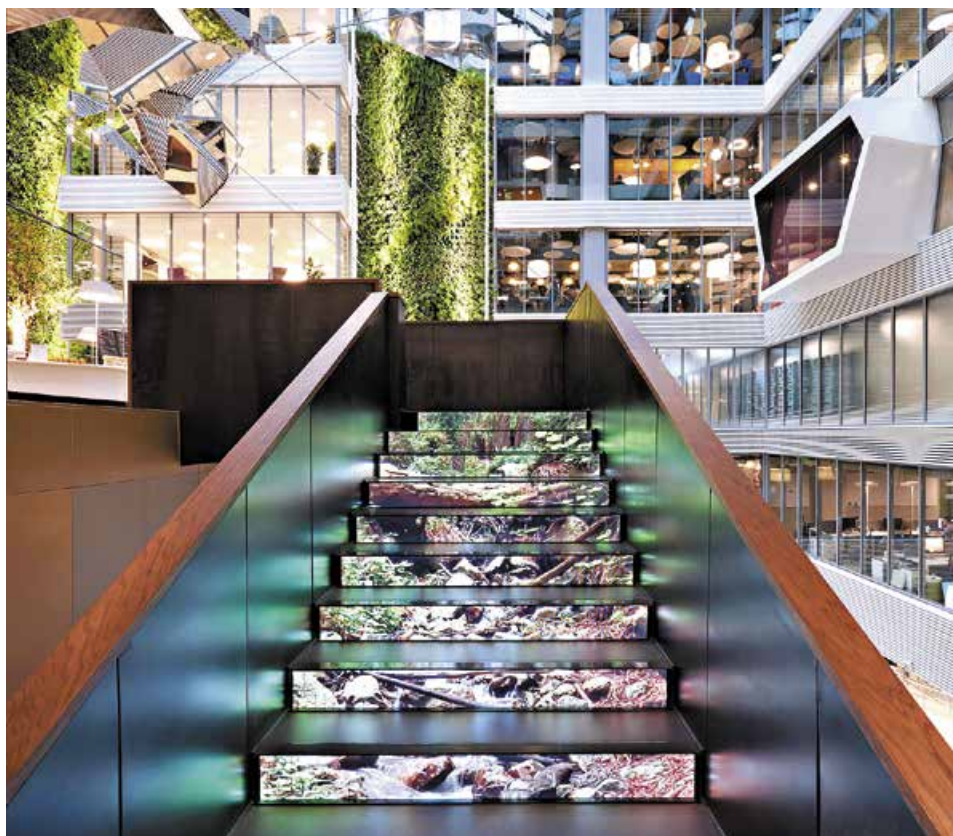


Штаб-квартира «РусГидро» в Красноярске представляет собой современное офисное здание, расположенное в центре города.

С началом тренда полицентричного развития в масштабах страны формируется тренд на перенос штаб-квартир и ключевых офисов крупных компаний в регионы базирования их основных операций. В предварительном списке корпораций-«релокантов» числится около 170 организаций, с приоритетом на те из них, в которых трудится не менее 2000 человек. Аналитики уже формируют рейтинги наиболее подходящих для переезда городов, а в публичном пространстве появляются первые крупные кейсы — такие как переезд «Русгидро» в Красноярск и ПСБ в Ярославль.

На рынок недвижимости релокация может оказать двойной эффект. С одной стороны, она является катализатором развития городской инфраструктуры, требуя не просто офисных площадей, а комплексных решений, включающих жилье, социальные и рекреационные объекты. Ключевым механизмом здесь выступает комплексное развитие территорий (КРТ). С другой — открывает новые рыночные ниши: локальные девелоперы получают импульс для роста, а межрегиональные игроки — возможности для экспансии.

2 Well-стандарт и биофильный дизайн как must have для офиса будущего



▲
Штаб-квартира «НПС»
ФОТО: ND Architect

▲
Штаб-квартира «Сбербанк»
ФОТО: T+T Architects

Тренд на «очеловечивание» офиса выходит на новый уровень. На смену простому «озеленению» приходит комплексный подход WELL-стандарта, который ставит во главу угла не внешний вид пространства, а его прямое влияние на благополучие и эффективность сотрудников. Идеальным инструментом для этой философии становится биофильный дизайн. Интеграция природы — через обилие света, воздуха и зелени — напрямую влияет на здоровье и психологическое состояние коллективов, снижая стресс и повышая продуктивность.

Для девелоперов и арендодателей тренд открывает новое поле для конкуренции. Реализация этих принципов — от озеленения интерьеров до сложных архитектурных решений с «живыми» стенами и внутренними садами — перестает быть просто опцией. Она становится мощным конкурентным преимуществом, которое позволяет позиционировать объект как премиальный и формировать лояльность у самых требовательных арендаторов.

3

Снести нельзя переделать: «длинные ковши» для устаревших ТЦ

ФОТО: Freepik

ФОТО: Regnum ▼



Сегмент торговой недвижимости — на пороге фундаментальных перемен: торговые центры, появившиеся в результате бума строительства в 2000-х и начале 2010-х, сейчас явно устарели, не удовлетворяют изменившимся потребительским предпочтениям и проигрывают растущему e-commerce. У собственников два пути. Первый — глубокая трансформация (см. тренд 4). Второй — полный редевелопмент. Для объектов, не прошедших трансформацию (а под пристальным вниманием в этом контексте более 60% рынка), единственным жизнеспособным сценарием станет снос и строительство новых, экономически эффективных проектов. Волна сноса устаревших ТЦ не просто обновит сегмент торговой недвижимости, а придаст импульс другим типам, в первую очередь — жилью и офисам.

4

Фиджитал-трансформация : торговые центры как медийная платформа и «фабрика впечатлений»



▲ Фудкорт. МФК «Олимпийский»
ФОТО: «Киевская площадь»

◀ ФОТО: Freepik

В ответ на вызовы цифровой эпохи торговые центры будут кардинально пересматривать бизнес-стратегию, эволюционируя из арендодателя площадей в активного медийного партнера и куратора клиентского опыта. УК начнут переводить взаимоотношения с брендами на партнерскую модель, где доход напрямую зависит от продаж арендатора. Это предполагает совместное планирование и финансирование рекламных кампаний, онлайн- и офлайн-мероприятий, где обе стороны несут ответственность за результат.

Новой категорией арендаторов ТЦ станут маркетплейсы, которые выйдут в офлайн и откроют свои шоурумы. Для онлайн-гигантов это шанс предложить клиенту премиальный опыт: тактильные ощущения от товара и примерку в оборудованных «умными» зеркалами комнатах уровня бутиков категории люкс, где процесс покупки становится частью настоящей «фабрики впечатлений». Для ТЦ такие игроки — мощные магниты, притягивающие новую, технологически ориентированную аудиторию и повышающие средний чек.

Цель успешного ТЦ будущего — стать платформой, где технологии, данные и уникальные впечатления сливаются в единую систему, создающую ценность для всех участников: посетителей, брендов и самой УК.

5

«Экономика долголетия»: новый потребительский ландшафт и трансформация недвижимости



ФОТО: freepik



ФОТО: freepik

Феномен «серебряной экономики» (экономики долголетия) переориентирует бизнес-стратегии с поколения зумеров на финансово обеспеченные и активные когорты 65–90 лет. Согласно прогнозам ООН, к 2050 году доля населения старше 65 лет достигнет 1,6 млрд человек в мире, а в России к 2035 году составит 20% (около 30 млн человек). Очевидно, что это — мощный драйвер, формирующий новые рынки.

В итоге жилые пространства будут адаптироваться под новые категории потребителей с учетом спроса на небольшие по площади квартиры, безбарьерную среду (минимизацию ступеней, порогов, акцент на подъемники и лифты), оснащение пространств «умным домом здоровья» (системы мониторинга состояния здоровья, датчики падения, тревожные кнопки), предоставление дополнительных услуг (уборка, уход, социальные активности).

Параллельно произойдет перестройка ритейла, который научится монетизировать спрос «серебряного» поколения. Начнет развиваться и ниша медтейлмента (medtail) — гибрид медицинских и торговых пространств, где можно получить консультацию, пройти диагностику и сразу же купить необходимые товары для здоровья.

Игрокам рынка уже сейчас необходимо учитывать потребности растущей возрастной когорты и адаптировать продуктивное предложение, чтобы занять лидирующие позиции в формирующемся сегменте «экономики долголетия».

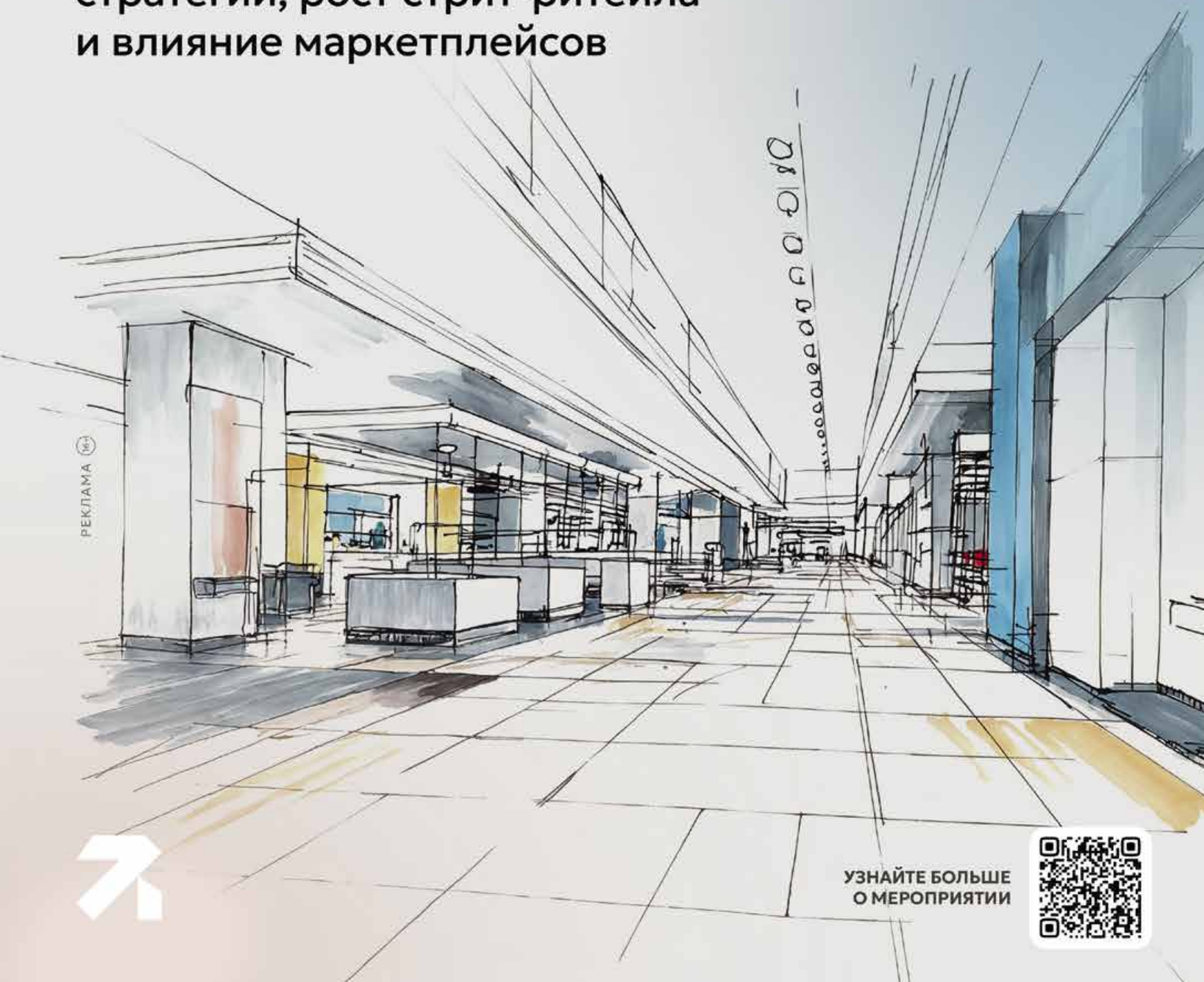
CRE

25 ФЕВРАЛЯ 2026

Москва

НЕО РИТЕЙЛ

Будущее ритейла и ТЦ: новые стратегии, рост стрит-ритейла и влияние маркетплейсов



УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ
О МЕРОПРИЯТИИ



6

Senior Living: новый рыночный сегмент на стыке недвижимости, сервиса и социальной инфраструктуры



ФОТО: «Истокъ»

Демографический сдвиг в сторону старения населения откроет для рынка недвижимости новый сегмент — Senior Living. Это формат жилья, призванный обеспечить не просто безопасность и уход, а высокое качество жизни для активных людей старшего возраста, интегрированный в городскую среду с полным доступом к необходимой инфраструктуре.

Современный Senior Living — не медицинское учреждение, а комьюнити, где созданы все условия для самореализации, общения и поддержания здорового образа жизни. В такой среде комфорт и уход (инклюзивная архитектура для людей с ограниченной мобильностью, медицинский персонал) сочетается с событиями и клубами по интересам. Объекты при этом будут размещать в районах с развитой инфраструктурой, а не на окраинах.

Важнейшим звеном на этом фоне становятся специализированные компании-операторы. Их задача — не просто управление недвижимостью, а предоставление комплексного сервисного пакета: от организации питания и уборки до курирования wellness-программ и культурного досуга. Именно качество услуг и атмосфера сообщества помогут преодолеть традиционное недоверие со стороны потенциальных резидентов и их семей и будут определять коммерческий успех таких проектов.

7

Wellness-ритриты: тренд на перезагрузку создает новую недвижимость в «медвежьих углах»



ФОТО: ecobyт.ru



ФОТО: shutterstock

Внимания к себе, физическому и ментальному здоровью — все больше, и путешественники будут искать не просто отдых, но перезагрузку, оказывающую комплексный эффект на качество жизни. Новым сегментом индустрии гостеприимства становятся wellness-ритриты. В отличие от традиционных спа-отелей, ритриты предлагают программы, нацеленные на одновременное улучшение физического и ментального здоровья через синтез практик (йога, медитация), современных оздоровительных процедур и специального питания.

Ключевая особенность таких проектов — локация. Они сознательно размещаются в удаленных, мало затронутых цивилизациями местах с уникальным доступом к природе (горы, заповедные леса, дикие побережья), что потребует значительных инвестиций в инфраструктуру. Это создает потенциал для развития смежных проектов — от экожиля и резиденций до сопутствующего ритейла и сервисов, формируя новый кластер стоимости вокруг wellness-индустрии.

8

Беспилотные отели: цифровизация создает новый стандарт гостеприимства



Фото: Михаил Смагин
для Группы «Мантера»

ФОТО: palladaran.ru



Усиливающийся спрос со стороны гостей на максимальное удобство и минимизацию формальностей вместе с ростом операционных издержек и дефицитом персонала запускает трансформацию отельного бизнеса. Ответом на вызовы будет, очевидно, стремительное развитие концепции «умных» отелей, где ключевые процессы полностью автоматизированы.

Базовый уровень цифровизации уже стал неофициальным стандартом: онлайн-бронирование, электронные ключи и автоматизированные чекин/чекаут. Однако реальное конкурентное преимущество и экономию получают отели, которые пойдут дальше, выстраивая бесшовную экосистему сервисов без участия персонала: цифровой консьерж и AI-ассистенты, автоматизированный сервис с использованием вендинговых аппаратов и роботов, персонализированная среда.

Ценность гостиничного актива все больше будет определяться не только локацией, но и технологической «начинкой», которая позволит одновременно повышать качество клиентского опыта за счет персонализации и снижать операционные расходы.

9

Новый вектор развития: приход гостиничных операторов из дружественных стран



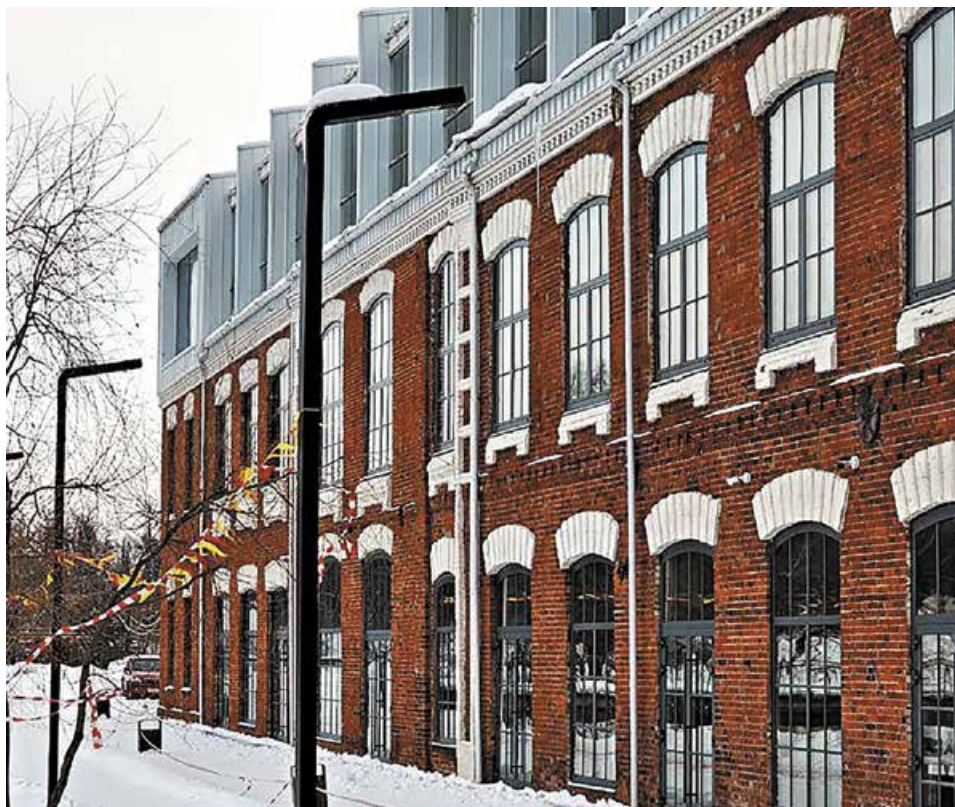
МФК «Парк Хуамин»
ФОТО: huamingpark.com

С 2023 года с российского рынка ушли девять международных гостиничных операторов. В контексте «поворота на Восток» вакуум начинают заполнять крупные компании из дружественных государств. Например, в сентябре 2022-го на российский рынок вышел Soluxe Hotel Group — крупный китайский гостиничный оператор из Пекина. Флагманским проектом стал пятизвездочный Soluxe Hotel Moscow — часть МФК «Парк Хуамин». Зарубежные сети не только строят новые отели, но и перенимают под управление бывшие объекты западных операторов. Rotana Hotel из ОАЭ пришла в Россию в 2023 году, заняв объекты, ранее принадлежавшие американской Holiday Inn.

По мере выхода крупных сетей на российский рынок часть номерного фонда перейдет под управление зарекомендовавших себя международных игроков, что приведет к усилению конкуренции, повышению требований к качеству объектов, сервиса и гостевого опыта. В то же время стабильность и гарантия качества, обеспеченные крупными международными операторами, будут стимулировать приток инвестиций в отрасль, особенно в премиальные сегменты.

10

Активный редевелопмент и реновация вместо нового строительства



Культурный центр FABRIK
ФОТО: Комитет по архитектуре
и градостроительству
Московской Области



ФОТО: Товарищество «Рябовской мануфактуры»



За последние несколько лет в условиях усложнения цепочек поставок материалов и дефицита рабочей силы строительство новых объектов стало значительно дороже: по нашим данным, себестоимость строительства за три года выросла на 25–55% без учета роста стоимости финансирования. В то же время высокая ключевая ставка ограничивает возможность крупного капитального строительства. В этих условиях собственники все чаще обращаются к редевелопменту и реновации как к более выгодной альтернативе.

Современные технологии редевелопмента открывают новые возможности для трансформации объектов при сокращении затрат. Гибкий подход позволяет проводить дозированную реновацию, минимизируя единовременные инвестиции. Обновление объекта позволяет сохранить его прибыльность, что делает инвестиции в реновацию экономически обоснованными.

11

Системный подход
в обеспечении города
логистической
инфраструктурой

ФОТО: yandex.ru



ФОТО: Ozon

Бум электронной коммерции, который привел к росту российского рынка в 7,5 раза за пять лет (оценка «Яков и партнеры»), создает беспрецедентный спрос на логистическую недвижимость. Ключевым вызовом становится эффективная организация «последней мили» в границах плотной городской застройки. В «миллионниках» наиболее востребованными будут компактные и технологичные объекты: фулфилмент-центры, дарксторы, гиперлокальные центры дистрибуции, обеспечивающие доставку в течение нескольких часов. Их эффективность напрямую зависит от плотности покрытия и интеграции в жилые и офисные кварталы. Но сейчас такие объекты зачастую располагаются хаотично на любых свободных площадях.

Для решения этой задачи необходима совместная работа девелоперов и государства. Власти могут способствовать созданию программы обеспечения города логистической инфраструктурой, например, закрепив в градостроительных документах объекты логистики как неотъемлемую сопутствующую инфраструктуру при реализации новых районов и МФК. Со своей стороны, девелоперы должны уже на ранних стадиях проектирования закладывать логистическую инфраструктуру, рассматривая ее не как обузу, а как обязательный элемент современной городской среды, повышающий привлекательность всего проекта.

12

Научная недвижимость как инфраструктура для технологичес- кого прорыва

ФОТО: robotunion.ru

Технопарк «Сколково»
ФОТО: Горпроект

Утвержденная в 2024 году «Стратегия научно-технологического развития РФ» — мощный импульс для формирования нового сегмента коммерческой недвижимости — объектов научно-технической инфраструктуры. Стратегия акцентирует необходимость развития как «жесткой» (лаборатории, оборудование), так и «мягкой» инфраструктуры, подразумевающей эффективные механизмы взаимодействия между наукой и бизнесом.

Ключевым инструментом станут технопарки и кампусы нового поколения, которые будут физической платформой для интеграции академической среды и реального сектора экономики, что позволит сократить время коммерциализации и масштабирования новых технологий. Научная недвижимость будет трансформироваться из узкоспециализированного актива в перспективный класс коммерческой недвижимости, создающий новую ценность на стыке образования, науки и бизнеса.

13

Урбанизация
промышленности

ФОТО: ХСА



ФОТО: spark.ru

Современная реиндустриализация городов предполагает размещение в городской черте не тяжелых заводов, а высокотехнологичных, автоматизированных производств, выпускающих наукоемкую продукцию — от электроники до фармацевтики. Такие производства могут быть интегрированы в городскую среду: они не требуют больших территорий и могут соседствовать даже с жилой застройкой.

Городские власти заинтересованы в развитии таких проектов, поскольку они создают качественные рабочие места и стимулируют экономический рост без ущерба для экологии. Для инвесторов и девелоперов это открывает новый перспективный сегмент: по нашим расчетам, рентабельность проектов в сфере современной промышленной недвижимости может достигать 25–35%.

14

Ускоренный TOD
как драйвер роста
городов

ФОТО: пресс-служба мэра и правительства Москвы

С продолжением урбанизации и с необходимостью более эффективного использования ограниченных городских территорий активное развитие получит тренд на транзитно-ориентированный девелопмент (TOD). TOD предполагает создание компактных, многофункциональных районов с высокой плотностью застройки в зонах шаговой доступности от узлов общественного транспорта. Подход позволяет снизить транспортную нагрузку в городах и создать более экологичную городскую среду.

Ключевую роль в развитии проектов будут играть госкомпании, владеющие земельными участками вдоль транспортных магистралей. Они смогут самостоятельно или в партнерстве с частными девелоперами повышать ликвидность и инвестиционную привлекательность территорий, способствуя созданию качественных городских пространств.

Для приобретения издания
свяжитесь с нами по телефону:
+7 (499) 490-04-79

CR100



16+ Реклама

УЖЕ В РАСПРОСТРАНЕНИИ

ТОП 100+ САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ НА РЫНКЕ
КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

АВАРИЙНАЯ СИТУАЦИЯ: ДЕФИЦИТ КАДРОВ, РОСТ СТОИМОСТИ УСЛУГ, ЦИФРОВИЗАЦИЯ



АВТОР:

ЮЛИЯ ТОЛУТАНОВА

В 2025-м управляющие компании продолжали работать, несмотря и вопреки: кадровому голоду, сложностям с логистикой, удорожанию всего и вся и возросшим ожиданиям клиентов в условиях острой конкуренции. Однако сегмент после пяти лет потрясений «окончательно адаптировался», научившись справляться с любыми вызовами, и готов к новым как никогда — 2026-й для отрасли может оказаться ещё более сложным, прогнозируют эксперты CRE.



Анна Никандрова, партнер Nikoliers, называет 2025-й одним из сложнейших за последнее десятилетие. «Обострение всех тенденций предыдущих периодов: сокращение персонала на рынке труда, снижение уровня квалификации сотрудников, рост заработной платы как среди линейного персонала, так и среди инженерно-технического и административного, — перечисляет эксперт. — Катастрофический дефицит кадров наряду с другими факторами, такими как макроэкономические трудности, высокая занятость и спрос на специалистов в производственном секторе, изменения миграционной политики, инфляционные процессы, которые обеспечили повышение стоимости труда».

Все это привело к росту OPEX объектов недвижимости: содержание персонала в эксплуатационных затратах объектов занимает львиную долю. В итоге средний рост OPEX оценивается как рекордный — +18% (для сравнения: в предыдущие годы рост OPEX — менее 10% за год). Параллельно с этим все активные игроки испытывают отраслевые трудности, вызванные сокращением строительства в сегментах (следствие высокой ключевой ставки) и, как результат, снижением объема новых объектов для управления.

Борис Мезенцев, операционный директор MD Facility Management, добавляет к этому давление со стороны заказчиков, стремящихся если не оптимизировать затраты, то хотя бы сдерживать рост стоимости. Для этого многие заказчики даже шли на значительное сокращение объемов получаемых ус-

луг. **Владимир Костромин, генеральный директор «ФМ СЕРВИС»**, резюмирует: если предыдущие два года отрасль в режиме реального времени реагировала на внешние обстоятельства, то 2025-й стал годом системной перестройки, перехода от оперативных решений к устойчивым моделям. «Уже недостаточно иметь „людей и инструмент“, — поясняет г-н Костромин. — Нужны технологии, управленческая культура и сильная экспертиза».

«Стабилизировались сервисные процессы, наладились новые каналы поставок, а собственники научились эффективно работать в сложившихся условиях», — подтверждает **Леонид Волох, соучредитель Lynks | Maris**.

КАДРОВЫЙ ГОЛОД

Андрей Кротков, генеральный директор и партнер Zeppelin, убежден, что 2025-й вообще оказался более спокойным, чем предыдущий. Например, за счет того, что замедлился рост затрат УК, в том числе по фонду оплаты труда, — вывод довольно неожиданный по сравнению с тем, что думают другие собеседники CRE. Зато выросла операционная нагрузка из-за необходимости регистрировать трудовые отношения с мигрантами, уточняет эксперт.

Однако проблему с кадрами, вызванную прежде всего острой нехваткой квалифицированного инженерного персонала, отмечают практически все опрошенные эксперты, указывающие на так называемые финансовые ножницы. «Когда реальные расходы на эксплуатацию растут значительно быстрее, чем индексируются операционные бюджеты заказчиков, создавая серьезное давление на маржинальность бизнеса», — поясняет Леонид Волох. «Сегодня рынок труда перегрет: действующий персонал требует увеличения зарплат и легко уходит к конкурентам, которые могут предложить больше, — продолжает **Акоп Сейсян, исполнительный директор RealJet**. — На кадровый дефицит УК отвечают мобильными бригадами для обслуживания нескольких объектов и вахтовым методом из регионов».



Михаил Черныш

Руководитель группы управления активами Asterus

— Пока в управлении офисными объектами с множеством собственников задействовано крайне ограниченное число профессиональных УК. Связано это как раз со сложностью процессов, а ключевой риск — каждый собственник действительно вправе в одностороннем порядке отказаться от услуг управляющей компании. Это подрывает устойчивость эксплуатационной модели и делает сложным централизованное управление зданием. На рынке уже встречаются кейсы, когда при продаже офисных помещений в формате распределенной собственности на покупателя накладывается обязательство заключить договор с определенной УК — это, в самом деле, на сегодня один из немногих способов сохранить единый подход к управлению.

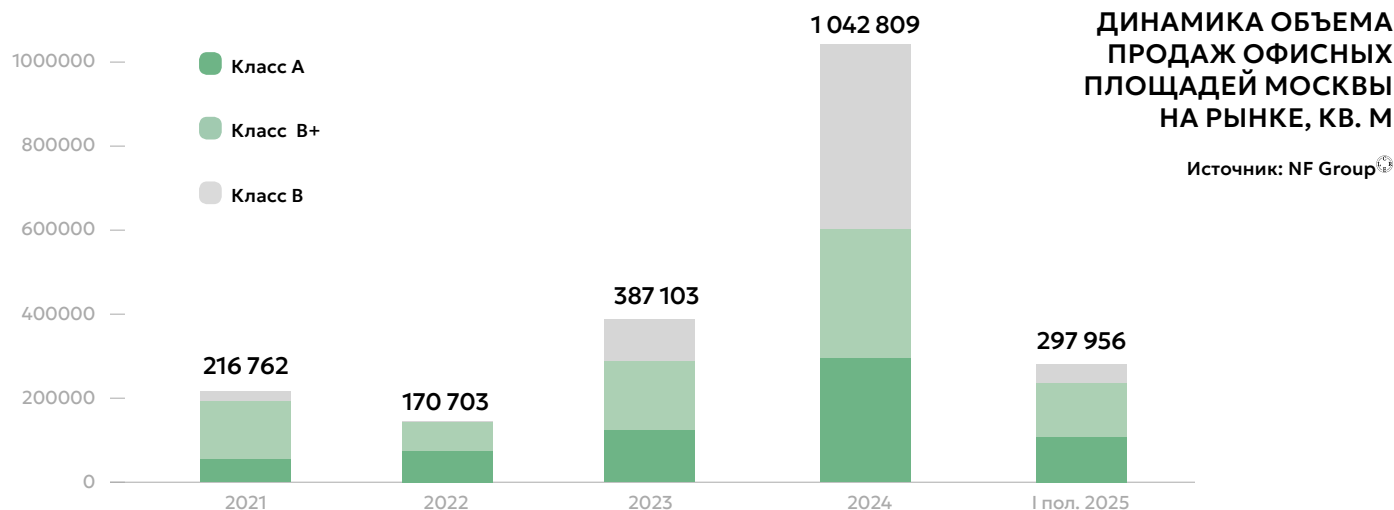
Самыми ценными и востребованными специалистами являются инженеры и сервисные специалисты, соглашается **Андрей Кулагин, сооснователь и управляющий директор Manufactury**. Конкуренция за них приводит к росту зарплат быстрее, чем индексация операционных бюджетов, что, очевидно, усиливает давление на маржу FM-операторов. **Наталья Афанасова, директор, руководитель отдела управления недвижимостью CORE.XP**, добавляет: проблема не только в дефиците кадров, но и в их несоответствии требованиям рынка. На место главного инженера проекта могут претендовать 7–10 кандидатов, при этом только один-два имеют реальную практику работы на объектах высокого уровня со значимыми стандартами и требованиями.

Как компании справляются с этим? Прежде всего — удерживая специалистов через так называемые системные HR-подходы: адаптацию, обучение, культуру безопасности, карьерные маршруты. «Компании, которые инвестировали в команду, устояли и выигрывают конкуренцию в тендерах, — рассуждает Владимир Костромин. — Те, у кого есть учебные центры, система подготовки и карьерные маршруты, будут иметь конкурентное преимущество и дальше».

ВСЁ В РОСТ

Причиной роста всех эксплуатационных расходов была и сохраняющаяся весь год высокая ключевая ставка ЦБ РФ. «Клининг и охрана прибавили +30%, оклады в управлении и техническом обслуживании выросли в среднем на 20%, — делится **Александр Устинов, директор по развитию Professional FM**. — И, конечно, все те же зарплаты линейного персонала в эксплуатации заметно влияют на общий рост стоимости для заказчиков».

Дмитрий Атопшев, партнер, управляющий директор NF FM, называет глобальные причины тенденции:



«В 2025 году охлаждение экономики, санкционное давление на ряд отраслей и планируемые изменения в налоговом законодательстве повлияли на все сегменты недвижимости, и в первую очередь на арендаторов. Это значительно снизило темпы развития бизнеса и потенциал роста доходности объектов».

Андрей Кулагин рассказывает, как УК пытаются справляться. На фоне общерыночного давления они вынуждены, например, работать на уровне 5%-ной рентабельности, что рискованно при непредвиденных расходах; перекладывать возможность дохода на сопутствующие и дополнительные услуги; пересматривать тарифы в сторону повышения; закреплять обязательную индексацию в договорах; переходить к частично-му авансированию, чтобы закрывать кассовые разрывы; усиливать внимание к планированию OPEX.

Ключевой проблемой сегмента остаются и логистические сложности. По словам Леонида Волоха, сейчас участники рынка вынуждены работать в условиях, где стоимость оборудования возросла, а сроки поставок критически увеличились.

ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ

В итоге отрасль продолжает автоматизироваться и цифровизироваться: технологии действительно помогают снижать издержки УК. «Главный тренд — сквозная автоматизация FM и PM (включая сметы, отчетность и CAPEX/OPEX), — рассказывает Леонид Волох. — Она превратилась из инновации в обязательный отраслевой стандарт». На этом фоне фундаментально изменилась роль управляющих компаний: например, для банков и собственников они стали гарантами финансовой эффективности. Теперь зона ответственности УК выходит далеко за рамки технической эксплуатации, напрямую влияя на чистый операционный доход (NOI), арендную загрузку зданий и лояльность арендаторов. Часть услуг продолжает трансформироваться в сторону использования ИИ и роботизации — и наиболее перспективен здесь клининг, добавляет Александр Устинов.

В качестве еще одного тренда некоторые игроки упоминают так называемую «платформетизацию» — рост спроса на единые платформы для работы с данными, охватывающие полный цикл их обработки, поясняет **Алёна Власова, директор по продажам экосистемы Becar Asset Management.**

В общем, «тотальная цифровизация» становится уже не «дорогой игрушкой», а must have для рынка. Андрей Кулагин перечисляет, внедрение каких технологий ускорил 2025 год: CAFM-платформы и сервис-дески; системы управления зданиями, CRM-системы, мобильные приложения для резидентов и для сотрудников УК; аналитика эксплуатации; отчетность «в реальном времени». «Все эти инструменты позволяют снижать незапланированные расходы, прогнозировать аварийность и оптимизировать штат, особенно на больших объектах», — подчеркивает он.



**Анна
Никандрова**

Партнер Nikoliers



**Борис
Мезенцев**

Операционный директор
MD Facility Management



**Владимир
Костромин**

Генеральный директор
«ФМ СЕРВИС»



**Леонид
Волох**

Соучредитель
Lynks | Maris



**Андрей
Кротков**

Генеральный директор
и партнер Zeppelin



**Акоп
Сейсян**

Исполнительный директор
RealJet



**Андрей
Кулагин**

Сооснователь и управляющий
директор Manufactory



Штаб-квартира
Lamoda.
ФОТО: ND architects



Апарт-отель
«Скорострел Лифт».
ФОТО: «Охта Групп»



Владимир Стольников

Руководитель дирекции управления альтернативными инвестициями УК «Альфа-Капитал»

— Традиционные УК, в том числе работающие с жилым фондом, не готовы брать на себя управление офисными зданиями со множеством собственников. У них нет компетенций, штатов, IT-систем, да и просто опыта в коммерческой недвижимости. Фрагментация собственности равна усложнению управления. Специализированные же УК, работающие в сфере CRE, пока берут только объекты с консолидированной собственностью или при наличии инициативного совета собственников. Новые нишевые игроки, конечно, тоже есть — появляются УК, ориентированные именно на «раздробленные» офисы, но их пока единицы.

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

Еще одним трендом уходящего года стало возвращение девелоперов к собственным управляющим компаниям. Это помогает игрокам снизить издержки, указывает **Дмитрий Никоноров, директор по развитию УК «СИТИ»**. «На рынке становится все меньше компаний-камикадзе, которые демпингуют в ущерб себе, и все больше — УК от собственников недвижимости», — соглашается Александр Устинов.

Так, в Санкт-Петербурге «Охта Групп» создала собственную УК для одного из своих проектов — апарт-отеля «Скорострел Лифт» — и самостоятельно обслуживает флагманский проект делового пространства «Обводный двор». У девелопера GloraX есть компания «25/7» по обслуживанию доходной недвижимости, которая предоставляет гостиничный сервис арендаторам помещений, а также управляет инфраструктурой объектов и ведет коммуникацию с инвесторами — собственниками апарт-отелей.

В ГК «Сторинг» (Екатеринбург) управлением и эксплуатацией всех объектов занимается собственная управляющая компания «А2». Pioneer создал Pioneer Property Management — собственную структуру для управления бизнес-парком OSTANKINO, при этом для технической эксплуатации объекта привлечена сторонняя организация. У ГК «А101» тоже есть собственная управляющая компания — «А101-Комфорт», которая занимается новостройками девелопера. Была отдельно запущена и УК для бизнес-квартала «Прокшино». Особенность новой структуры — совмещение функций технической эксплуатации и сферы услуг. В первой очереди бизнес-квартала сервисная экосистема пройдет обкатку, оптимизацию процессов



и корректировку линейки сервисов, а затем будет масштабироваться на последующие очереди проекта и развиваться.

Однако сказать, что инхаус-компании вытесняют с рынка профессиональных игроков, пока нельзя — скорее, по словам Алёны Власовой, ускоряется консолидация, и на рынке в принципе остаются только крупные компании с большим опытом.

ВЫШЛИ НА МЕЛКОВОДЬЕ

В свою очередь, управление объектами с множеством собственников может стать не просто вызовом, но задачей со звездочкой для рынка, убеждены игроки, поясняя, что истинный масштаб проблем пока себе не представляет никто. Например, управлять офисами «в нарезку» намного сложнее, чем многоквартирным домом, а «в роли ЖЭУ» пока готовы выступить весьма немногие профессиональные УК, подчеркивают собеседники CRE. Пул компаний, специализирующихся на проектах с «мелкой нарезкой», только начинает формироваться, и в формат активно заходят интересные из жилого сегмента, от работы с которыми отказываются уже собственники объектов, привыкшие к «более цивилизованному» управленческому бизнесу в коммерческой недвижимости. Впрочем, основные проблемы начнутся после массовой сдачи лотов в аренду и по мере развития вторичного рынка.

Существенное увеличение объема офисов на продажу обусловлено ростом девелоперской активности в рамках программы мест приложения труда (МПТ), предусматривающей налоговые и инфраструктурные льготы. В West Wind Group оценивают долю помещений площадью от 50 до 300 кв. м примерно в 90% в сегменте возводимых БЦ класса А и в строящихся и проходящих



Наталья Афанасова

Директор, руководитель отдела управления недвижимостью
CORE.XP



Александр Устинов

Директор по развитию
Professional FM



Дмитрий Атопшев

Партнер, управляющий
директор NF FM



Алёна Власова

Директор по продажам экосистемы
Becar Asset Management



Станислав Куликов

Генеральный директор компании
Ortiga Development



Марина Гостева

Заместитель руководителя
коммерческого департамента
West Wind Group

ФОТО: lemanapro

Существенное увеличение объема офисов на продажу обусловлено ростом девелоперской активности в рамках программы мест приложения труда (МПТ), предусматривающей налоговые и инфраструктурные льготы



редевелопмент зданиях категории В+. Особенно активно такие сделки заключаются в центральных районах, где реализуются проекты по программе МПТ.

До 2029 года прогнозируемый объем ввода в Москве — 3,8 млн кв. м офисных площадей, из которых 2,4 млн кв. м предназначены на продажу (включая предлагаемые одновременно в аренду/продажу), добавляют в Nikoliers. При этом доля проектов с мелкой нарезкой (от 25 до 250 кв. м) — 30% от общего объема (1,1 млн кв. м). В Санкт-Петербурге с 2025 по 2027 г. будет введено в эксплуатацию 264 тыс. кв. м офисных площадей. Из них на продажу — 44 тыс. кв. м (включая предлагаемые одновременно в аренду/на продажу). Доля проектов, где есть мелкая нарезка от 23 до 250 кв. м, составляет 12% (31 тыс. кв. м). За счет «мелкой нарезки» и невысокого порога входа такие лоты сегодня гораздо проще реализовать, при этом стоимость квадратного метра здесь выше, поясняет **Станислав Куликов, генеральный директор компании Ortiga Development**. Предложение выросло еще и на фоне запрета апартментов: некоторые девелоперы начали реализовывать офисные центры там, где построить жилье невозможно.

Многие частные интересанты в итоге покупают блоки, которые впоследствии выводят в аренду по ставкам выше рыночных, уточняют в Nikoliers. На руках у населения — огромные суммы, банковские депозиты начинают постепенно снижаться, рынок акций нестабилен, а жилье относительно мало доходно, соглашаются в компании. В общем, удачно совпали как фактические возможности девелоперов (строить только на продажу),

так и ожидания инвесторов любого уровня (купить недвижимость, но с доходностью выше, чем у жилья).

Проблемы «офисных шанхаев» начинаются чуть ли не «со стадии котлована», считают эксперты. **Марина Гостева, заместитель руководителя коммерческого департамента West Wind Group**, убеждена, что для минимизации рисков девелоперам именно на этой самой стадии котлована стоит прогнозировать оптимальное количество резидентов, ограничивать число управляющих компаний и развивать доверительное управление. «Мы считаем, например, оптимальным в своих небольших бизнес-центрах размещать не более 10–15 офисов от 100 кв. м каждый, — поясняет г-жа Гостева. — Кроме того, если в одном БЦ работают несколько управляющих компаний, важно выстроить между ними эффективную коммуникацию».

В итоге, по данным NF PM, пока такими объектами управляют преимущественно аффилированные девелоперские структуры. На практике, конечно, все немного сложнее, но есть две доминирующие модели управления: собственники организуют ТСН (товарищество собственников недвижимости), которое в качестве управляющего органа выбирает УК, заключая с ней единый договор. Схема довольно удобна для управляющих компаний, поскольку она имеет одного контрагента в лице заказчика. Часть рисков по работе с ресурсоснабжающими компаниями и сбору платежей с собственников снимается, а точнее — перекладывается на ТСН. Для резидентов такая модель удобна возможностью консолидировать свое мнение в ТСН,

выбирать представителя из числа собственников и быстро менять УК при необходимости. Вторая — когда УК напрямую заключает договоры с каждым собственником. В этом случае количество контрагентов равняется числу собственников, и при смене собственников или необходимости изменения и пролонгации договоров возникает достаточно серьезная нагрузка. Кроме того, снимаются риски задолженности перед ресурсоснабжающими и некоторыми сервисными компаниями, которые возникают в связи с неплатежами собственников. «Но, например, жилые девелоперы, которые никогда не работали с коммерческой недвижимостью, все активнее выходят на рынок и сталкиваются с вопросами без ответов, — рассуждает Наталья Афанасова. — При этом первое касание с такими клиентами происходит еще на этапе идеи проекта, когда консультанты вовлечены в разработку маркетинговой концепции: профессиональный подбор ключевых типов арендаторов, формирование концепции ритейла и amenities, подготовка к защите перед городом. Мы видим высокий риск для проектов с застройщиками, которые не работали ранее с объектами, продаваемыми «в нарезку». Наш опыт показывает, что подготовка к грамотному управлению должна начинаться задолго до получения РНВ. Важно еще на этапе зарождения идеи подготовить сервисную концепцию проекта, решить вопросы с логистикой, минимизировать риски, связанные с ошибками проектирования, а также подготовить объект и сформировать адекватную ставку эксплуатации и OPEX для арендаторов. 90% ошибок можно исправить еще на этапе проектирования и концепции».

НОВЫЕ ФОРМАТЫ

Еще одним вызовом для сегмента становится управление новыми форматами, в частности light industrial. По прогнозам Data Insights, мировой рынок управления индустриальными парками вырастет с \$1,1 млрд в 2024-м до \$1,7 млрд к 2033 году — почти на 55%. Экспертиза управления промышленными и технопарками существенно отличается от работы в других сегментах коммерческой и многофункциональной недвижимости, однако специализированные управляющие компании и частные экспертные платформы только начинают появляться.

По данным УК «Аструм Недвижимость», управляющей коммерческой инфраструктурой ГК «Гранель», большинство промпарков площадью свыше 50 тыс. кв. м пока остаются под инхаус-управлением. Девелоперы считают их стратегически важными активами и хотят лично контролировать процесс привлечения арендаторов в условиях растущей конкуренции. Внешние УК пока доминируют в сегменте объектов до 20–30 тыс. кв. м, где владельцы предпочитают получать стабильный доход без операционных хлопот. Кроме того, внешним УК чаще передают стабилизированные активы. Значительная доля покупателей площадей light industrial — это инвесторы, приобретающие недвижимость с целью перепродажи или получения рентного дохода, напоминают аналитики

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ РЫНКА УК-2025

- ▶ Дефицит кадров и их несоответствие требованиям рынка.
- ▶ ФОТ повышать больше невозможно.
- ▶ Инфляция и сохраняющиеся сложности с логистикой продолжали сокращать маржинальность.
- ▶ Удорожание эксплуатационных расходов.
- ▶ Цифровизация отрасли как ответ на кадровый голод и другие вызовы.
- ▶ Запуск собственных УК девелоперами становится массовым.
- ▶ Управление «мелкой нарезкой» становится для рынка «задачкой со звездочкой».
- ▶ Выход новых форматов и запрос на управление ими: light industrial, ЦОД и др.
- ▶ В управление отелями со множеством собственников заходят непрофильные игроки.

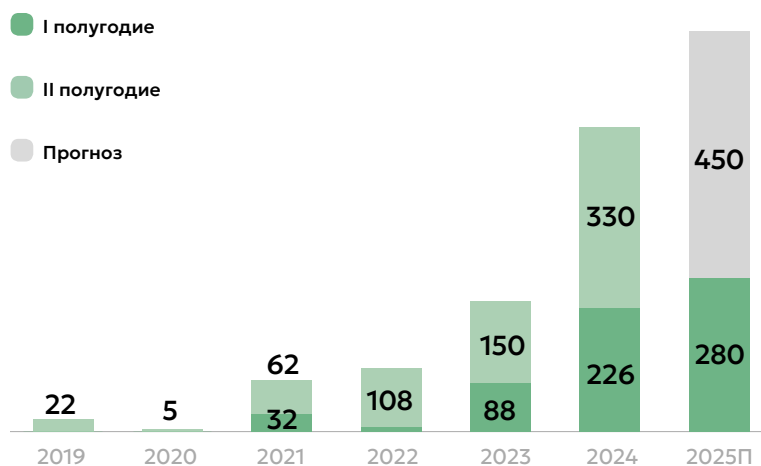


Денис Кузнецов

Управляющий партнер ГК «Юнити»

— Light industrial — это не просто коробка, это бизнес-платформа, и управлять ею нужно не как зданием, а как экосистемой. Кто научится этим форматом управлять — соберет рынок. Да, пока в России 80% проектов остаются в модели инхаус. Причина проста: внешних УК, которые понимают, что такое light industrial, почти нет. Они все привыкли к офисам, ТРЦ или классическим складам. А тут все другое: арендаторы — производители, «инженерка» сложнее, запросов больше. Но это не навсегда: в Европе, например, уже много лет работают специализированные УК, «заточенные» под индустриальные парки и light industrial. В Германии и Нидерландах внешний управляющий подключается сразу и берет на себя не просто охрану и уборку, а все — от привлечения арендаторов до настройки инженерии и клиентского сервиса. В России же рынок только формируется, а формат light industrial как подросток: уже не склад, но еще не технопарк; арендаторы — и поварня, и химзавод, и айтишник — все в одном корпусе. Нужно знать регламенты, «разруливать» конфликты, управлять инфраструктурой и думать, как сделать так, чтобы у всех все работало.

ДИНАМИКА ВВОДА ОБЪЕКТОВ LIGHT INDUSTRIAL, КЛАССЫ А И В, МОСКВА И МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ, ТЫС. КВ. М



Источник: IBC Real Estate

ФОТО:
Parametr



компании. Такие игроки априори планируют работать с внешними УК, поскольку управление активами не является их основным бизнесом. «В моей практике внешние УК не хотят заходить на „мелкие“ в их понимании объекты, — говорит **Александр Перфильев, партнер, директор департамента складской и индустриальной недвижимости Invest7.** — В итоге сейчас расклад на рынке примерно такой: мелкие и средние проекты создают собственные управляющие компании, крупные парки light industrial тяготеют к созданию собственных УК или приглашают к управлению УК из своего бизнес-периметра».

Майя Грехова, старший директор департамента управления и эксплуатации коммерческой недвижимости CMWP, генеральный директор УК CMWP, называет управление новыми форматами недвижимости в складском сегменте гибридом экспертизы работы с МФК или сервисными офисами и логистической или индустриальной недвижимостью. «Компании, обладающие опытом управления разными объектами, могут привнести не только интересные идеи, но и дать прочную основу для услуги, — убеждена г-жа Грехова. — И с ростом объемов индустриальных парков и девелоперов, умеющих грамотно использовать государственные льготы при работе в этом формате, все больше участников рынка будут предлагать свои услуги в этом секторе».

Рынок light industrial однозначно будет расти еще несколько лет, пока не выйдет



из понятия «новый формат», подчеркивает эксперт. Но пока внешние УК, которые привыкли управлять классическими логистическими комплексами, не всегда готовы стать сервисными игроками, работать со множественными собственниками и арендными отношениями со стартапами. «Еще нет сложившегося рынка, нет статистики, как быстро может измениться назначение помещения, — поясняет эксперт. — Сегодня здесь лаборатория, завтра — цех по производству, послезавтра — склад. Дела одного резидента идут лучше, и он начинает арендовать/скупать соседние блоки для расширения, а другой не попал в конъюнктуру рынка и вынужден сменить фокус. Паритет — дело недалекого будущего: in-house-компании будут задавать стандарты, а рыночные — стараться превзойти эти стандарты, привнося свою экспертизу со смежных рынков; часть in-house-компаний выйдет на рынок».

Роста доли специализированных управляющих компаний можно ожидать прежде всего в новых и развивающихся проектах за счет повышения требований к качеству и стандартизации, прогнозирует **Юлия Кадарметова, директор департамента управления недвижимостью и эксплуатации IBC Global**. Особенно это касается объектов, которые строятся с привлечением банковского и инвестиционного капитала, поскольку при финансировании они фокусируются на прозрачности и качестве, например, договоров FM, добавляет она. А в этом надежный FM-провайдер более предсказуем и стабилен, четко определены расходы на эксплуатацию, SLA/KPI с измеримыми показателями (время реакции на аварию, процент выполнения плана ТО, uptime оборудования и т. д.), механизм penalty/bonus, страхование ответственности и т. д.

ГОСТЬ СЕЗОНА

По данным NF Group, доля апарт-отелей в общем объеме качественных средств размещения России уже сегодня составляет 13%. Сегмент остается безусловным лидером по привлечению коллективных и непро-

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ РЫНКА УК-2026

- ▶ Экономия, предиктивный контроль и аналитика, а не привычные «пожарные» ремонты и устранение аварий.
- ▶ Здания станут заметно энергоэффективнее, а в коммерческих отношениях появятся новые модели, когда УК получает вознаграждение за рост доходов собственника.
- ▶ Девелоперы почти полностью перестанут «держат» эксплуатацию у себя», а УК трансформируются в операторов полного цикла — от участия в проектировании инженерных решений до ответственности за повышение общей доходности актива.
- ▶ Цифровизация станет не просто массовой, но всеобщей.
- ▶ Развитие технологий приведет к появлению гибридных моделей менеджмента — синергии человека и машины. Из этого будет вытекать новая структура занятости в отрасли: автоматизация вытеснит ряд устаревающих профессий, но параллельно создаст новые роли. Соответственно вырастет потребность в переквалификации сотрудников — как минимум половине из них потребуется переобучение.
- ▶ УК, с одной стороны, становятся «компаниями-оркестрами» и «экосистемами», с другой — на рынке усиливается запрос на нишевые компетенции, «бутиковые» УК и управление новыми форматами.

фильных инвесторов. Однако если еще пять лет назад такие интересные покупатели объекты и самостоятельно управляли ими, то сейчас запросы не институциональных игроков трансформировались и они хотят получить лот под управлением профессиональной УК. Но пока лишь около 40% юнитов управляются внешними профессиональными компаниями, остальное остается в руках собственников или в рамках гибридных схем управления. «А к 2027 году доля апарт-отелей вырастет от 18–20 до 25% всего рынка средств размещения, — прогнозирует **Екатерина Мильчинская, руководитель гостиничных проектов с множественными собственниками УК UPRO GROUP.** — Мы стоим на старте глобального перераспределения гостиничного рынка в сторону рынка апарт-отелей. На глазах изменяется подход целых отраслей: отельеры вникают в интересы множественных инвесторов, застройщики — в гостиничный бизнес, и каждый вырабатывает новые бизнес-модели. Очевидно, что в ближайшее время появятся и другие концепции управления и финансовых моделей».

Но и УК стали тщательнее отбирать проекты, которые берут в управление в связи с изменением законодательства, так что их доля выросла пропорционально (раньше — более 60%, сейчас — свыше 80%), добавляет **Дарья Канева, основатель и генеральный директор DSS Consulting Services.** Управление множеством собственников — сложная юридическая схема, и не все хотят иметь с этим дело, соглашается эксперт. Если управляющая компания не умеет отрабатывать возможные сложные ситуации на уровне договорной базы и стандартизированного управления в виду отсутствия такого опыта, то зачастую это выливается в конфликты и даже в суды.

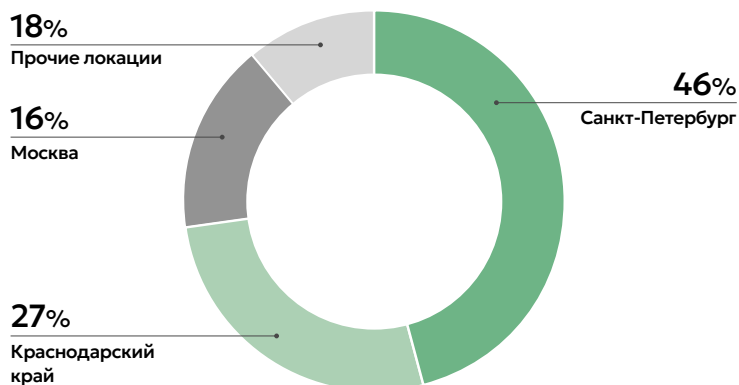
ЧТО ДАЛЬШЕ?

Индустрия управления недвижимостью в 2025-м не только выжила, но и развивалась, резюмируют эксперты CRE. Так, в сегменте PM отрасль получила, например, более полумиллиона квадратных метров качественных арендных площадей, напоминает **Георгий Найдёнов, генеральный директор УК «САМПА».** «Продолжается активная работа по привлечению новых брендов, — добавляет эксперт. — При этом удалось избежать массовых закрытий».

Что касается прогнозов, то до 2030 года лидерами априори останутся игроки, которые полностью оцифровали или оцифруют эксплуатацию: предиктивная аналитика, цифровые паспорта объектов, IoT-инфраструктура, автоматизированный контроль качества, перечисляет **Владимир Костромин.** Андрей Кулагин тоже считает технологии «обязательным условием существования УК». «FM-компании, которые не перейдут к цифровым решениям и предиктивному обслуживанию, рискуют потерять маржу даже при увеличении оборота, — рассуждает эксперт. — При этом собственники будут ожидать от управляющих компаний не только качественного сервиса, но и прямого вклада в NOI: сценарные модели OPEX, обоснование CAPEX-решений, расчет экономического эффекта от цифровизации, рекомендаций по повышению доходности и управленческую отчетность «в реальном времени».

Алёна Власова предсказывает доминирование отечественных решений, и это звучит достаточно смело: «Безусловно, стоит ждать роста российского IT-рынка. Думаю, что подавляющее большинство систем управления базами данных и инструментов

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ НОМЕРНОГО ФОНДА АПАРТ-ОТЕЛЕЙ РОССИИ ПО РАСПОЛОЖЕНИЮ

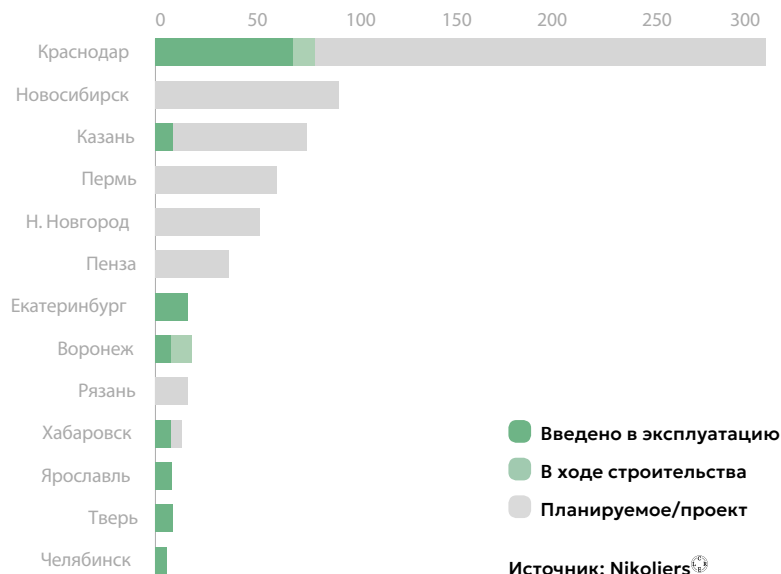


Источник: NF Group

ALBORA Boutique Hotel.
ФОТО: Albora



РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ПРЕДЛОЖЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ LI ПО СТАДИИ ГОТОВНОСТИ, ТЫС. КВ. М



обработки данных к этому времени будут российскими, а на зарубежные придется не более 1%. Мы будем не импортировать, а экспортировать наши IT-решения на рынки дружественных стран (СНГ, Ближний Восток, Северная Африка, Турция)».

Технологии освободят управляющие компании от рутины, и этот процесс уже идет, соглашается Аюп Сейсян и делится опытом своей компании. «Например, роботизация клининга: мы уже сейчас тестируем роботов-уборщиков, а ИИ контролирует плановые



Александр Перфильев

Партнер, директор департамента складской и индустриальной недвижимости Invest7



Майя Грехова

Старший директор департамента управления и эксплуатации коммерческой недвижимости CMWP, генеральный директор УК CMWP



Юлия Кадарметова

Директор департамента управления недвижимостью и эксплуатации IBC Globa



Екатерина Мильчинская

Руководитель гостиничных проектов с множественными собственниками УК UPRO GROUP



Дарья Канева

Основатель и генеральный директор DSS Consulting Services



Георгий Найдёнов

Генеральный директор УК «САМПА»



КЛЮЧЕВЫЕ АПАРТ-ОТЕЛИ, ЗАЯВЛЕННЫЕ
К ОТКРЫТИЮ В II ПОЛУГОДИИ 2025 Г.
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

НАИМЕНОВАНИЕ	КАТЕГОРИЯ	НОМЕРНОЙ ФОНД*
«Херсонская 39»	4*	165
Furman 1845 by Avenue-apart	4*	110
Serebro by Avenue-apart	4*	88
SVET	3*	802

*В апарт-отелях, находящихся на стадии строительства, указывается проектный объем лотов, переход которого в номерной фонд уточняется дополнительно после открытия объекта

Источник: NF Group

предупредительные работы: специально разработанный бот отслеживает выполнение регламента, напоминает и контролирует исполнение, — рассказывает г-н Сейсян. — Также мы установили метки для контроля режима работы охранников и уборщиц — система автоматически фиксирует нарушения маршрутов. Следующий шаг — удаленный мониторинг объектов, где это возможно без ущерба для инфраструктуры». Внедрение затратное, но в долгосрочной перспективе снижает зависимость от рынка труда, уверен эксперт. А к 2030 году, по его прогнозам, такие решения будут стандартом по умолчанию. Кроме того, обязательными в России станут цифровые двойники зданий и приложения в мессенджерах. Внимание будет уделяться и энергоменеджменту: электричество все дороже. Сократить энергопотребление помогут все те же «умные» здания с IoT-системами. Они уже сейчас снижают эксплуатационные расходы на 20–30%.

Александр Устинов ожидает роста и развития сегмента строительства дата-центров: сейчас такие объекты недооценены, а отрасль имеет потенциал роста в 10 и более раз в ближайшие 5 лет. Причем развиваться будут как классические дата-центры, так и объекты внутри комплексной застройки.

ФОТО: R2B



Что касается вечного кадрового вопроса, то с учетом дефицита работников внимание будет уделяться «возвращению талантов» непосредственно внутри компаний. И, конечно, не обойтись без тесного контакта с вузами. «Минтруд решил систематизировать отрасль управления коммерческой недвижимостью и с 1 марта 2026 года утверждает профстандарт „Специалист по управлению объектами нежилой недвижимости“, — напоминает Дмитрий Атопшев. — Усилия отрасли и работа вузов по подготовке специалистов в сфере управления и эксплуатации помогут решить проблему».

Кроме того, УК будут становиться более профессиональными, «тонкими» и персонифицированными. Заимствование лучших практик управления жилой и коммерческой недвижимостью, компиляция и синергия опыта, методов и ресурсов — так обозначил этот тренд Дмитрий Никоноров. «Финансовая дисциплина станет стандартом, — перечисляет Владимир Костромин. — Рентабельность договоров, качество бюджетирования, наличие кредитных стратегий и экономических моделей станут критериями выбора FM-партнера. Устойчивые компании с широкой географией и сильными процессами будут поглощать локальных игроков. Рынок станет более структурированным».

Леонид Волох полагает, что уже в ближайшей перспективе отрасль фундаментально сменит фокус. Приоритетами станут экономия, предиктивный контроль и аналитика, а не привычные «пожарные» ремонты и устранение аварий, поясняет он. Здания станут заметно энергоэффективнее, а в коммерческих отношениях появятся новые модели, когда УК получает



вознаграждение за рост доходов собственника. Девелоперы почти полностью перестанут «держат эксплуатацию у себя», а УК трансформируются в операторов полного цикла — от участия в проектировании инженерных решений до ответственности за повышение общей доходности актива. Эксперт, кроме того, сомневается в перспективах in-house-компаний, полагая, что это лишь временный тренд. Рынок постепенно будет укрупняться, и выигрывать будут игроки, способные одновременно удерживать высокое качество сервиса, демонстрировать цифровую зрелость, соблюдать финансовую дисциплину и гибко выстраивать договорные модели, убежден Андрей Кулагин. В новой конфигурации профессиональные FM- и PM-компании превращаются в часть стратегической инфраструктуры объекта и оказывают прямое влияние на его капитализацию, считает он. «Ну а к 2030 году управляющие компании сосредоточатся на том, что невозможно автоматизировать: стратегическое партнерство с собственником, глубокое погружение в бизнес арендаторов, работа с данными для принятия управленческих решений, — уверен Аюп Сейсян. — УК будут не службой, которая следит за лампочками и уборкой, но полноценным партнером, помогающим собственнику зарабатывать на активе».



Евгений Акимов

Управляющий директор,
начальник управления принудительного взыскания и банкротства
ПАО «Сбербанк»

— Собственники чаще всего хотят видеть управляющего партнера, способного обеспечить долгосрочную доходность и стабильность бизнеса. Основными направлениями остаются повышение эффективности эксплуатации объекта, увеличение доходов от аренды и снижение издержек. УК должны уметь быстро адаптироваться к изменениям рынка, обеспечивать своевременное обновление инфраструктуры и поддерживать привлекательную репутацию объекта.

Если говорить об активах, которые связаны с тяжелыми финансовыми ситуациями собственников, то можно выделить три запроса залоговых кредиторов: прозрачность операционной и инвестиционной деятельности, оптимизация операционных расходов, комфорт посетителей, арендаторов и персонала торговых комплексов или бизнес-центров.

Если же про инвестиции в объекты коммерческой недвижимости, то, помимо доходности, также озвучиваются требования соответствия международным стандартам энергоэффективности и экологичности. Это создает дополнительный стимул для управляющих компаний внедрения современных технологий и систем мониторинга энергопотребления и переработки ТБО.

Все более важную роль играют развитые цифровые сервисы. Автоматизированные системы учета, управление договорами онлайн, удобные интерфейсы для взаимодействия с арендаторами становятся неотъемлемой частью успешного функционирования любого коммерческого объекта. И, безусловно, в этом году все больше и больше запросов и надежд — на повышение эффективности от внедрения технологий ИИ.

Можно указать и на разрыв между ожиданиями инвесторов и возможностями отдельных участников рынка. Особенно остро эта проблема проявляется в регионах, где инфраструктура профессиональных управляющих организаций развита слабее. Основные претензии связаны с недостаточной прозрачностью процессов управления, неэффективностью коммуникаций с владельцами и арендаторами, низкими темпами внедрения инновационных решений.

START

START



ЭЛИТНАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ



ОФИСНАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ



СТРИТ-РЕТЕЙЛ

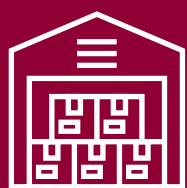


ТОРГОВАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ

CRE
MOSCOW AWARDS

5 ЛЕТ
КОНСУЛЬТАНТ
ГОДА

Добро пожаловать в лабиринт коммерческой недвижимости. Для кого-то это путь проб и ошибок, для нас — собственный и понятный маршрут, спроектированный экспертами NF GROUP. Найдите выход к вашим инвестициям, а если не справитесь — мы поможем!



СКЛАДСКАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ



КУРОРТНАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ



ЗАРУБЕЖНАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ

@NFGROUP_RU

+7 (495) 981 0000

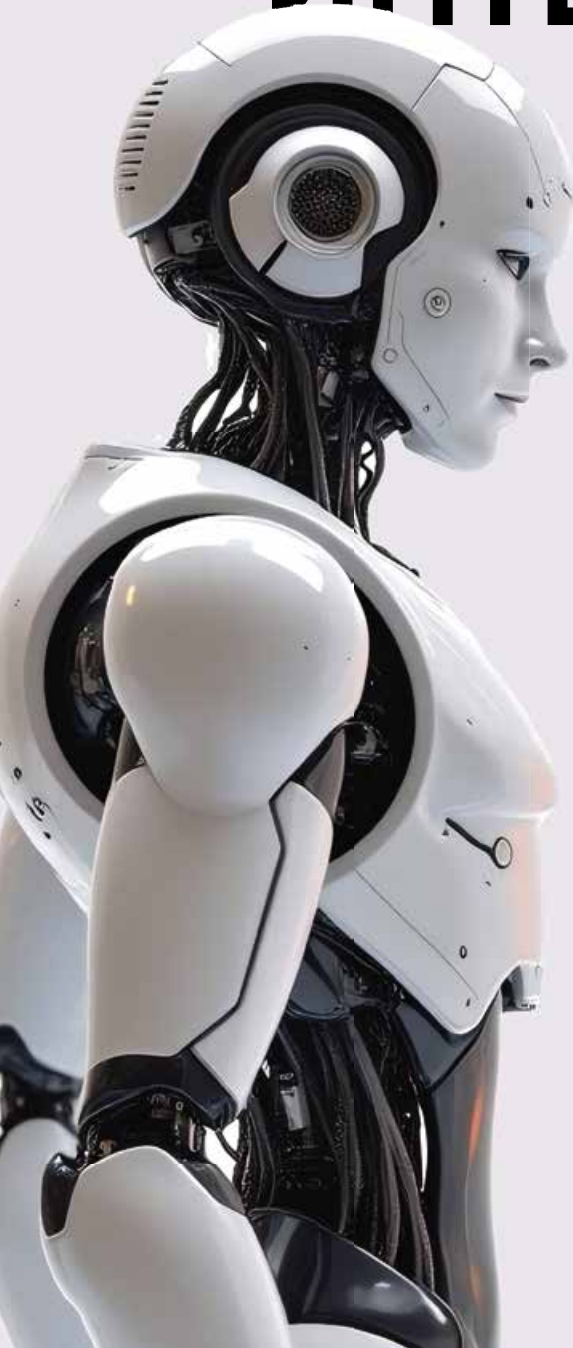
kf.expert



Партнер «CRE PRO COCKTAIL 2025»

**Прогноз: практики недвижимости
и строительства**

ЗЕМЛЯ, БИОМЕТРИЯ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



**Эксперты российских ведущих
юридических практик составили
для CRE прогноз, рассказав
о трендах и рисках, которые
будут более всего влиять на
рынок недвижимости, ритейл,
e-commerce, логистику, индустрию
гостеприимства и смежные
сегменты в ближайшие два года.**

ЭКСПЕРТЫ:

ЮРИДИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА, «ТЕХНОЛОГИИ ДОВЕРИЯ»

ЮРИЙ АКСЁНОВ, ПАРТНЕР, ORCHARDS

**ЕКАТЕРИНА ВЕРЛЕ, ПАРТНЕР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ
НЕДВИЖИМОСТИ АДВОКАТСКОГО БЮРО ЕПАМ**

**АННА ЖОЛОВА, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР КОЛЛЕГИИ АДВОКАТОВ
«РЕГИОНСЕРВИС», РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ НЕДВИЖИМОСТИ
И СТРОИТЕЛЬСТВА**

ДЕНИС ЛИТВИНОВ, УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР LAND LAW FIRM

**СЕРГЕЙ ЛЮБИМОВ, ПАРТНЕР, ГЛАВА ПРАКТИКИ НЕДВИЖИМОСТИ
И СТРОИТЕЛЬСТВА LEVEL LEGAL SERVICES**

ВИТАЛИЙ МОЖАРОВСКИЙ, ПАРТНЕР, ALUMNI PARTNERS

Отмена с 01.01.2026 строительного моратория

Действующее законодательство не дает юридического определения понятию «мораторий». Однако в сфере строительства принято понимать его в логике действующего Постановления Правительства РФ от 18.03.2024 № 326 как временную меру поддержки строительной отрасли, которая освобождает застройщиков от обязанности по оплате неустойки, убытков, понесенных участниками долевого строительства в случае нарушения срока передачи им объектов по договорам долевого участия и устранения указанных недостатков. Основная цель механизма — в условиях нестабильной экономической ситуации минимизировать риски замораживания строек, избежать недостроев, банкротства застройщиков и завершить строительство многоквартирных жилых комплексов и смежных объектов. С 1 января мера будет отменена, следовательно, прогнозируется всплеск в судах потребительских споров с застройщиками, задерживающими сдачу своих объектов, а также взыскание убытков в части устранения недостатков в переданных объектах.

Прекращение системы ориентировочных санитарно-защитных зон

С 1 марта 2026 года прекратит действие система ориентировочных санитарно-защитных зон, потребуется либо четко установить координаты зон, либо зоны будут аннулированы. До сих пор в России большинство СЗЗ и ЗОУИТ указывались по описанию или по радиусам (например, «санитарная зона — 100 м от границы предприятия»), без геодезических координат. Такие зоны отображались схематично и не вносились в ЕГРН. С 2026 года такие описания утрачивают юридическую силу. Последствия этого будут зависеть от того, как зона влияет на правообладателя объекта недвижимости. Для тех, кого зоны обременяют, ее исчезновение «освободит» участок от ограничений и повысит его кадастровую и рыночную стоимость. Те же, кого зона, наоборот, защищает (промышленные и коммунальные объекты, объекты энергетики и связи, исторические и природоохранные территории), в кратчайшие сроки должны будут оформить ее координаты. Иначе с марта 2026 года зона формально не будет



Юрий Аксёнов

Партнер, Orchards



Екатерина Верле

Партнер, руководитель практики недвижимости адвокатского бюро ЕПАМ



Анна Жолобова

Управляющий партнер коллегии адвокатов «Регионсервис», руководитель практики недвижимости и строительства



Денис Литвинов

Управляющий партнер Land Law Firm



Сергей Любимов

Партнер, глава практики недвижимости и строительства LEVEL Legal Services



Виталий Можаровский

Партнер, ALUMNI Partners

существовать, а это будет нарушением санитарного законодательства с последствиями в виде штрафов и рисков приостановки деятельности Роспотребнадзором.



Переход на новую систему подсчета кадастровой стоимости

С 1 января 2026 года государственная кадастровая оценка в субъектах РФ (за исключением городов федерального значения) будет проводиться с использованием Национальной системы пространственных данных (НСПД). В 2026 и 2027 годах наряду с НСПД могут использоваться государственные информационные системы органов государственной власти субъектов РФ, иные информационные системы, в том числе в рамках информационного взаимодействия с НСПД. Это необходимо для корректного переноса данных об объектах недвижимости, минимизации возможных ошибок при определении кадастровой стоимости, а также для плавного перехода на использование новой платформы.

Государство ожидает от новой системы большей точности и прозрачности, снижения числа необоснованных завышений кадастровой стоимости, а значит — меньшего количества споров. В то же время в переходный период, когда НСПД на единой платформе Росреестра еще будет формироваться, а учет региональных информационных систем не гарантирован («могут использоваться» не равно «должны использоваться»), можно ожидать в краткосрочной перспективе даже роста ошибок. Это может быть вызвано как организационно-техническими проблемами (ошибки при переносе данных объектов, рассинхрон в данных — земля посчитана по новой методике, а расположенное на ней здание еще по старой), так и методологическими.

Увеличение нагрузки на застройщиков, использование их платежей как источника финансирования создания объектов социальной инфраструктуры

В 2025 году вступили в силу поправки к Градостроительному кодексу РФ¹, которые предусмотрели обязательность включения в решения о комплексном развитии территории расчетных показателей уровня обеспеченности объектами инфраструктуры, а в договор о КРТ — обязательства застройщика по строительству или реконструкции объектов коммунальной, транспортной, социальной инфраструктуры.

Кроме того, муниципалитеты и регионы проявляют все больше и больше интереса к так называемому инфраструктурному сбору.

Одним из первых муниципалитетов, использовавших данный инструмент, была Пермь, где инфраструктурный сбор представлял собой сбор на развитие социальной инфраструктуры в обмен на увеличение значения отдельных предельных параметров разрешенного строительства, которые предусмотрены градостроительными регламентами соответствующих территориальных зон.

Инфраструктурный сбор вводится актами муниципального образования и взимается на основании соглашения с застройщиком. В совокупности с высокой ключевой ставкой Центрального банка и дорогим банковским финансированием названные факторы могут привести к существенному удорожанию девелоперских проектов.



1. Федеральный закон от 26 декабря 2024 года № 486-ФЗ.
<https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/news/2025/09/05/1136990-gchp>

Рост общей налоговой нагрузки на участников рынка

Рост ставки НДС (в жилищном строительстве НДС является прямым расходом).

Рост нагрузки на малый бизнес: увеличение количества плательщиков НДС, отмена пониженных страховых взносов (за некоторыми исключениями); эти изменения потенциально увеличат стоимость привлечения в проекты подрядчиков из сферы малого бизнеса.

Тенденция на снижение количества налоговых льгот.

Но есть и менее заметные планы, которые также могут оказать значимое влияние на отрасль. Так, в Налоговом кодексе планируют закрепить правило о том, что если в составе единого недвижимого комплекса есть хотя бы один объект, используемый для торговли или офисов, то налог на весь комплекс может рассчитываться исходя из кадастровой стоимости.



Усиление роли стратегического планирования

С 2023 года Градостроительный кодекс РФ разрешает муниципальным образованияам вместо правил землепользования и застройки и генеральных планов утверждать единые документы территориального планирования и градостроительного зонирования. С 1 марта 2025 года несоответствие проектной документации очередности планируемого развития территории стало основанием для отказа в выдаче разрешения на строительство. Влияние тренда, очевидно, еще более усилится в 2026 году.



Жильё — через КРТ

В 2025 году судами был рассмотрен ряд дел, которые касались возможности ограничения жилищного строительства исключительно проектами, которые реализуются в рамках КРТ. По одному из них Верховный суд Российской Федерации подтвердил законность включения в правила землепользования и застройки запрета на осуществление строительства многоквартирных домов вне механизма комплексного развития территорий². С учетом формирующейся практики в 2026-м возможен рост количества регионов, в которых реализация проектов жилой застройки будет возможна исключительно через механизм комплексного развития территорий.

Объединение всех обязанностей сторон в рамках одного комплексного договора

Помимо договора комплексного развития территорий в Москве в рамках жилой и нежилой застройки с конца 2024 года используется инфраструктурный договор, заменивший собой целый ряд договоров, которые ранее заключались с застройщиками на создание объектов социальной, коммунальной и транспортной инфраструктуры.

Представляется, что данная практика постепенно будет использоваться также другими субъектами Российской Федерации, поскольку они уже используют в рамках крупных проектов договоры комплексного развития территорий. Не в последнюю очередь потому, что КРТ позволяет объединять условия о создании всех объектов инфраструктуры в одном договоре.

2. Федеральный закон от 26 декабря 2024 года № 486-ФЗ.
<https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/news/2025/09/05/1136990-gchp>

Все больше инвестиционных проектов с объектами культурного наследия

С 31 декабря 2024 года объекты культурного наследия законодательно определены в качестве отдельных самостоятельных объектов концессионных соглашений³. Также в ноябре принят закон, устанавливающий возможность опубликования информации о нуждающихся в реставрации объектах культурного наследия в государственной информационной системе жилищного строительства⁴. По мнению регулятора, это позволит сделать информацию более открытой, упростить вовлечение объектов культурного наследия в оборот.

Кроме того, в 2025-м действовала программа льготного кредитования проектов по сохранению объектов культурного наследия, оператором которой является ПАО «ДОМ.РФ»⁵. В 2026-м планируется дальнейшее расширение программы. В итоге возможен общий рост числа проектов, направленных на реставрацию и приспособление к современному использованию объектов культурного наследия.

Вовлечение средств фондового рынка в финансирование инфраструктуры

По поручению президента до 1 марта ВЭБ.РФ разработает Национальный стандарт государственно-частного партнерства⁶. В рамках стандарта предполагается создание унифицированных условий концессионных соглашений, кредитно-обеспечительной документации и эмиссионной документации с тем, чтобы основные риски инвесторов, финансирующих организаций и владельцев облигаций были минимизированы, а условия проектов стали более ясными и прозрачными для будущих инвесторов со стороны фондового рынка.

Облигационный заем будет привлекаться для целей рефинансирования кредита, ранее привлеченного на строи-



тельство/реконструкцию объектов инфраструктуры, что должно увеличить количество запускаемых проектов, а также уменьшить бюджетную нагрузку на обслуживание привлеченного финансирования.

Углубление юридической проверки активов как реакция на рост числа исков об изъятии имущества в пользу государства

Оспаривание итогов приватизации будет одним из ключевых рисков в ближайшее время.

За последние несколько лет существенно вырос объем имущества, которое было изъято в пользу государства у текущих правообладателей⁷. В ряде случаев споры по искам прокуратуры касались объектов недвижимости: например, в одном из дел контрольно-надзорный орган настаивал на изъятии в пользу публичной власти 13 земельных участков в одном из элитных районов Московской области⁸. Другое дело, касающееся спора вокруг земельных участков, примечательно тем, что заместителем председателя Верховного суда Российской Федерации было отменено определение судьи об отказе в передаче дела на рассмотрение и высшая судебная инстанция приняла к рассмотрению дело, по которому решение было вынесено более 10 лет назад⁹.

Таким образом, прослеживается тенденция на пересмотр результатов приватизации, в связи с чем прогнозируется необходимость более глубокой юридической проверки истории прав на активы перед их приобретением, а следовательно, рост транзакционных издержек.

3. Федеральный закон от 30 ноября 2024 года № 444-ФЗ.

4. Федеральный закон от 17 ноября 2025 года № 422-ФЗ.

5. URL: <http://government.ru/docs/53349/>

6. URL: <https://www.vedomosti.ru/kapital/trends/news/2025/09/05/1136990-gchp>

7. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/09/16/1139483-podscheti-vedomostei-gosudarstvo-vernulo-aktivov-na-6-trln-rublei>

8. <https://pravo.ru/news/256605/>

9. <https://kad.arbitr.ru/Card/2e92e785-1d33-485b-9f5f-fa3ce0ced00a>

Изменение подходов к исчислению сроков исковой давности

Одним из ключевых вопросов, исследуемых судами при рассмотрении исков об изъятии активов в пользу государства, является срок исковой давности. Конституционный суд РФ в Постановлении от 31 октября 2024 года №49-П определил, что сроки исковой давности не распространяются на требования прокуроров об обращении в доход государства имущества, приобретенного вследствие нарушения лицом, занимающим публично значимую должность, требований и запретов, направленных на предотвращение коррупции.



Таким образом, по антикоррупционным искам не будет применяться срок исковой давности. В ряде резонансных дел суды удовлетворили иски об изъятии ранее приватизированных активов¹⁰. Отсутствие сроков исковой давности по данной категории дел повлекло запросы бизнеса об установлении прозрачных правил исчисления сроков исковой давности.

Президент Российской Федерации поручил Правительству РФ рассмотреть вопрос об установлении таких правил. По состоянию на ноябрь 2025 года проект о сроках давности при приватизации снят с повестки Совета по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства¹¹, при этом представители бизнеса продолжают направлять предложения о поправках¹². Отрасль ожидает дальнейшего развития подходов по сроку исковой давности.

10. Например, суд изъяс в пользу государства имущество холдинга КДВ: <https://www.kommersant.ru/doc/8090997>; аналогичное дело было рассмотрено в отношении Ивановского завода тяжелого станкостроения: https://www.vsrfr.ru/press_center/news/34770/<https://www.kommersant.ru/doc/8090997i>

11. URL: <https://www.rbc.ru/politics/23/09/2025/68d2bd729a79472047039875>

12. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/11/05/1152187-biznes-napravil-v-minfin-predlozheniya-po-popravkam-v-zakon-o-privatizatsii>

Активное внедрение новых механизмов получения земельных участков без торгов

Указанные правовые механизмы появились в Земельном кодексе РФ еще в 2015 году, однако их активная реализации началась исключительно в последнее время и достигнет пика в 2026-м.

На сегодня рынок имеет успешную для инвесторов судебную практику, которая свидетельствует о том, что если заинтересованное лицо соблюдает все предусмотренные законодательством условия, оно вправе получить без торгов испрашиваемый земельный участок. В условиях дефицита земли, а также высоких рисков при участии в процедуре торгов за землю такие механизмы, как мена и МаИП, становятся особенно привлекательными.

Снижение количества земельных участков без учтенных границ

С 1 марта 2025 года отсутствие сведений о местоположении границ земельного участка влечет за собой невозможность регистрации перехода прав на такой участок¹³. В настоящее время значительное количество земельных участков не имеет установленных координат границ. В 2026-м ожидается увеличение спроса на услуги кадастровых инженеров по описанию границ земельных участков, по прогнозам — 95% земельных участков будут иметь учтенные границы к 2030 году¹⁴.



13. Федеральный закон от 26 декабря 2024 года № 487-ФЗ.

14. URL: <https://www.interfax-russia.ru/index.php/realty/news/kolichestvo-uchastkov-bez-uchtennyh-granic-v-rf-snizilos-na-9-1-mln-za-5-let>

Ужесточение последствий неиспользования земельных участков их правообладателями

В течение 2025 года был принят ряд нормативных правовых актов, обеспечивающих возможность изъятия неиспользуемых земельных участков по инициативе органов государственной власти. В частности, поправки в Земельный кодекс РФ (ст. 85.1) и постановления Правительства Российской Федерации, предусматривающие перечень мероприятий по освоению земельных участков, а также критерии неиспользования.

Таким образом, создаются условия для изъятия в будущем земельных участков у правообладателей, если они не используются по целевому назначению и в соответствии с разрешенным использованием. Нововведения создают дополнительный риск для застройщиков, формирующих собственные банки перспективных земельных участков, так как новое регулирование предусматривает более жесткие последствия за их неиспользование.

Снижение объема использования земельных участков сельскохозяйственного назначения для реализации проектов

Последние изменения в законодательстве¹⁵ предусматривают усложнение процедуры перевода земель сельскохозяйственного назначения в иные категории путем сокращения числа возможных оснований для перевода в другую категорию земель сельскохозяйственных угодий и изменения порядка их перевода — для этого теперь потребуются заключение Минсельхоза России.

Принятие этих положений направлено на сохранение земель сельскохозяйственных угодий, в связи с чем эксперты ожидают сокращения объема их перевода в другие категории и использования для реализации девелоперских проектов.

Усиление цифровизации строительного процесса на всех этапах

В 2025 году вступили в силу изменения в законодательство о государственной регистрации недвижимости¹⁶, которые перевели процесс взаимодействия Росреестра и организаций в части регистрации объектов недвижимости и кадастрового учета в цифровую плоскость (теперь подача заявления на государственную регистрацию для юридических лиц — только в электронном формате).

Также в этом году был принят закон¹⁷, который вводит реестры разрешений на строительство и ввод в эксплуатацию в составе федеральной и региональных информационных систем. Выдача разрешения на строительство и ввод объекта в эксплуатацию будут подтверждаться записями/выписками из данных реестров.

Таким образом, прослеживается четкий тренд на перенос процессов, связанных со строительством, в электронный формат. В 2026–2027 годах эта тенденция сохранится и усилится. При этом растет риск утечек конфиденциальных данных.



Искусственный интеллект законодательно внедряется в государственные функции

В рамках Федерального проекта «Искусственный интеллект» (нацпроект «Цифровая экономика») к 2030 году предусмотрено внедрение ИИ в ключевые госуслуги — Росреестр, Минцифры, ФНС, Минтруд и др. И именно Росреестр (ключевой регулятор на рынке недвижимости) обязан активно внедрить ИИ-модули до 2026 года.

15. Федеральный закон от 1 апреля 2025 года № 52-ФЗ.

16. Федеральный закон от 26 декабря 2024 года № 487-ФЗ.

17. Федеральный закон от 31 июля 2025 года № 304-ФЗ.

Биометрическая идентификация при оформлении сделок

С 2025 года сделки юридических лиц с недвижимостью должны оформляться исключительно в электронной форме, а в 2026-м добавится биометрическая идентификация, что формирует новые требования к банкам, застройщикам и агентствам. Одновременно с сентября 2025 года в ЕГРН включаются сведения о членах семьи собственника, что предполагает донстройку юридического due diligence в рамках подготовки к сделкам.

Но есть и хорошие новости: обязательная электронная регистрация и биометрия удешевляют и ускоряют оформление сделок по покупке офисных блоков и расширяют возможности дистанционного закрытия.

Ужесточение миграционного законодательства

Строительная отрасль критически зависит от труда рабочих, прибывающих из-за рубежа. Уменьшение квот на временное проживание, ужесточение надзора со стороны государственных органов, внедрение биометрических систем контроля на строительных площадках — все это вынуждает застройщиков корректировать сроки строительства и пересматривать финансовые модели.

Проблемы правового режима апарт-апартаментов

По-прежнему на федеральном уровне апарт-апартаменты не имеют четко урегулированного правового режима. Законопроект, который предлагал присвоить апарт-апартаментам статус жилья или гибридного «жилого-нежилого» объекта, был в итоге отклонен. От законодателя в 2026 году в этом направлении можно ждать определенных позитивных шагов, поскольку вопрос не только назрел, но и перезрел.

Сейчас рассматриваются две основные модели легализации апарт-апартаментов. Первая предполагает некий гибридный статус апарт-апартаментов — введение в Жилищный кодекс нового понятия «жилое помещение апарт-апартаментного типа». Оно будет сочетать элементы жилья и коммерческого помещения с возможностью постоянного (а не временного) проживания и даже постоянной регистрации,

но с ограниченным по сравнению с проживанием в жилых домах правом на доступность инфраструктуры.

Вторая модель приравнивает апарт-апартаменты к нежилому фонду, давая в то же время собственнику возможность сдать их в аренду в качестве места размещения, с обязательной классификацией апарт-комплексов по стандарту аналогично тому, как сейчас это происходит с гостиницами.

Велика вероятность того, что в 2026 году в вопросе все-таки будут поставлены точки над *i* и апарт-апартаменты получат более четкий правовой режим.

Продолжение постепенного процесса огосударствления экономики

Снижение инвестиционной активности и частной инициативы приведет к дальнейшему снижению конкуренции, а это, в свою очередь, к снижению качества товаров, работ, услуг и, соответственно, росту цен.

Другие риски

Кроме рисков, которые упоминались выше, эксперты отметили следующие потенциальные факторы, которые будут оказывать влияние на рынок:

- дальнейшее развитие судебной практики возврата продавцу по недействительной сделке имущества от добросовестного приобретателя;
- возможность отказа во вводе построенного здания в эксплуатацию, если к моменту завершения строительства изменились правовые акты, регулирующие разрешенное использование участка или устанавливающие градостроительные ограничения, в результате чего здание перестало соответствовать градостроительному режиму участка;
- нестабильность градостроительного регулирования на уровне субъектов РФ (изменение регулирования на любом из этапов реализации девелоперского проекта, которое может привести к невозможности реализации проекта или его существенному удорожанию), необходимость применения «ручного управления» со стороны органов власти.

НОМЕРНОЙ ФОНД: РЕКОРДНЫЙ ВВОД, ИНВЕСТИЦИИ И «ЯКОРЯ» НОВЫХ КЛАСТЕРОВ

АВТОР:

И В А Н М А Й О Р О В

ФОТО:

FOREST TERRACE HOTEL



Рекордные ввод и туристический поток, обязательная классификация, легализация гостевых домов, налоги и региональные сборы, невозвратные тарифы, новые концепции, дифференциация стандартов обслуживания, битва в премиальных форматах при беспрецедентной государственной поддержке — столько, сколько в 2025-м, об индустрии гостеприимства с 1991 года не говорили никогда. Гостиничные проекты становятся «якорями» брендинга территорий и кластеров новых форматов, перезапуская регионы, и называются самым привлекательным сегментом для инвесторов, в том числе непрофильных и коллективных.

На индустрию гостеприимства, как и другие рынки, продолжала влиять высокая ключевая ставка; рост стоимости строительства, по оценкам CMWP, в уходящем году составил 30%. В итоге девелоперская активность снизилась, в том числе в сегменте курортного жилья/апартаментов на юге страны.

Инфляция и рост цен, кроме того, сделали наиболее популярные направления внутреннего туризма в России менее доступными для спроса, включая иностранных туристов: в CMWP оценивают снижение въездного турпотока за 9 месяцев 2025 года по сравнению с аналогичным периодом 2024 года от 5% по Китаю до 40% по Ирану.

Однако ввод по итогам года станет рекордным: государство продолжало поддерживать отрасль, расширяя программы льготного кредитования. Только в рамках Постановления №141 в четвертом отборе предполагается строительство 197 проектов, из которых 106 отелей категории 3–4*, 64 — категории 5*, а также 27 — по запуску круглогодичных парков развлечений, аквапарков и инфраструктуры горнолыжных курортов, перечисляют в IBC Real Estate®.

Всего по итогам четвертого этапа будет реализовано 31,6 тыс. номеров; по итогам программы до 2030 года — введено 78 тыс. номеров. Проекты, поддержан-

ные в 2025 году, будут реализованы в 51 регионе и введены также не позднее 2030 года; вложения инвесторов превысят рекордные 856 млрд руб. Общий объем инвестиций по итогам всех этапов программы — 2,1 трлн руб. «Такое развитие внутреннего туризма в России стало возможным благодаря эффективной синергии государства и бизнеса: для достижения целевого показателя в 140 миллионов поездок к 2030 году требуется создание новой туристической инфраструктуры, — соглашается **Вадим Трукшин, генеральный директор «Группы Мантера»**. — Но в уходящем году было немало и вызовов. Например, на ситуации в Краснодарском крае сказалась экологическая обстановка в Анапе, плохая погода в Сочи с наводнениями и ливнями, атаки БПЛА, закрытие аэропортов, рост стоимости проживания, товаров и услуг в городах-курортах, удорожание авиа- и железнодорожных билетов и общее снижение потребительской активности».

Возросла и налоговая нагрузка: введение туристского налога (взамен туристского сбора), рост налога на прибыль, на недвижимость, изменение ставок НДС. И это — при продолжающемся увеличении расходов на персонал и аутсорсинг: по оценкам CMWP, с начала года стоимость 1 часа горничных и официантов в Москве выросла на 40%.

ГОД АПАРТАМЕНТОВ И ПОКУПКИ НОМЕРОВ КАК АКТИВОВ

За 10 месяцев 2025 года в России открылось 71 качественное средство размещения общим номерным фондом 9,5 тыс. номеров. По прогнозам NF Group®, по итогам года показатель составит 10–10,5 тыс. номеров, что станет рекордом по вводу номерного фонда и превысит прошлогодние значения на 11–17%.

ФОТО: ГРУППА MANTERA



Наибольший объем открытий — в сегменте классических гостиниц (58%); на апарт-отели пришелся 21%, на сервисные апартаменты — 14%. В CORE.XP® 2025-й называют «годом сервисных апартаментов» — как из-за роста портфелей известных игроков, так и из-за появления новых проектов. Кроме того, в компании указывают на увеличившийся со стороны частных инвесторов спрос на гостиничные номера как инвестиционные активы. Лоты в индустрии гостеприимства оставались и самыми привлекательными и понятными для непрофильных интересантов; в 2025-м в ЗПИФы начали «упаковывать» санатории, пансионаты, базы и дома отдыха, городские курорты. «Инвестиции в гостеприимство выросли в три раза, в основном в многособственнические объекты: апарт-отели, кондо-отели, рекреационные базы отдыха и санатории, — поддерживает **Николай Антонов, генеральный директор «МТЛ-Апарт», председатель Межрегиональной ассоциации апарт-отелей.** — На рынок апарт-отелей, в свою очередь, активно выходили крупные „классические“ операторы. Отрасль вообще движется в сторону укрупнения: небольшие игроки и частные управляющие компании будут уходить, будущее — за сетевыми операторами/управляющими компаниями».

В Москве совокупно с начала года предложение в качественных гостиницах выросло на 467 номеров (-9% г/г): в I квартале открылся Palmira Art Hotel (225 номеров); в III — четырехзвездочный Cosmos Selection Moscow Arbat (242 номера), перечисляют в IBC Real Estate®. До конца года будут открыты еще три объекта.

В Санкт-Петербурге в III квартале 2025 запустился трехзвездочный отель Svet (802 номера) — он стал четвертым среди объектов города по номерному фонду. Запланированный же объем нового строительства в 2025 году (1,1 тыс. номеров) оценивается как рекордный с 2009-го.

В регионах России с июля по сентябрь открылись три курортные гостиницы: в Краснодарском крае — четырехзвездочный «Дивотель» (198 номеров) и пятизвездочный проект формата «все включено» Zenith Resort Hotel & Spa (320 номеров). На курорте Altai Palace на Алтае появился новый модульный отель «СредиГор» (154 номера). В Башкортостане на территории международного аэропорта «Уфа» представлена гостиница «Небоарт» (149 номеров). Продолжают расширять портфели и крупнейшие сети: в II квартале 2025 года под управлением Azimut Hotels открылся новый отель в Соль-Илецке — «Azimut Парк-отель Соль-Илецк» (79 номеров), в III квартале — «Azimut Отель Орехово-Зуево» 4* (40 номеров), а в IV — «Azimut Парк-отель Виноградная Сочи» (307 номеров).

Средняя стоимость номера в январе — сентябре достигла 11,8 тыс. руб. (+6% г/г) в Москве и 9,8 тыс. руб. (+17% г/г) в Петербурге. Доходность на номер также выросла: 8,8 тыс. руб. (+4% г/г) за 9 месяцев и 6,4 тыс. руб. (+11% г/г) соответственно.

Кроме того, наблюдается постепенная стабилизация загрузки в гостиницах двух городов, однако с незначительным охлаждением: в Москве уровень закрепился на 74% (-2 п. п. г/г), а в Петербурге — на 65% (-1 п. п. г/г).



Туристический спрос продолжал смещаться от курортных направлений в сторону «природного» и оздоровительного туризма

ПРЕМИУМ, НЕПРОФИЛЬНЫЕ ИГРОКИ И ИНОСТРАННЫЕ ТУРИСТЫ

Конкуренция в индустрии гостеприимства смещается в премиальный сегмент, констатирует Вадим Трукшин. **Лада Самодумская, генеральный менеджер отеля «Балчуг Kempinski Москва»**, указывает на укрепление в нем в том числе непрофильных игроков. «Индустрией гостеприимства интересуются маркетплейсы, банковские и телеком-компании, запускающие экосистемы и новые платформы бронирования: Ozon, Wildberries, Сбер, Т-Банк», — перечисляет она.

Что касается иностранных туристов, традиционно предпочитающих гостиницы премиального сегмента, то ввиду относительного укрепления курса рубля рост средней цены вышел на плато и привлекательность Москвы (по сравнению с прошлым, рекордным годом) несколько снизилась. «Главным международным событием 2025-го для отельеров, конечно, стало 80-летие победы в Великой Отечественной войне, на празднование которого приехали главы 27 государств и многочисленные делегации, — напоминает г-жа Самодумская. — Планировалось еще одно масштабное событие — Российско-арабский саммит, на который собирались приехать более 20 глав государств Ближнего Востока и Африки и сопровождающих их делегаций. Но за несколько дней до начала в октябре он был перенесен. На работающие с иностранными туристами гостиницы повлияло и отсутствие крупных мероприятий в рамках BRICS, которые в прошлом году принимали обе столицы, а также усиление напряженности и конфликты на Ближнем



Вадим Трукшин
Генеральный директор «Группы Мантера»



Николай Антонов
Генеральный директор «МТЛ-Апарт», председатель Межрегиональной ассоциации апарт-отелей



Лада Самодумская
Генеральный менеджер отеля «Балчуг Kempinski Москва»



Константин Сторожев
Генеральный директор УК VALO Hospitality, председатель экспертного совета по апарт-отелям и сервисным апартаментам Российской гильдии управляющих и девелоперов



Дарья Сазонова
Директор по маркетингу PLG



Юлия Антонова
Сооснователь бюро запуска инвестиционных проектов в сфере туризма и гостеприимства «Предпроект»



Раиль Муфазданов
Управляющий директор Vertical Hotels



Александр Биба

Резидент Cosmos Hotel Group

— 2026 год может стать переломным для курортного сегмента — запуск крупных природных кластеров и усиление интереса к оздоровительным программам. MICE-сегмент перейдет от классических конференций к формату «интенсив + восстановление» (business + wellness).

2027 год — год выхода на новый уровень технологической конкуренции между гостиничными сетями. Выиграют игроки, которые строят работу на аналитике, автоматизации и персонализированном сервисе.

Темпы роста качественного номерного фонда в России в ближайшие два года будут на уровне 5–6% в год. В 2026–2027 годах ожидаем введение в эксплуатацию большого количества номеров, при этом пик открытий новых отелей придется на период 2027–2029 годов, далее — уже более плавный и распределенный ввод, с учетом возможных корректировок сроков ввиду объективных факторов.

Вероятно, усилится конкуренция между действующими сетями, особенно в городском и курортном форматах. Молодые компании будут заходить точно — в нишевые проекты, экоотели, апарт-форматы и небольшие бутик-объекты.

Все больше объектов проектируются в формате апарт-отелей. Этот сегмент растет не только на юге, но и в Сибири, на Дальнем Востоке, в регионах Северного Кавказа и на Алтае. Мы же видим прекрасные перспективы в развитии инфраструктуры в малых городах с богатым культурным и историческим наследием (Коломна, Плещ, Кинешма, Углич, Выборг, Тобольск), в городах Золотого кольца (Суздаль, Ростов).

ФОТО:
LIONPALACE-
HOTEL, FOUR
SEASONS HOTEL
LION PALACE

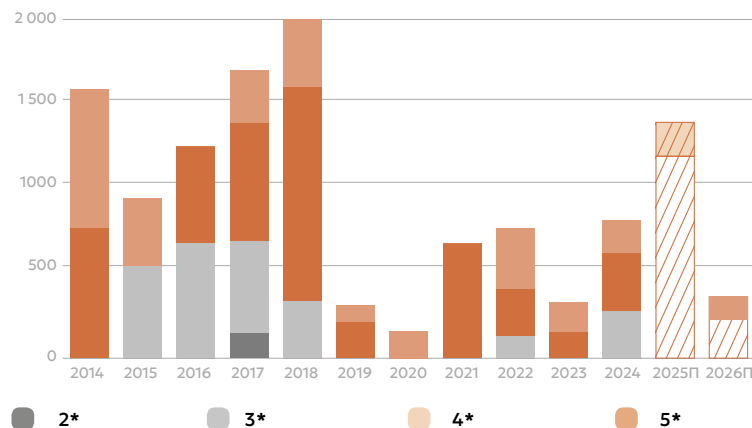


Востоке, осложнявшие авиасообщение и снижавшие спрос из-за непредсказуемости развития событий в высокий летний сезон».

СПРОС СМЕЩАЕТСЯ В «ПРИРОДНЫЙ» ТУРИЗМ, А ОТЕЛИ ПЕРЕЗАПУСКАЮТ РЕГИОНЫ

Туристический спрос продолжал смещаться от курортных направлений в сторону «природного» и оздоровительного туризма, констатируют аналитики IBC Real Estate[®]. Реализация I этапа 141 постановления привлекала трафик в «нетуристические» регионы —

ДИНАМИКА ПРИРОСТА НОМЕРНОГО ФОНДА, МОСКВА, КОЛИЧЕСТВО НОМЕРОВ



Источник: Nikoliers[®]



65% проектов-участников расположено именно там.

Развитие кластеров и инфраструктуры продолжается и за счет национального проекта «Туризм и гостеприимство», в рамках которого правительство содействует запуску круглогодичных курортов «5 морей и озеро Байкал». «Государственные программы, инфраструктурные проекты и субсидии кардинально изменили индустрию гостеприимства страны: новые маршруты, улучшение транспортной доступности, а регионы — особенно южные и „природные“ направления — получили импульс к развитию качественного гостиничного фонда, — поддерживает **Константин Сторожев, генеральный директор УК VALO Hospitality**, председатель экспертного совета по апарт-отелям и сервисным апартаментам Российской гильдии управляющих и девелоперов. — Внутренний туризм стимулирует в итоге инвесторов развивать не только курортные, но и городские гостиничные проекты». «В отрасли вообще завершается эра переосмысления стандартов и понятия гостиничного сервиса: акцент сместился с „номера и завтрака“ на впечатления и индивидуальный опыт, — констатирует **Дарья Сазонова, директор по маркетингу PLG**. — Гости стали требовательнее и „вовлеченнее“, путешествуют иначе: на более длительный срок, часто семьями. Получается не просто

ПОСТАНОВЛЕНИЕ № 141: ИТОГИ ЧЕТЫРЕХ ЭТАПОВ

I-IV ЭТАПЫ

436

Количество
одобренных
проектов*

78

тыс. номеров
Номерной фонд

68

Количество субъектов,
в которых были
одобрены проекты*

IV ЭТАП

197

Количество
одобренных
проектов*

32

тыс. номеров
Номерной фонд

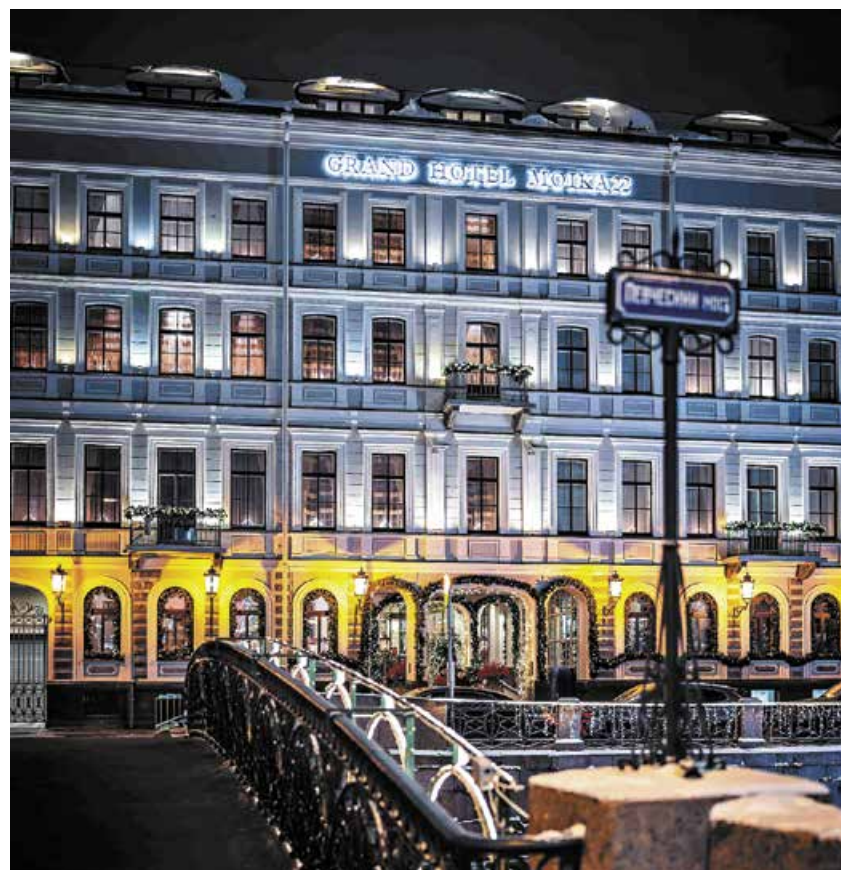
51

Количество субъектов,
в которых были
одобрены проекты*

* С учетом проектов по созданию круглогодичных парков развлечений, аквапарков и инфраструктуры горнолыжных курортов

Источник: IBC Real Estate®

ФОТО:
GRAND HOTEL
«МОЙКА 22»,
ГРАНД ОТЕЛЬ
«МОЙКА 22».





Дмитрий Богданов

Председатель экспертного совета Ассоциации
отельеров АМОС

— Это был самый сложный год за всю мою карьеру в гостиничной сфере. Еще в декабре 2024-го случилось то, чего не ждали никак — катастрофа с двумя танкерами в районе Анапы, масштабный выброс мазута и тяжелейшая ситуация с морем и пляжами. Меры по ликвидации последствий, увы, принимались не быстро, власти однозначно рассчитывали, что смогут справиться собственными силами на уровне регионов, но потребовалось объявление федерального режима ЧП и подключения президента страны. В итоге — мазут убрали, а вот с волной информационного негатива справиться так и не смогли. Заголовки по десяткам сайтов: «Сочи и Анапа всё — мазут везде!» — явно отвернули от курортов юга России сотни тысяч потенциальных туристов. Последствия будут сказываться и на сезоне-2026, но грамотной информационной работы, которую лично я мог бы назвать качественной и эффективной, по-прежнему нет.

Другие факторы: высокие цены на авиа- и ж/д билеты. Сверхоптимистичные ценовые ожидания самих отельеров по итогам благополучного 2024-го — и вот цены на 2025-й оказались очень уж высокими, а коррекция стартовала только с конца апреля. Ну и холодная и часто дождливая погода вплоть до начала июля, падение покупательской способности населения из-за кризиса во многих отраслях экономики (например, в угольной сфере), крепкий рубль, который также привел к переориентации до 1 млн туристов на выездные направления. Влияло и усиление конкуренции в связи с открытием новых объектов.

Согласитесь, ситуация практически «идеального шторма». Умеют ли работать правильно наши отельеры и руководители иных предприятий курортной сферы? Точно нет, поскольку экономического, маркетингового, антикризисного образования и опыта работы в подобных условиях практически ни у кого нет, за очень редким исключением.

Резюме по итогам сезона следующее — мы получили невероятно масштабное падение спроса по Анапе, частичное снижение по Сочи и Геленджик, но есть рост турпотока по Крыму, по Ейску. Курорты КМВ прибавили и по числу туристов, и по росту выручки и чувствуют себя, пожалуй, лучше всех на юге. Осенью, в связи с открытием аэропорта в Краснодаре, вздохнули и отельеры Краснодар — эффект сказался практически моментально. Как только открыли авиасообщение, сразукратно выросло и количество запросов в отели краевой столицы.

Отдельно стоит отметить курорты Красной Поляны, которые тоже остались в хорошем плюсе. Сказались и такие факторы, как рост интереса россиян к отдыху в горах, и рост числа туристов из стран Ближнего Востока.



ФОТО: COSMOS

поездка, а „опыт проживания“ в другом городе. Отсюда и рост популярности долгосрочных форматов, коливингов и bleisure-концепций».

Уходящий год перевел гостиничные проекты и в статус «якорей» джентрификации, брендинга территорий и кластеров нового формата, перезапускающих целые регионы. Тренд поддерживается государством, а в индустрии гостеприимства уже появились игроки, специализирующиеся на подобных решениях. «Перезагружали» и джентрифицировали регионы даже нишевые трендсеттеры. «Они не наращивали метры, но вкладывались, как говорят сейчас, „в смыслы“, — поясняет **Юлия Антонова, сооснователь бюро запуска инвестиционных проектов в сфере туризма и гостеприимства «Предпроект»**. — Эффект — удлинение визита, рост среднего чека, загрузка в межсезонье и усиление городского или природного бренда без капитальной застройки и вмешательства. Уже есть команды, которые работают на стыке архитектуры, экономики, культурологии и господдержки, от экспертов по „смысловой упаковке“ до специалистов по региональному брендингу».



Будущее — за крупными кластерами и комплексным подходом к территории, которое значительно важнее, чем «просто развитие» туризма, уверен Вадим Трукшин. Новые концепции «городов в городах» могут перезапускать даже популярные регионы, не первый год живущие в режиме овертуризма. «Такие проекты становятся драйверами развития, создавая не только новые рабочие места в отрасли, но стимулируя рост смежных сегментов — от строительства и транспорта до местного производства и услуг, — рассуждает г-н Трукшин. — Ну и напомним, что время сегодня стало роскошью, а возможностью его обогатить — путешествия: в виде спонтанных поездок или *bleisure*, велнесс-программ, эногастрономических туров. Мы, например, участвуем в разработке законодательных изменений для развития инфраструктуры на землях сельхозназначения. Это позволит значительно увеличить турпоток на винодельни и аграрные хозяйства, создавая новые точки роста для инвесторов».

Еще один тренд — астротуризм: путешествия для наблюдения за звездами, планетами и астрономическими явле-

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА-2025

- ▶ Рекордный туристический поток. Ожидается, что по итогам года Москва примет более 27 млн туристов, а Санкт-Петербург — свыше 12 млн. Беспрецедентный с 1989 года спрос остается основным двигателем рынка, создавая нагрузку на существующую инфраструктуру и стимулируя девелопмент новых объектов размещения.
- ▶ Смещение географии путешествий. Сохраняющиеся сложности с получением виз в европейские страны поддерживают устойчивый тренд на внутренний туризм.
- ▶ Перераспределение географии турпотоков внутри страны. Качественный рост рынков Алтая, Кавказа, ДФО.
- ▶ Продолжающееся восстановление въездного туризма, изменение географии лидеров, рост потока из Саудовской Аравии, Вьетнама. Соглашение по «безвизу» с Китаем.
- ▶ Дифференциация стандартов обслуживания. В ответ на растущую конкуренцию и разнообразие запросов гостей происходит активное внедрение новых стандартов. Индустрия адаптируется не только к международным трендам, таким как «ультра все включено» и различные *friendly*-концепции (*Muslim*, *China*, *Pet*), но и формирует собственные уникальные предложения для привлечения целевых клиентов.
- ▶ «Семейственность» путешествий — в России все чаще путешествуют семьями, соответственно, растет спрос на семейные, более комфортные номера с кухнями.
- ▶ Автотуризм — все больше туристов стали путешествовать на личных автомобилях, останавливаясь как в классических, так и в апарт-отелях.
- ▶ Многофункциональность — сегодня важны не только отельные сервисы, но вся инфраструктура комплекса (рестораны, медицинские центры, спортивные зоны, коворкинги).
- ▶ Значительные регуляторные изменения. Новые правила классификации, легализация гостевых домов, туристический налог.

ФОТО: «БАЛЧУГ КЕМПИНСКИ»



ниями. Ну а глобальные климатические изменения стали причиной того, что все больше туристов выбирают направления с умеренным климатом, особенно в жаркие летние месяцы. Выигрывали весь год, по словам Вадима Трукшина, северные территории и объекты, ранее не избалованные высоким туристическим трафиком.

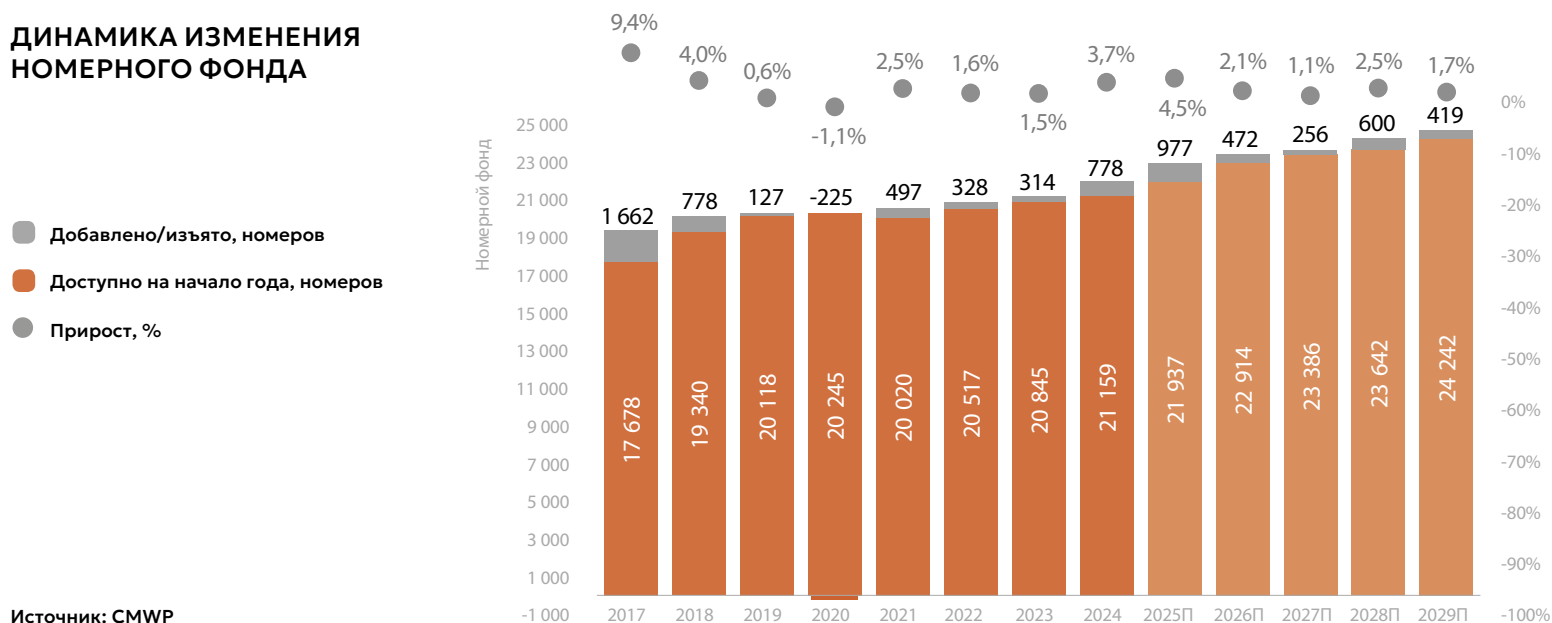
Одновременно гость становится все более требовательным и падким на «допы», комплименты и качество клиентского опыта под ключ: меню подушек, welcome-ритуалы, бесплатные массажные кресла в общих зонах и проч. «Мы, например, пошли по пути

запуска концепции „городского курорта“, объединяющего отдых, wellness и деловую активность в одной экосистеме», — сообщает Константин Сторожев.

КЛАССИФИКАЦИЯ, НЕВОЗВРАТНЫЕ ТАРИФЫ И ЛЕГАЛИЗАЦИЯ ГОСТЕВЫХ ДОМОВ

Одним из ключевых событий индустрии гостеприимства в 2025 году стала классификация средств размещения, действующая в России с 2018 года, но ставшая с 1 января 2025 года обязательной не только для всех

ДИНАМИКА ИЗМЕНЕНИЯ НОМЕРНОГО ФОНДА



Источник: CMWP

видов гостиниц, но и для других объектов: санаториев, кемпингов, баз отдыха.

Объекты должны были завершить процедуру до 1 сентября 2025 года — иначе они не могут размещаться на сайтах-турагрегаторах и принимать гостей. Кроме того, все средства размещения должны пройти еще и обязательный этап классификации — самооценку. ОТЕЛЬЕР самостоятельно регистрируется в системе Росаккредитации и вносит информацию по чек-листу, рассказывают в IBC Real Estate®. По результатам проверки средства размещения получают запись в Едином реестре объектов классификации. Наличие такой записи определяет, собственно, сегодня легальность отеля. Гостиницы и санатории проходят второй этап классификации — на присвоение категории от одной до пяти звезд, который не является обязательным; гостиница может просто пройти самооценку и работать без звезд. Сайты-турагрегаторы и отельные классифайды же с 1 сентября 2025 года обязаны указывать ссылку на запись отеля в Едином реестре с информацией о нем. Она должна быть на всех ресурсах, где опубликована информация об отеле. С 6 сентября 2025 года вступили в силу изменения в Кодекс об административных правонарушениях, где установлены штрафы для средств размещения, которые не прошли обязательную классификацию.

Еще одним регуляторным событием года стал туристический налог: его платят владельцы объектов, включенные в Реестр классифицированных средств размещения. Схема — уплата с общей стоимости: из суммы договора с начала 2025-го нужно вычитать НДС и сам турналог. Минимальный размер налога — 100 руб. за день, даже если путешественник заселяется на неполные сутки, поэтому отельерам важно учитывать конечную стоимость проживания, уточняют в IBC Real Estate®. Муниципальные образования некоторых субъектов РФ туристический налог не ввели (Москва, Крым, Севастополь, Самарская, Ярославская и Тюменская области), но могут пересмотреть решение в будущем.

В уходящем году президентом России был подписан и закон, разрешающий отелям и другим средствам размещения вводить невозвратные тарифы при бронировании номеров (особый

ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА-2025

- ▶ Рост многособственнических объектов — привлечение инвесторов через ЗПИФы.
- ▶ Гостиничные номера становятся полноценными инвестиционными активами.
- ▶ Цифровизация становится негласным стандартом.
- ▶ Дефицит кадров и постоянный рост ФОТ.
- ▶ Рост расходной части, рост нагрузки на менеджмент по контролю расходов и поиску путей для роста выручки. Усилившееся внимание собственников к вопросам стратегии развития, аудиту операционных процедур, маркетингу и оптимизации производственных процессов.
- ▶ Укрепление роли клиентского опыта и лояльности как ключевых инструментов удержания гостя.
- ▶ Существенно возросла активность гостиничного рынка Крыма.

ФОТО: MUSE OD CITY INNOPOLIS



ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА-2026

- ▶ Растущее значение национальных брендов, которые формируют собственную идентичность и стандарты сервиса.
- ▶ С началом процесса снижения ключевой ставки вырастет и девелоперская активность, но это будет в большей степени касаться «замороженных» проектов, чем новых.
- ▶ Активный поиск альтернативных вариантов финансирования стройки — ЗПИФ, ЦФА, 214-ФЗ, облигации и т. д.
- ▶ Трансформация приморских гостиничных комплексов в полноценные рекреационные курорты.
- ▶ Сервисные апартаменты начнут завоевывать крупные региональные туристические локации — сначала городские, затем пригородные или курортные.
- ▶ В регионах вырастет доля отелей премиального класса, которые станут самостоятельными генераторами спроса в локации.
- ▶ Поиск альтернатив регионам с овертуризмом, в том числе Сочи.

вид бронирования, при котором клиент не может вернуть полную стоимость проживания, если отменил бронь без уважительной причины). Согласно закону, средства по невозвратному тарифу можно вернуть лишь в исключительных обстоятельствах — например, в случае болезни или смерти туриста либо его ближайших родственников, включенных в бронирование.

В 2025-м были легализованы, кроме того, гостевые дома: закон о соответствующем эксперименте с 1 сентября 2025 года по 31 декабря 2027 года подписан президентом РФ. В проект вошли Алтай, Дагестан и Крым, Алтайский, Краснодарский, Приморский и Ставропольский края; Архангельская, Владимирская, Ивановская, Иркутская, Калининградская, Кемеровская, Ленинградская, Ростовская, Херсонская области, Севастополь и федеральная территория «Сириус».

Закон вводит понятие гостевого дома — типа средства размещения, представляющего собой индивидуальный жилой дом или часть индивидуального жилого дома, комнаты в котором используются для предоставления услуг гостевого дома. Документ, кроме того, устанавливает запрет на предоставление услуг в гостевых домах, сведения о которых не внесены в реестр классифицированных средств размещения. Запрещается размещение информации о предоставлении услуг гостевого дома без указания его идентификационного номера в реестре классифицированных средств размещения и ссылки в интернете на запись в реестре. Положение об обязательном указании идентификационного номера гостевого дома, а также ссылки в интернете на запись в реестре классифицированных средств размещения вступает в силу с 1 января 2026 года, сообщают в IBC Real Estate.

ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК, ПЕРСОНИФИКАЦИЯ И АЛТАЙ КАК НОВЫЙ СОЧИ

Онлайн-бронирование, автоматизация, чат-боты и биометрические решения стали в уходящем году для индустрии гостеприимства «неофициальным стандартом», считает Константин Сторожев. «Отрасль активно перестраивается под новые модели бизнеса и поведения гостей, которые хотят получать сервис быстро, удобно и бесконтактно, — рас-



ФОТО: WINEPARK



ФОТО: «ФАНАГОРИЯ»

сказывает эксперт. — Рынок выходит на новый уровень зрелости — с балансом между технологиями, качеством и вниманием к человеку». «Возможность получения уникального опыта станет следующим обязательным пунктом на очередном этапе развития отрасли, — убежден **Раиль Муфазданов, управляющий директор Vertical Hotels.** — И как раз в этой связи растет важность правильного анализа данных о клиентах, цифровизации. Рутинная оптимизируется повсеместно, персонал сокращается, но о полном отказе от человека речи не идет».

В итоге мелкие и «неавтоматизированные» объекты начнут уходить с рынка: независимым мини-отелям и частным проектам будет все сложнее конкурировать без профессионального управления и современных решений, поясняет Константин Сторожев. Многие небольшие проекты, чтобы выжить, уже переходят под управление сетевых операторов или интегрируются в property management платформы.

Большую часть ввода качественного номерного фонда в 2026-м составят гостиницы категории 4* — на их долю придется 50–65% номеров, прогнозируют в NF Group[®]. «Отели категории 4* фактически стали новым стандартом: за по-

следние годы количество ежегодных открытий в категории составляет 50–60%, что указывает на высокий спрос со стороны на размещение с хорошим балансом цены и качества, — поясняют в компании. — Гостиницы категории 5* составят 20–30% открытий, преимущественно в курортных и загородных локациях. На отели категории 3* придется 10–20% качественного ввода, среди которых большую часть составляют проекты в уникальных/природных локациях или маленьких городах, где качественное гостиничное предложение не представлено».

Аналитики ожидают дальнейшего устойчивого роста предложения номерного фонда, в первую очередь благодаря активной государственной поддержке — программам льготного кредитования, налоговым льготам, субсидиям и др., а также увеличению интереса к внутреннему туризму. В CORE.XP[®] прогнозируют, что на фоне роста рыночной привлекательности сервисных апарт-отелей в сегмент будет выходить все больше новых игроков, в том числе из жилого девелопмента. Их же по-прежнему чаще всего будут «упаковывать» для коллективных инвесторов.

Усилится интерес инвесторов, включая непрофильных и коллективных, и к санаториям, домам отдыха, пансионатам. Особенно — к проектам реконцепции объектов старого фонда. Собеседники CRE оценивают спрос на любые «погранично-оздоровительные» решения в последние пять лет как «колоссальный», но закрывается он пока в том числе недорогими и качественными предложениями в странах постсоветского пространства.

В CMWP прогнозируют, что новым Сочи может стать Алтай. Как альтернатива тридцать четыре года живущему в режиме овертуризма побережью Краснодарского края будет развиваться и Кавказ. Аудитория продолжит сегментироваться, уверены аналитики: те, кто раньше выезжал в Европу, уже «дали шанс» экзотическим направлениям, а сейчас будет закрепляться лояльность высокодоходной аудитории регионам, которые продемонстрируют соответствующее качество продукта и обслуживания. Однако предложить такой уровень в условиях дефицита квалифицированного линейного персонала смогут немногие. «Постоянный рост зарплат не сопровождается аналогичным увеличением производительности, что поставило под вопрос эффективность некоторых бизнес-моделей, — вздыхает Андрей Жамкин, исполнительный директор Kravt Hotels & Homes. — Но лояльность сегодня может быть даже важнее стоимости размещения: если гость расположен к отелю, он готов заплатить за пребывание в нем больше. 2026–2027 годы будут временем российских операторов: иностранные сети вряд ли сделают громкие входы на рынок, а значит, отечественные бренды получают еще одно уникальное окно возможностей. Для многих игроков этот период может стать трансформационным — переходом от „просто устойчивого“ бизнеса к „системно эффективному“ и даже готовому масштабироваться „на экспорт“. Событиями года могут стать запуски новых национальных гостиничных брендов, крупные проекты в столицах и курортных регионах, а также первые шаги российских операторов в другие страны».

ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ: КАКИМ СТАЛ 2025-Й ДЛЯ ТЦ, Е-COMMERCE И СТРИТ-РИТЕЙЛА?

АВТОРЫ:

ВАСИЛИЙ АБРИКОСОВ
ЮЛИЯ ТОЛУТАНОВА

ФОТО:

MALLTECH



Падение покупательной способности, резкое снижение товарооборота, высокая стоимость заёмного финансирования, рост налоговой нагрузки и фонда оплаты труда, сложности с логистикой, инфляция, кадровый голод, регуляторные изменения — всё это по-прежнему сопровождало ритейлеров в 2025 году. И хотя «каменной рознице», и особенно торговым центрам, было намного сложнее, а некоторые объекты оказались на грани выживания, e-commerce в уходящем году также столкнулась и с изменением потребительской модели, и с первыми звонками от регулятора, и необходимостью повышать качество клиентского опыта. В следующие два года цены продолжат расти, покупатели — беднеть, требуя при этом высочайшего качества товаров и сервиса.

Как работать со старым-новым рынком — представляет себе пока мало кто, но ритейл-апокалипсис отменяется, убеждены собеседники CRE. Искusstvenный интеллект уже совсем скоро начнет управлять вселенной ритейла, магазины окончательно перестанут быть «полками с товарами», превратившись в медиасистемы, «питающиеся» информацией о цифровых двойниках покупателей.

В Nikoliers[®] считают, что для «каменной розницы» 2025-й «оказался неплохим».

Во-первых, — хотя бы статистически — наконец-то выросли объемы нового строительства. Правда, за счет проектов, «неоднократно корректировавших сроки ввода». В итоге рынок торговых центров может пополниться на 748 тыс. кв. м. В Москве и области — на 279 тыс. кв. м, в Санкт-Петербурге — на рекордные за 11 лет 136 тыс. кв. м, в регионах — на 333 тыс. кв. м.

Во-вторых, на протяжении всего периода сохранялась относительно низкая вакантность.

В-третьих, девелоперы все больше внимания уделяют концепциям и качественному развитию проектов, в частности, усиливая их неторговыми арендаторами. В уходящем году линейка таких

«неторговых» ритейлеров значительно расширилась, а их роль в привлечении трафика выросла. Площади в ТЦ активно осваивают «непрофильные» игроки: фитнес-центры, социальные и образовательные объекты, термы. **Брендон О’Рейли, управляющий директор Fashion House Group**, добавляет тренд на «умные» форматы торговли: гибкие пространства, pop-up-магазины, коворкинги в ТЦ. «Бумят» и аутлеты нового поколения, которые совмещают торговлю, досуг и digital-интеграцию.

Новые возможности для игроков открывают и ТПУ и МФК в разных кластерах. Среди уже запущенных проектов — МРТК «Краски» (GLA 37 тыс. кв. м) и МФК Botanica Mall (GLA 29 тыс. кв. м) в Москве, ТРК «Парк Молл» (GLA 35 тыс. кв. м) и ТРК «Небо» (GLA 26 тыс. кв. м) в Санкт-Петербурге и ТРЦ «Гранд Сити» (GLA 28 тыс. кв. м) в Кемерово. МФТРК «Голливуд» в Петербурге (GLA 115 тыс. кв. м) вообще обещает стать самым масштабным открытием года в стране: более 200 торговых точек, под зону фудхолла отведено 3 тыс. кв. м и еще около 1,5 тыс. кв. м займут рестораны с террасами. В Москве к открытию заявлен МФК Avenue Sever в составе ТПУ «Селигерская» (GLA 60 тыс. кв. м).

ЕСТЬ ВЫХОД

По данным IBC Real Estate[®], за три квартала 2025 года на российский рынок вышли 10 новых международных брендов: 3 из Италии — De’Longi, Doucal’s и «Карра», 2 из Китая — Luisa Wang и Semir, а также Gaissina из Казахстана, Guess Jeans из США, Les Benjamins из Турции, MUA из Беларуси и PDPaola из Испании. За аналогичный период 2024-го на рынке появилось 19 новых международных игроков, что почти в 2 раза больше,

ДИНАМИКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НОВЫХ МЕЖДУНАРОДНЫХ БРЕНДОВ В МОСКВЕ И САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ: 9 МЕСЯЦЕВ 2024 Г. И 9 МЕСЯЦЕВ 2025 Г.

НОВЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ БРЕНДЫ

17 $\xrightarrow{-53\% \text{ r/r}}$ 8

КОЛИЧЕСТВО ОТКРЫТЫХ МАГАЗИНОВ

39 $\xrightarrow{-66\% \text{ r/r}}$ 13

ОБЪЕМ ЗАНЯТЫХ ПЛОЩАДЕЙ

7,1 $\xrightarrow{-49\% \text{ r/r}}$ 3,6
ТЫС. КВ. М ТЫС. КВ. М

СРЕДНЯЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНА

182 $\xrightarrow{+53\% \text{ r/r}}$ 279
КВ. М КВ. М

Источник: IBC Real Estate

чем в этом году. Общая тенденция на снижение динамики выхода новых международных брендов преимущественно обусловлена усилением онлайн-ритейла. Сегодня игроки сфокусированы на развитии хотя бы в одном из форматов онлайн, поясняют в компании — через универсальные/специализированные маркетплейсы, собственный интернет-магазин или продажи в соцсетях. Среди новых международных брендов, вышедших на рынок за 9 месяцев 2025 года, 90% представлены онлайн: 80% имеют собственный интернет-магазин, 60% представлены на специализированных (например, Lamoda, «М.Видео») и 40% на универсальных (например, Ozon, Wildberries) маркетплейсах. Несмотря на снижение темпов выхода, игроки стали занимать более крупные торговые площади.

СПАСИБО ЗА ПОКУПКУ

В NF Group констатируют, что после ухода международных компаний и активного расширения российских сетей в 2023–2024 годах в российском ритейле наступил «этап консолидации и оптимизации». На фоне замедления роста и дефицита финансовых ресурсов ритейл все чаще прибегает к привлечению инвестиций и сделкам купли-продажи. Общий их объем на внутреннем рынке превысил 65 млрд руб., тогда как в 2024 году показатель оценивался примерно в 35 млрд руб. — почти вдвое меньше.

Одной из крупнейших сделок 2025 года в ритейле стала продажа ювелирной сети Sokolov частному инвестору Антону Паку. Для дальнейшего роста компании требовались значительные инвестиции, и ее основатель Артем Соколов рассматривал разные варианты, включая проведение IPO. В итоге в сделку вошли все активы компании: около тысячи магазинов, ювелирный и аффинажный заводы, а также бренды Sokolov, SKLV и Diamant. Новый владелец планирует сохранить стратегию развития.

Федеральный ритейлер «Магнит» приобрел сеть премиальных супермаркетов «Азбука Вкуса», получив 171 магазин общей площадью 100,4 тыс. кв. м, пять производственных площадок, три распределительных центра и складские помещения. Компания планирует сохранить бренд и обеспечить преемственность клиентского опыта.

А в IV квартале 2025 года компания Wildberries & Russ завершила сделку по приобретению 100% операционной компании сети «Рив Гош». Ранее стороны заключили соглашение о стратегическом партнерстве, в рамках которого 252 магазина «Рив Гош» стали пунктами самовывоза товаров, получив взамен собственный раздел на маркетплейсе. Сделка позволила «Рив Гош» укрепить онлайн-направление, а Wildberries & Russ — усилить позиции на рынке косметики и расширить каналы продаж для косметических брендов. В свою очередь, сеть обуви, одежды и аксессуаров Rendez-Vous купила бренд Maison David, представленный 104 магазинами по всей России. После сделки поставки товаров продолжатся через маркетплейсы и розничные сети. Планируется,



ФОТО: SOKOLOV

ФОТО: «РИВ ГОШ»



что развитие Maison David как собственной торговой марки станет драйвером B2B-продаж компании.

ПОПАЛИ ПОД СОКРАЩЕНИЕ

Три года назад российские ритейлеры начали массово осваивать освободившиеся после ухода иностранных игроков площади, напоминают в NF Group®. Если в 2022 году средний уровень вакантности в торговых центрах Москвы составлял 15,6%, то в 2023-м он снизился до 8,4%, а в 2024-м — до 6,4%. Освободившиеся помещения заполнялись как одним арендатором, так и путем деления между несколькими брендами или товарными профилями, что позволило расширить ассортимент проекта и сохранить уровень арендного дохода. Однако в 2025 году рынок столкнулся с рядом

«АЗБУКА ВКУСА». ФОТО: PBC RETAIL



Брендон О'Рейли

Управляющий директор
Fashion House Group



Александр Перемьятов

Президент Magic Group,
создатель SLAVA concept



Михаил Петров

Генеральный директор
Smart Estate Moscow



Наталья Орлова

Дизайнер и основатель
бренда Dupree



Владимир Корчагов

Исполнительный директор
розничного бизнеса ГК «Аскона»



Михаил Матовников

Руководитель Центра
финансовой аналитики Сбербанка



Наталья Сидорова

Руководитель по трафику
Malltech

«Для ритейла 2025 год — год снятия розовых очков. Мы все увидели, что пассионарный взрыв, благодаря которому удалось заменить ушедшие бренды и который породил тысячи новых локальных, по непреложным законам развития привел нас к прозрению и фактической проверке на прочность»

серьезных вызовов: резким снижением товарооборота, высокой стоимостью заемного финансирования, ростом налоговой нагрузки и фонда оплаты труда, а также логистических издержек. Эти факторы существенно ограничили возможности компаний для дальнейшего роста и развития. «Для ритейла 2025 год — год снятия розовых очков, — считает **Александр Перемятов, президент Magic Group, создатель SLAVA concept.** — Мы все увидели, что пассионарный взрыв, благодаря которому удалось заменить ушедшие бренды и который породил тысячи новых локальных, по непреложным законам развития привел нас к прозрению и фактической проверке на прочность. И это нормаль-

ФОТО: AFI
DEVELOPMENT
«АФИМОЛЛ»

но. Нормально, что большой процент новых концепций закрылся или закроется в 2026 году. Недостаточно выдать идею, нужно отладить механизмы, процессы, продумать детали. Интересно, что закрываются такие концептуальные бренды, как N.O.M.I., AM STUDIO, Prav.da, Moris. У многих этих компаний обороты достигали сотни миллионов рублей. Крупные проекты тоже не справились с открытием новых марок: например, «Спорт-мастер» закрыл два своих проекта, «Глория Джинс», плохо идут дела с брендом IDOL, на грани «Леди и джентльмен» — их новый проект фактически оказался экономическим тормозом». Ритейлеры сосредоточились на эффективности — от управления ассортиментом до оптимизации площадей. Многие активно перестраивали свои портфели, закрывая неэффективные точки и усиливая присутствие в регионах с растущим спросом, соглашается Брендон О'Рейли.

Михаил Петров, генеральный директор Smart Estate Moscow, говорит и о перенасыщении торговыми форматами. «Многие сети и бренды фактически дублируют друг друга, не создавая уникальной мотивации для визита, — поясняет он. — Затем — рост микролокальных привычек: все больше покупателей выбирают магазины и ТЦ „у дома“. Далее — сокращение рекламной активности. В условиях урезанных бюджетов торговые центры и ритейлеры меньше инвестируют в события, атмосферу и стимулирование продаж. Ну и, наконец, изменение психологии потребителя. Общество в целом эмоционально выгорело, и даже традиционный новогодний ажиотаж все чаще воспринимается как нагрузка, а не как праздник».

В уходящем году закрылись и сразу несколько проектов в разных сегментах, работающих по редчайшей для российского рынка модели «качество выше цены», в том числе Dupree и др. Причины у всех разные, но вердикт аналитиков по-прежнему категоричен и безжалостен: нашему потребителю нужно или дешево и часто, или он согласен на дорого-богато, но «с бирочкой». Показательно, что «качество выше цены» не приживается не только в «каменной рознице» с ее высокими операционными расходами, но и в омниканальном формате. Однако именно за счет такого предложения торговые центры и магазины в стрит-ритейле могли бы оттянуть значительную часть рынка у маркетплейсов, наводненных «однодневными» товарами. Интегрировать в арендаторские пулы качественное, но доступное офлайн-игрокам, если те хотят выжить, необходимо всеми возможными и невозможными способами, убеждены собеседники CRE. В том числе на льготных условиях и лоббируя новые программы государственной и региональной поддержки. **Наталья Орлова, дизайнер и основатель бренда Dupree** (марка — одна из немногих имевших полный цикл производства в Москве. — Ред.), закрыла шоурум в Столешниковом переулке в середине августа. «Постоянное давление и закручивание гаек, расширение маркировки, УСН для ИП, — перечисляет она. — Ну и главное — сейчас в ритейле больше тренд на маркетинг, чем на сам продукт и его качество. Для нас же было важно создать именно хороший, качественный продукт, ко-



ОБЩЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ И ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ КАЧЕСТВЕННЫМИ ТОРГОВЫМИ ПЛОЩАДЯМИ GLA, МЛН КВ. М | КВ. М / 1 ТЫС. ЖИТЕЛЕЙ

Самара	0,9 млн кв. м 738 кв. м / 1 тыс. жителей	Воронеж	0,5 млн кв. м 458 кв. м / 1 тыс. жителей
Краснодар	0,8 млн кв. м 709 кв. м / 1 тыс. жителей	Санкт-Петербург	2,5 млн кв. м 438 кв. м / 1 тыс. жителей
Екатеринбург	0,9 млн кв. м 563 кв. м / 1 тыс. жителей	Ростов-на-Дону	0,5 млн кв. м 399 кв. м / 1 тыс. жителей
Нижний Новгород	0,6 млн кв. м 537 кв. м / 1 тыс. жителей	Казань	0,5 млн кв. м 397 кв. м / 1 тыс. жителей
Москва	6,7 млн кв. м 501 кв. м / 1 тыс. жителей	Уфа	0,4 млн кв. м 360 кв. м / 1 тыс. жителей

Источник: IBC Real Estate

торый не нужно выбрасывать каждый сезон. Но дальше замкнутый круг: чтобы тебя заметили, нужно много вложить в маркетинг. Где взять эти деньги, когда растут налоги, курс валют, стоимость аренды, а у людей падает доход, особенно у той части среднего класса, на которую мы и рассчитывали? Их можно взять только у продукта. Но это не мой путь, я не хочу делать такое».

По самым пессимистичным прогнозам, мы потеряем 50% игроков среднего уровня и представителей малого бизнеса, считает Александр Перемьятов. По его словам, люди сегодня не тратят не только потому, что у них нет настроения, есть и прагматичные причины: все еще высокие ставки по депозитам, чувство нестабильности, желание сохранить и приумножить подушку безопасности. Охлаждает интерес и ассортимент, который значительно ухудшился. «Ну и напомню, что бешеных бонусов, стремительного найма, бесконечных инвестиций уже нет, — добавляет **Владимир Корчагов, исполнительный директор розничного бизнеса ГК «Аскона»**. — Стратегии становятся более сдержанными, бизнесы переходят в „режим эффективности“, а это автоматически снижает общий денежный поток, который раньше доходил до ритейла».

УПАЛИ, ОТЖАЛИСЬ

В торговых центрах продолжалось и падение покупательского трафика, что отразилось на всех сегментах и товарных категориях. «При неизменных или даже повышающихся арендных ставках это напрямую бьет по эффективности сетей, — указывает Владимир Корчагов. — В итоге имеем, что имеем: покупательная способность падает, расходы растут, маржинальность снижается. И при этом продолжается переход клиентов в онлайн. Еще один важный момент — демография. Мы привыкли говорить о нехватке кадров, но следующая-то проблема — это нехватка клиентов. Население сокращается, и это очень серьезный и долгосрочный вызов для ритейла».



Артём Замараев

Президент Национальной ассоциации операторов
контейнерных складов

— Сегодня контейнерный формат уже занимает порядка 15–20% российского рынка складов индивидуального хранения. В Москве эта доля еще выше за счет плотности застройки и высокой стоимости капитального строительства. Рост контейнерных складов происходит, в том числе, на фоне развития e-commerce и маркетплейсов: малый бизнес выбирает контейнеры благодаря низкой стоимости, гибкости и удобной логистике. Ставка аренды за 1 кв. м в контейнерном складе почти в 2 раза ниже, чем в классическом: 5,5–8 тыс. руб. в год в контейнере и 11,6 тыс. руб. за 1 кв. м в год без НДС и операционных расходов в обычном складском формате (данные по Подмосковью).

У России в сегменте — огромный потенциал: контейнерная модель особенно эффективна в условиях доступной земли и растущего спроса со стороны малого бизнеса, где капитальные склады не всегда рентабельны. Совокупная площадь контейнерных складов в крупных агломерациях может достигнуть 250–320 тыс. кв. м.



Клиент стал рациональнее, но не менее требовательным к качеству и эмоциям, которые ему дает бренд. Старый-новый покупатель больше не разделяет онлайн и офлайн, и задача ритейла — обеспечить наилучший бесшовный потребительский опыт, поясняет Брендон О’Рейли. Если раньше можно было сказать, что люди больше тратят на дом или, наоборот, на впечатления, то сейчас такого нет — потребители просто предпочитают не тратить, — констатируют собеседники CRE. «Уже пять кварталов подряд фиксируется сокращение реальных доходов розничной торговли, включая падение в номинальном выражении в течение трех последних кварталов, — напоминает **Михаил Матовников, руководитель Центра финансовой аналитики «Сбербанка».** — Особенно сильно пострадали категории одежды, обуви и электроники. Это привело к серьезным последствиям: количество действующих торговых точек в непродовольственной рознице снизилось на 4%, численность персонала также уменьшилась, в наиболее по-

страдавших сегментах в среднем на 10%. Компании вынуждены оптимизировать расходы, сокращая площади и персонал, закрывая нерентабельные объекты».

Еще один тренд-2025 — кардинальное сокращение времени на покупки. Все стали больше ценить удобство и скорость; по сути, речь идет об «умном», рациональном шопинге новой эры ритейла. Клиент массово уходит в осознанное потребление, покупая не то, что хочется, а то, что действительно нужно, сообщает Владимир Корчагов. Интересно, что, по его словам, самой активной покупательской группой сегодня являются не миллениалы, а люди старшего поколения — «серебряная аудитория», и это необходимо учитывать, выбирая маркетинговые стратегии и обучая продавцов-консультантов.

Главным вызовом для «каменной розницы» остается острая конкуренция с e-commerce. По данным Цент-

КРУПНЫЕ СДЕЛКИ КУПЛИ-ПРОДАЖИ НА РЫНКЕ ТОРГОВОЙ НЕДВИЖИМОСТИ В 2025 ГОДУ

ОБЪЕКТ	РЕГИОН	ПОКУПАТЕЛЬ	ПРОФИЛЬ КОМПАНИИ	ДИАПАЗОН ВОЗМОЖНОЙ СУММЫ СДЕЛКИ, РУБ.
Sokolov	Россия	Частный инвестор Антон Пак	Ювелирные изделия	30–40 млрд
«Азбука Вкуса»	Россия	«Магнит»	Продукты	29,65 млрд
«Рив Гош»	Россия	Wildberries & Russ	Косметика и парфюмерия	5–6 млрд
Maison David	Россия	Rendez-Vous	Мужская и женская одежда	700 млн

Источник: NF Group на основе открытых данных

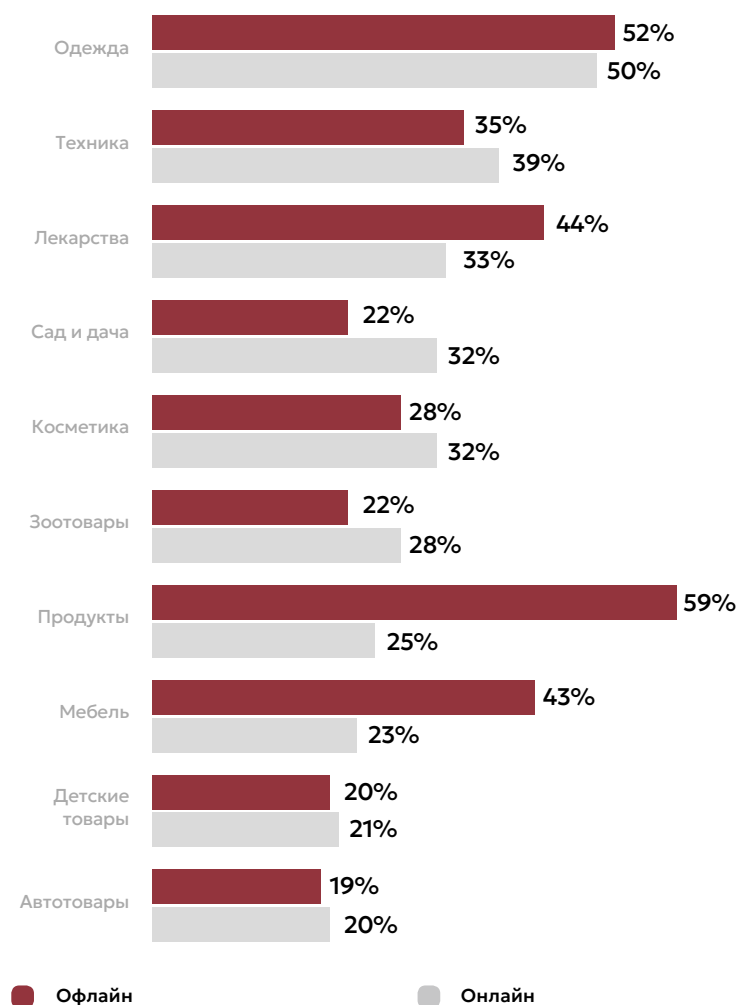
ра финансовой аналитики Сбербанка, розничная офлайн-торговля за последние два года уже потеряла 20% потенциальных оборотов из-за растущей доли покупок на маркетплейсах (то есть эти продажи традиционный офлайн-ритейл недополучил — они перетекли на маркетплейсы). В мае сообщалось, что Ассоциация компаний розничной торговли, представляющая интересы «каменной розницы», обратилась в правительство с просьбой ограничить размер дисконта онлайн-площадок до 10%. Отраслевое объединение было недовольно тем, что владельцы платформ за свой счет могут опускать цены на 30–50%, — в его понимании это демпинг, который приводит к недобросовестной конкуренции.

ЭЛЕКТРОННЫЕ ДАННЫЕ

По оценкам компании «Яков и партнеры», с 2019 по 2024 год рынок e-commerce в России вырос более чем в 7,5 раз — с 1,7 до 12,6 трлн руб. Среднегодовой темп прироста (CAGR) составил 49%, что в восемь раз превышает аналогичный показатель «каменной розницы». Однако после рекордных показателей 2023–2024 годов рост рынка замедлился до 25–30% в 2025-м — об этом говорит исследование AdIndex. Для сравнения: до пандемии коронавируса средний рост не превышал 20%. Тем не менее аналитики из «Яков и партнеры» прогнозируют, что к 2030 году рынок e-commerce может достичь объема от 32 до 35 трлн руб. Но произойдет это при условии сохранения технологического тренда, стабильного спроса и укрепления логистической инфраструктуры.

Российский рынок электронной коммерции уже не просто «догоняет» глобальные тренды: он формирует собственную модель, которая опирается на хорошо изученные потребительские привычки, инфраструктурные особенности, цифровизацию. Не за горами дальнейшее развитие мультиканальности и гибких стратегий, а также развитие собственных платформ. По данным Центра финансовой аналитики Сбербанка, за три года доля непродовольственных покупок на маркетплейсах увеличилась почти вдвое. Внутри онлайн-торговли главную роль играет сегмент маркетплейсов, которые по темпам роста опережают офлайн-торговлю. Пока доля маркетплейсов была невелика, даже удвоение их оборотов не особенно сказывалось на остальных участниках рынка. Сейчас доля маркетплейсов в сегменте торговли непродовольственными товарами приблизилась к трети совокупных оборотов. Еще одна важная особенность российского рынка заключается в региональном различии доли маркетплейсов. В небольших населенных пунктах доля заказов через маркетплейсы существенно выше и достигает половины общего объема потребительских расходов на непродовольственные товары. Чем больше город, тем ниже доля онлайн-заказов относительно общей массы потребителей. Так, Москва на общем фоне находится в более низкой части спектра. Владимир Корчагов вообще настроен довольно скептически: если маркетплейсы будут и дальше ужесточать требования к маржинальности, темпы могут замедлиться. «Мы уже видим разворот: все больше компаний развивают собственные интернет-магазины, потому что экономика на маркетплейсах перестает сходиться», — поясняет эксперт.

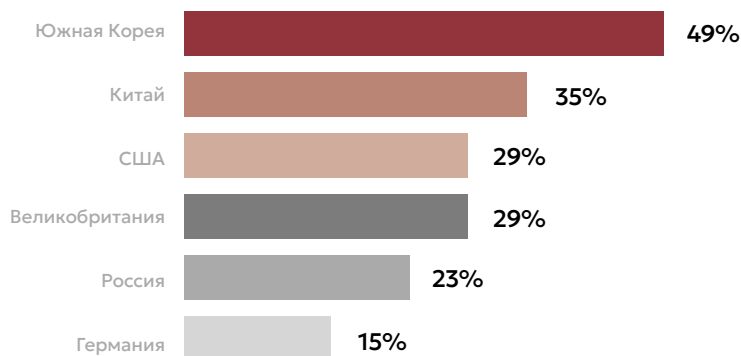
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ В РОССИИ ОНЛАЙН И ОФФЛАЙН ПОКУПОК ПО РАЗНЫМ КАТЕГОРИЯМ



Источник: MAR CONSULT

В Nikoliers[®], кроме того, говорят об оптимизации складских площадей со стороны маркетплейсов — их было арендовано с избытком, и теперь идут либо отказы от лишних «квадратов», либо их сдача в субаренду. Но в CORE.XP[®] с этим не согласны: по данным компании, за 9 месяцев 2025 года в регионах России (за исключением Москвы и Московской области) было построено 3,2 млн кв. м новых логистических объектов, и это стало рекордным значением за всю историю рынка. Такой результат во многом был обеспечен именно активностью маркетплейсов, на которые пришлось больше половины введенных складских площадей. На сегодняшний день среди онлайн-ритейлеров крупнейшим застройщиком складской недвижимости является РВБ (объединенная компания Wildberries & Russ): только в первом полугодии она ввела в эксплуатацию 810 тыс. кв. м логистических комплексов. По прогнозу CORE.XP[®], к концу года объем нового строительства складской недвижимости в регионах России может достичь 5 млн кв. м, что в два раза превзойдет результат 2024 года и станет абсолютным рекордом.

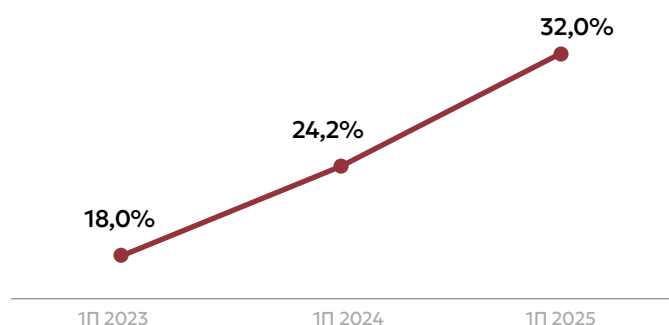
ДОЛЯ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ В РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖАХ ПО СТРАНАМ ЗА 2024 ГОД



Источник: данные Euromonitor International, eMarketer, расчеты «Яков и партнеры»

Успех маркетплейсов не дает покоя не только офлайну, но и ведущим банкам. В конце ноября отрасль бурно обсуждала письмо Татьяны Ким — основательницы Wildberries и председателя комитета по цифровым платформам «Деловой России» — Банку России, правительству и Федеральному собранию. Поводом стала инициатива ЦБ о возможном запрете маркетплейсам продавать финансовые продукты своих дочерних банков и ограничении дифференцированных цен в зависимости от способа оплаты. По мнению г-жи Ким, ограничения программ лояльности и других инструментов приведут к неизбежному снижению потребительского спроса, росту инфляции и замедлению развития отрасли. Ким отмечает в письме, что рос-

ДОЛЯ ТРАТ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ В НЕПРОДОВОЛЬСТВЕННЫХ РАСХОДАХ (РОССИЯ)



Источник: данные Euromonitor International, eMarketer, расчеты «Яков и партнеры»

сийские цифровые платформы совместно с предпринимателями создали целый новый сегмент экономики и обеспечивают возможности масштабирования для малого и среднего бизнеса — сегодня более 1 млн предпринимателей работают через маркетплейсы. Пока мяч на ее стороне и потребительской. ВЦИОМ же по горячим следам провел опрос и выяснил, что семь из десяти россиян с разной периодичностью совершают покупки на маркетплейсах, и идея крупнейших российских банков запретить маркетплейсам предлагать скидки при оплате их картами вызывает у них закономерное недовольство. Инициатива банков покупателей в итоге воспринимается как шаг не в интересах людей, но в интересах крупных игроков.

СТРИТ-РИТЕЙЛ

В 2025 году стрит-ритейл активно развивается в новостройках всех классов, особенно в спальных районах и на активно застраиваемых территориях. Общий спрос на коммерческие лоты в ЖК вырос, а самыми популярными арендаторами стали пекарни, кофейни и различные сервисы. Еще одна интересная тенденция — распространение гибридных форматов, например барбершоп с баром или кофейня с магазином цветов, то есть два проекта на небольшой площади, работающие в синергии.

В течение всего года сохранялся и дефицит качественного предложения, несмотря на значительные объемы нового ввода. Это вынуждало инвесторов искать подходящие лоты заранее, в строящихся объектах. Самый высокий спрос пришелся на масштабные проекты из нескольких очередей, которые создаются по принципу «город в городе».

Если говорить о стрит-ритейле как глобальном сегменте, без привязки к жилью, то в Москве, по данным Simple Estate, впервые за долгое время снизились ставки аренды на помещения площадью от 300 кв. м — в среднем на 5%, а купить их стало дешевле на 2%. Поэтому предпринимчивым частным инвесторам удалось быстро приобрести самые ликвидные лоты. В NF Group® отмечают, что в основных торговых коридорах Москвы в первом полугодии открылось 15 продуктовых точек, что более чем вдвое год к году. Вакантность в сегменте стрита снизилась до рекордных 7,7% за счет ограниченного предложения в центральных районах. В Санкт-Петербурге в январе — сентябре 2025 года, по данным Maris, число новых открытий увеличилось на 21% относительно аналогичного периода прошлого года, а число закрытий возросло в два раза. До конца года уровень вакантности в сегменте сохранится на уровне 5–7%, а рост арендных ставок будет сдержанным.

НОВАЯ ЖИЗНЬ

Общая нисходящая динамика трафика торговых центров в 2026-м, скорее всего, сохранится, считают в CMWP. Причины все те же: сберегательная модель потребления населения и развитие онлайн-торговли. Многие ритейлеры не достигают целевых оборо-

НОВЫЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ БРЕНДЫ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ, ВЫШЕДШИЕ НА РЫНОК В 2025 ГОДУ

БРЕНД	СТРАНА ПРОИСХОЖДЕНИЯ	ПРОФИЛЬ	КВАРТАЛ ВЫХОДА
De’Longi	Италия	Техника и электроника	I
Gaissina	Казахстан	Fashion	I
Semir	Китай	Fashion	I
Doucal’s	Италия	Fashion	II
Kappa	Италия	Fashion	II
Les Benjamins	Турция	Fashion	II
MUA	Белоруссия	Fashion	II
Guess Jeans	США	Fashion	III
PDPaola	Испания	Ювелирные украшения	III
Luisa Wang	Китай	Fashion	III

Источник: IBC Real Estate



**Анна
Дычева-
Смирнова**
Основатель beauty-выставки InterCHARM, международный beauty-эксперт, автор Telegram-канала BeautyAD



**Сергей
Гудков**
Управляющий партнер «Инициум»



ФОТО: TRIPADVISOR.COM, НОВЫЙ АРБАТ

тов, на которые был расчет после ухода «международников». Не все операторы могут привлечь покупателей ассортиментом и уровнем клиентского сервиса.

Сегодня задача управляющих компаний совместно с арендаторами — в увеличении конверсии из посещаемости в чеки, работе над высоким уровнем сервисов в торговых центрах, увеличении частоты посещений/покупок за счет программ лояльности, работе с дополнительными целевыми аудиториями («зуммерами», мужчинами, различными комьюнити), диджитализации внутри торговых центров. «Торговые сети уже начали масштабную оптимизацию бизнеса, сокращая неэффективные филиалы и торговые площади, — говорит Михаил Матовников. — Особенно остро этот процесс протекает у крупных ритейлеров с большим числом торговых точек, являющихся основными арендаторами торговых центров. Продолжит расти доля свободных помещений в торговых центрах. Причем сильнее всего проблемы испытывают скорее средние ТЦ, где доля продуктов питания в обороте ниже. Крупнейшие ТЦ с зоной развлечений и ресторанов чувствуют себя заметно лучше, поскольку в этих сегментах, напротив, потребительские расходы уверенно растут».

ФОТО: MALLTECH



«Ритейл все активнее заходит на смежные поля и наоборот. Конкуренция становится межотраслевой»

Российский рынок торговой недвижимости, по словам г-на Матовникова, переживает переходный этап, схожий с ситуацией, сложившейся в США, где последние 20 лет ежегодно открывается меньшее количество новых торговых комплексов, чем закрывается старых. Будущим инвесторам и девелоперам важно учитывать эти изменения, выбирая новые концепции и направления развития своего бизнеса.

Эксперты прогнозируют и дальнейший рост цен во всех отраслях ритейла. Это, по данным Nikoliers®, еще больше снизит как импульсное, так и плановое потребление и повысит интерес к способам экономии, таким как акции, распродажи и поиск выгодного ценового предложения. «Прогноз на ближайшие год-два я бы назвал сдержанно-негативным, — говорит Владимир Корчагин. — Я не вижу драйверов для роста покупательской способности. Даже снижение ключевой ставки пока не настолько заметное, чтобы запустить экономику».

Что касается офлайна, то, по мнению аналитиков УК «САМПА», уже в ближайшие два года 5–6% торговых центров попадут под редевелопмент или сменят функционал. Еще у 5–6% объектов возможна смена собственника. Большинство остальных начнут постепенно трансформироваться в многофункциональные общественные пространства. В некоторых случаях для этого потребуются «глубокий редевелопмент» здания. В Nikoliers® оперируют более глобальными цифрами: в 2026–2027 годах доля ТЦ в России, нуж-

дающихся в реконцепции, вырастет до 64–67%, что потребует от управляющих компаний реализации экспертизы в этом сегменте. Владимир Корчагов говорит и о грядущей консолидации, при которой крупные компании будут поглощать более мелкие бизнесы, и такие примеры уже есть. «Лента» купила OBI, РВБ вышел в банковский сектор, beauty и travel через сделки M&A, перечисляет он и добавляет: «То есть ритейл все активнее заходит на смежные поля и наоборот. Конкуренция становится межотраслевой».

РАЗУМ И ЧУВСТВА

Торгово-развлекательные центры продолжают превращаться в новые городские площади — бесплатные общественные пространства для досуга, соглашается **Наталья Сидорова, руководитель по трафику Malltech**. Этот эффект особенно заметен в регионах. «Для нас это уже сегодня осознанная стратегия: мы инвестируем в проекты, вызывающие эмоциональный отклик, — рассказывает эксперт. — 80% событийного контента ориентированы не на скидки в магазинах, а на впечатления, атмосферу и уникальные активности в ТРЦ. Ритейлеры развивают омниканальность: офлайн-магазины, собственную интернет-торговлю и выходят на маркетплейсы. Кинотеатры, ярмарки, рестораны и кафе становятся центрами притяжения, частью маршрута гостя в ТРЦ. В ближайшей перспективе рынок торговой недвижимости столкнется с усилением конкуренции за качественного арендатора и тра-



ФОТО: FORT GROUP

фик между ТРЦ. Маркетинговые бюджеты будут окончательно перераспределены в сторону создания уникальных событий, и за ТРЦ окончательно закрепится статус досугового центра».

«Каменная розница» вообще перестает быть «полками с продуктами» и превращается в гибрид лаборатории, кабинета, медиастудии, клуба и сенсорной инсталляции. Одной из самых неожиданных трансформаций следующих лет будет преобразование магазинов в медиа, считает **Анна Дычева-Смирнова, основатель beauty-выставки InterCHARM, международный beauty-эксперт, автор Telegram-канала BeautyAD.**

«Физическая» точка, которая последние двадцать лет служила только для выкладки, сегодня снимает видео, ведет прямые эфиры, создает обучающий контент и становится одним из самых активных digital-каналов сети. Консультанты же должны превратиться в наноинфлюенсеров, а привычный процесс обслуживания — в интерактивное шоу, продолжает эксперт. Роль персонала в ритейле вообще смещается от операционного обслуживания к экспертному сопровождению.

Магазин живет одновременно в двух реальностях: он обслуживает поток физический и поток цифровой. Эта медиафункция меняет и динамику обслуживания. Магазины переходят к бесшовной модели, где кассы становятся невидимыми, очереди исчезают, а процесс покупки превращается в плавное движение без прерываний. Клиент видит товар, тестирует, получает рекомендацию, рассчитывается телефоном и уходит —



Артём Смирнов

Директор по развитию
фулфилмент-оператора «Бета ПРО»

— Игроки e-commerce всеми силами препятствуют перетоку спроса на маркетплейсы и усиленно развивают омниканальную модель продаж. Это напрямую влияет на формат предложения в складской логистике. Уже завтра будет недостаточно предоставлять только услуги фулфилмент-или 3PL-оператора. Востребованной станет именно комплексная логистика, объединяющая экспертизу в нескольких направлениях. Среди них, например, обеспечение складской обработки крупных партий, микропартий и единичных заказов для различных каналов: B2C, B2B, Click & Collect, Ship-from-Store, FBS, FBO; высокоскоростная обработка заказов: наличие систем сортировки, штрихкодирования, автоматизация зоны пикинга; интеграция WMS-системы с CRM и платформами: данные о наличии и статусе заказа должны обновляться в реальном времени для всех каналов; единая и точная картина остатков как основа омниканальности. Покупатель не должен видеть в интернет-магазине товар, которого нет на самом деле, или который уже лежит в его корзине, но зарезервирован для другого канала. Новая роль ритейл-точек: ранее магазины были конечной точкой продаж. Сейчас они становятся мини-складами (dark stores или просто точки исполнения заказов). Это требует от логистических провайдеров выстраивания сложной сети пополнения запасов в магазинах с высокой частотой и малыми партиями.

Использование ИИ станет необходимым при решении вопросов в прогнозной аналитике спроса для оптимального распределения товаров по складам и точкам продаж. Изменяются и требования к персоналу. Операторы склада уже должны уметь работать со сложным ПО, сканерами, роботизированной техникой. Появились новые роли: системные администраторы склада, аналитики по оптимизации процессов и т. д. Если говорить о более долгосрочных прогнозах — здесь мы выделим развитие роботизации и использования беспилотных систем.



ФОТО: PIONEER

без ожидания, без стресса, без лишних шагов. Изменяется и архитектура ритейла. Вместо парфюмерно-косметических гипермаркетов появляются микробутики площадью 15–25 кв. м, которые интегрируются в город так же естественно, как кофейни. Они расположены ближе к дому, обслуживают быстрее, предлагают отобранный ассортимент, а главное — напоминают персональный сервисный пункт. Такой ритейл строится на логике близости и частоты контакта, а не на логике огромных площадей, поясняет Анна Дычева-Смирнова.

На другом полюсе — формат VIP-магазинов, где покупка становится частью ритуала. Клиент приходит туда не столько за продуктом, сколько за «атмосферой принадлежности»: здесь он чувствует себя частью закрытого клуба. Это новая версия luxury-ритейла — не громкого и статусного, а персонализированного, сенсорного, почти терапевтического.

Но главный и самый недооцененный пока визионерский тренд — сенсорная архитектура ритейла. Если раньше магазины проектировались как визуальные пространства, то теперь они становятся многоуровневыми сенсорными экосистемами. Свет перестает быть функциональным и становится эмоциональным инструментом: он плавно меняется в зависимости от зоны, времени суток, сценария поведения. Звук подстраивается под темп движения клиента, снижая тревожность и создавая атмосферу присутствия. Запахи становятся частью навигации, помогая «читать» категории через ароматику. «Человек может забыть название крема, но никогда не забудет, как он почувствовал себя в пространстве, которое было создано специально под него, — поясняет Анна Дычева-Смирнова. — Именно на пересечении диагностики, тишины, сенсорного

дизайна, медиаконтента, персонала-эксперта и будет, как мне кажется, рождаться новая реальность, но это все мечты, мечты, мечты».

ГРУППА ТЕХНОЛОГИЙ

Брендон О'Рейли настроен более оптимистично. Он отмечает: «Рынок движется к модели „устойчивого роста через партнерство“, когда девелоперы, бренды и управляющие компании работают не в параллели, а в синергии, создавая комфортную экосистему для покупателя. Ритейл будет становиться технологичнее, гибче и ближе к покупателю. Мы увидим больше форматов „умных пространств“, где аналитика и автоматизация влияют на ассортимент, ценообразование и клиентский сервис». «Да и ваш цифровой двойник уже идет за покупками: ритейл на пороге новой реальности, — делится **Сергей Гудков, управляющий партнер «Инициум»**. — Любые тренды начинаются ведь не с технологий, а с нас с вами: с нашей лени, нашего тщеславия и нашего вечного желания получить все „здесь и сейчас“, и желательно — не вставая с дивана».

Искусственный интеллект уже совсем скоро будет управлять вселенной ритейла, считает Сергей Гудков. «Масштаб пока сложно осознать, но в США уже сейчас электросети трещат по швам, пытаюсь прокормить насыщенные дата-центры, — поясняет он. — Это не просто „еще одна технология“, это рождение новой реальности, которая изменит все. В том числе и то, как мы покупаем носки. Скоро, как в старом добром романе Стругацких, у каждого из нас появится личный AI-дубль. Цифровой аватар, который не будет забывать купить молоко, не будет делать импульсивных покупок в час ночи и уж точно будет знать, что тот „модный“

ФОТО: AFI DEVELOPMENT[©], AFI ГАЛЕРЕЯ

свитер нам совершенно не идет. Такой цифровой помощник в ритейле примерит на себя сотни нарядов, пока мы будем досматривать очередной сериал. А питаться он будет данными о нас».

Все вокруг превратится в систему сбора информации, убежден Сергей Гудков. Цифровой двойник и станет локомотивом новой культурной революции: отказа от владения. Владеть — это скучно, дорого и как-то несовременно; вещи нужно хранить, чистить, чинить, а потом еще и мучиться с утилизацией, напоминает эксперт. Гораздо интереснее — пробовать, меняться, получать новый опыт. «Этот культурный сдвиг станет началом эпохи тотальной подписки, — продолжает он. — Ваш телефон будет обновляться сам, раз в год приезжая в новой коробке. Ваш гардероб будет меняться по подписке, позволяя вам сегодня выглядеть как герой боевика, а завтра — как интеллектual из французского кино».

Магазины превратятся в центры re-commerce, куда клиенты будут лениво сдавать «старое», чтобы тут же получить «новое» от любимого бренда. В физическом мире этот «новый дивный мир» проявится через дополненную реальность в обычных с виду очках. Наводите взгляд на кроссовки, а поверх них видите не только отзывы друзей, но и цену, которая сформировалась три секунды назад специально для вас (потому что вторник, идет дождь и алгоритм решил вас немного порадовать). А рядом — значок, подтвержденный блокчейном, что хлопок для шнурков был выращен без пестицидов и собран счастливыми фермерами; фото фермеров прилагаются. И со временем ваш AI-двойник будет знать вас настолько хорошо, что перейдет от советов к действиям, предвосхищая жела-



Сергей Волчков

Коммерческий директор «Курьер Сервис Экспресс»

— 2026 год станет временем переосмысления бизнес-моделей в e-commerce. Отрасль ждет череда законодательных изменений.

Во-первых, повышение налогов и усиление регулирования в этой отрасли. Уже в новом году ставка НДС вырастет до 22%, что автоматически приведет к дополнительным нагрузкам на бизнес. Во-вторых, ведущие российские торговые платформы, включая Яндекс.Маркет и Ozon, планируют повысить комиссию для продавцов, снижая гибкость и независимость селлера.

В этих условиях компании будут вынуждены кардинально трансформировать финансовые стратегии, и первоочередной задачей станет повышение эффективности ежедневных операций, рационализация логистических цепочек и выявление способов сокращения общих затрат. Особенно уязвимым окажется малый и средний бизнес, остро реагирующий на любые изменения. Потребуется разработка новых методов дистрибуции и диверсификация рисков. Развитие собственных онлайн-магазинов, активное использование социальных сетей для продвижения, участие в партнерских программах и коллаборациях с другими игроками рынка могут стать альтернативными путями для привлечения клиентов и увеличения объемов продаж.

Само понятие «торговая площадь» уходит в прошлое. Будущее за гибкими площадками, которые сегодня могут быть лекторием для адептов ЗОЖ, завтра — иммерсивным шоурумом нового электрокара, а послезавтра — центром по кастомизации джинсов



Гарольд Власов

Управляющий директор 3PL-оператора
NC Logistic

— Интересная тенденция этого года, которая будет влиять на следующий — рост спроса на температурные склады. Термочувствительная продукция остается одним из самых устойчивых направлений в транспортной и складской логистике. По нашим данным, спрос на хранение таких товаров увеличился на 18%, а на перевозки — на 15%. Эта динамика объясняется стабильным развитием фармацевтического сегмента, e-commerce, ритейла и категории fresh. Несмотря на увеличение вакансий в сегменте обычных сухих складов, температурных мощностей все еще не хватает.

ния. Пицца будет заказана еще до того, как вы успели проголодаться, а новые кроссовки уже будут ехать к вам, потому что алгоритм проанализировал износ старых и ваш календарь пробежек.

Так что же, физические магазины вымрут, как динозавры? Вовсе нет, убежден Сергей Гудков. Они просто перестанут быть скучными складами с товарами. Покупка превращается в игру, в социальную активность. Маркетплейсы станут новыми социальными сетями, где вас объединяют не школьные друзья, а общая любовь к крафтовому пиву или японскому минимализму. А магазины превратятся в клубы по интересам для этих сообществ.

Представьте себе не магазин, а центр впечатлений, куда вы приходите, чтобы пообщаться с единомышленниками, посетить мастер-класс от любимого бренда, протестировать новый гаджет в специально созданной для этого среде. А сам склад этого «клуба» будет работать как гиперлокальный логистический узел, где доставка товаров для совсем ленивых будет занимать 10–15 ми-

ФОТО: AVENUE SEVER



нут. И вот тут мы подходим к самому главному, к вопросу на миллион для всех, кто владеет стенами, в которых должна будет происходить вся эта магия, резюмируют в «Инициум». Если вы думаете, что можно будет просто продолжать сдавать «торговые площади» в аренду, то рискуете остаться «на свалке истории» вместе со своими квадратными метрами. Само понятие «торговая площадь» уходит в прошлое. Будущее за гибкими площадками, которые сегодня могут быть лекторием для адептов ЗОЖ, завтра — иммерсивным шоурумом нового электрокара, а послезавтра — центром по кастомизации джинсов. Эти новые «сцены» потребуют и совершенно другой начинки. Разговор с арендатором будущего будет звучать совершенно иначе: его будет мало интересовать цвет стен или материал пола. Зато он спросит про ширину интернет-канала, наличие цифровой навигации с голосовым интерфейсом и про то, сможет ли он без проблем интегрировать свои AR-сервисы и армию умных сенсоров в инфраструктуру здания.

И само собой, эта технологическая и идеологическая революция окончательно похоронит модель «арендной платы за квадрат»: когда основную ценность генерирует не продажа товара, а опыт и собранные данные, эта модель теряет всякий смысл. Будущее за умными партнерствами: скромная фиксированная ставка плюс процент от выручки или даже от ценности собранного в этой локации трафика. Арендодатель из пассивного получателя ренты, следящего за своевременностью платежей, превращается в активного партнера, в сопродюсера этого бесконечного шоу под названием «новый ритейл».

TELEGRAM-КАНАЛ @CRERUSSIA

Профессиональное
сообщество специалистов
в сфере коммерческой
недвижимости



БУДЬТЕ В КУРСЕ
ЕЖЕДНЕВНОЙ ПОВЕСТКИ.
ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА НАШ
ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ

6000+
ПОДПИСЧИКОВ



Топ-15 «отмороженных» трендов
будущего:

ПРИВАТИЗАЦИЯ 3.0, МАМОНТ-САФАРИ, МИЦЕЛИИ И ЭКРАНОПЛАНЫ



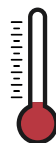
АВТОРЫ:

БОРИС БОЛТЯНСКИЙ
ЕКАТЕРИНА ГОРЯЧЕВА
ПАВЕЛ НАЗАРКИН
НАТАЛЬЯ САЗОНОВА
ЮЛИЯ ТОЛУТАНОВА

Говоря о будущем, мы всегда скатываемся либо к бизнес-гаданию на кофейной гуще (ставка аренды, вакантность и т. д.), либо к полёту в космос с разумными человекоподобными роботами и технологиями из иных цивилизаций. К Новому году редакция CRE решила поделиться своими прогнозами, которые всё ещё далеки от тех трендов, про которые эксперты говорят в нашем итоговом выпуске, но всё же могут сбыться. Учитывая, что каждый тренд «отморожен» по умолчанию, мы поставили температуру от -273 (абсолютный ноль, когда перестают двигаться любые молекулы) до 0 по Цельсию (температура замерзания воды).

Не время хоронить торговые центры, время — хоронить В НИХ

-150

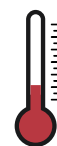


В прекрасный мир будущего попадут не все, и уж точно там не будет устаревших торговых центров, число которых растет с каждым годом. 15–20% существующих объектов пришло время снести, для многих других единственным способом привлечь средства на поддержание жизнеспособности становится «упаковка» в ЗПИФ.

Но дело не только в деньгах, а еще и в кризисе новых концепций: термы, фудхоллы и фитнес-центры работают сами на себя, остальная часть торговых центров и даже их трафик им не нужны. Новыми арендаторами моллов станут клиники общей практики, бьюти-проекты, похоронные бюро и даже колумбарии. Российский менталитет долгое время сопротивлялся этому американскому тренду, но, похоже, время пришло. Торговым центрам теперь нужны все люди — живыми или мертвыми!

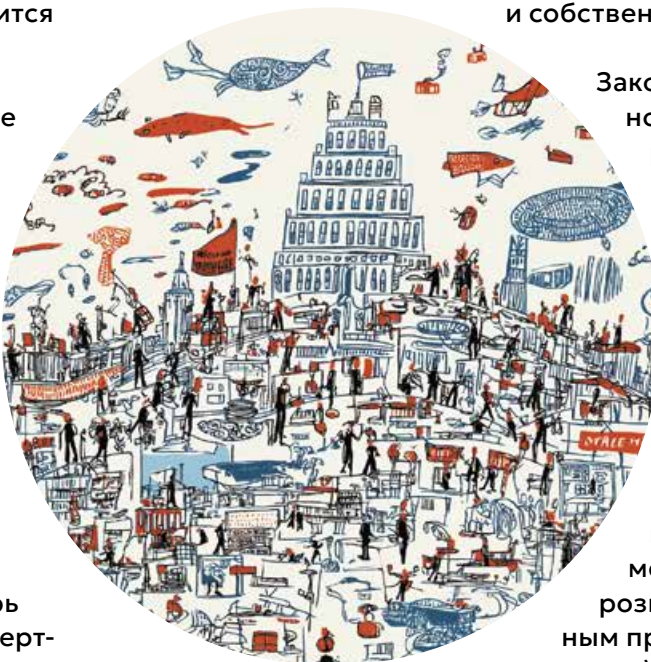
Рождение глобального Росмаркетплейса

-10

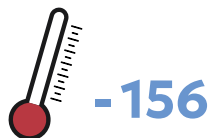


Гонка маркетплейсов не может продолжаться вечно, это не нужно ни самим платформам, ни государству. Единоличный лидер — глобальный маркетплейс — сможет обеспечить баланс ценообразования, заработных плат, налогов и собственной доходности.

Закончится эра бесплатной доставки и бесконтрольного роста ФОТ во всех секторах, разогнанного маркетплейсами в борьбе за трудовые ресурсы. Глобальный интернет-игрок будет больше думать о своей прибыли, став органичной частью экономики, в которой должно быть место и традиционной рознице, и разнообразным профессиям (не только курьерам).



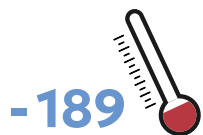
Биосубстанция и мицелий — будущее девелопмента



«Экологичность» и ESG — реальность в девелопменте уже сегодня, но тренд будет развиваться. Производство и перевозка строительных материалов, даже максимально экологичных, влияют на окружающую среду. При этом с точки зрения конкуренции среди девелоперов внедрение «зеленых» технологий теряет вес и смысл: когда экологичны все, преимущества нет ни у кого.

А получит его девелопер, который пойдет еще дальше — в «выращивание» домов. Такие технологии уже есть, но приходит время использования органических материалов (по сути, грибов) и 3D-принтеров для возведения зданий.

Возрождение экранопланов

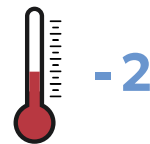


Российский внутренний туризм шестой год живет в режиме «овер»: новые направления, форматы, транспорт, торговые коридоры и другая инфраструктура. Потенциал далеко не исчерпан: в частности, акватория Волги с ее множеством городов и красивейшими видами обладает только одним недостатком — маршрут на водном транспорте занимает слишком много времени, которого у всех и так не хватает.

Решением будущего станет возрождение экранопланов, способных двигаться с огромной скоростью прямо по реке. Оно позволит в разы сократить время круиза, не сокращая продолжительность визита. Откроются и беспрецедентные возможности для строительства гостиничной и торговой инфраструктуры от Астрахани до Петрозаводска.



Нью-бум кинотеатров



Если для миллениалов удивительной и сошедшей со страниц фантастов была возможность смотреть киноновинки дома на диване, то «альфа», «бета» и даже некоторые «зэт» уже родились с ней, не застав эпохи, когда кинотеатры были единственным вариантом. И то, что для старших поколений вдруг оказалось олдскульным пережитком, для «смены» приобретает «новые смыслы», предлагая новые впечатления, а поход в кинотеатр становится «статусным» за счет уникальной социализации и коллективного переживания. Ну и еще: два билета в кино сопоставимы по цене с посещением фуд-корта, но предлагают при этом качественно другой опыт. В общем, онлайн-видеоплатформы станут активными конкурентами за право возвести свой флагманский кинотеатр в центре города, а премьеры новых сезонов — будут выходить в онлайн только после триумфального проката в офлайне.

Мамонт-сафари: освоение самых неожиданных локаций страны



Глобальное потепление серьезно влияет на северные территории. То, что работало в условиях вечной мерзлоты, теперь

надо переделывать под более мягкие климатические условия с другим поведением грунта. На этих землях сохраняется много важных для страны производств; кроме того, они по-прежнему интересны для ученых. Их, очевидно, придется осваивать заново, что потребует вливания из бюджета на «редевелопмент территорий»; за госсредствами потянутся ГЧП и крупный бизнес, инвестирующий в знаковые проекты и рекреационные зоны.

Освоение оттаивающей тундры подразумевает глобальное изменение экосистемы, включая переселение растений и животных из более южных регионов, а также возрождение исчезнувших видов. Например, вероятное восстановление популяции мамонтов поможет не только наладить экологию в северных регионах, но и станет фундаментом взрывного роста туризма.



ПОДПИШИТЕСЬ НА ЖУРНАЛ CRE

печатная и pdf версии



+7 (499) 490 04 79

www.cre.ru

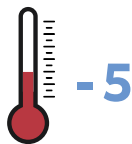


Отели для посиделок

Традиционные встречи с друзьями дома на кухне окончательно ушли в прошлое. Сегодня даже детские праздники проводятся преимущественно в развлекательных центрах и семейных ресторанах, а встречи одноклассников и близких друзей — в барах и ресторанах. Дом оказывается в строгом периметре «личных границ», куда есть доступ только для самых близких.

Ответом станут новые форматы — косоциальные объекты от новых профессиональных операторов. Например, отдельные пространства под небольшие компании, комнаты на 6–10 человек для совместного просмотра фильмов, апартаменты для душевных разговоров и вечеринок и сезонный хит — комнаты с елкой для встречи Нового года. Априори более высокие расценки в случае почасовой оплаты — стимул для входа девелоперов и собственников в формат, но модель сложна в управлении и подразумевает наличие специализированных УК.

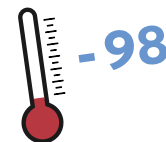
Компенсация фотонного выхлопа, или плата за право строить



Эксперты скажут, что девелоперы «и так уже очень много отдают». Однако маржинальность девелоперского бизнеса пока еще в разы выше, чем у ритейлеров или логистов. А риторика регуляторов (ФАС и ФНС) указывает на то, что «сверхприбыли» уходят в прошлое во всей экономике.

Как следствие, нагрузка на девелопмент не ограничится созданием дорожной и социальной инфраструктуры, платой за смену ВРИ, сдачей части объектов под программы реновации или МПТ. Если, например, продажа квартир в розницу частным лицам будет облагаться НДС, то для строительства запрашивается дополнительный налог. Юристы рекомендуют что-то вроде налога на инсоляцию: поставить датчики по проникновению прямых солнечных лучей — мера, которая практически невыполнима, зато дает постоянный приток в казну.

Атомный девелопмент — новая ниша

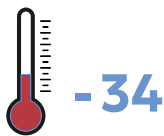


Доступная электроэнергия — основная цель науки XX века, однако и в веке XXI тема актуальности не потеряла. Объемы данных и потребность в энергии растут в геометрической прогрессии. Центры обработки данных становятся весьма привлекательной инвестицией в условиях резкого дефицита ИТ-инфраструктуры, с одной стороны, и растущего спроса — с другой. Остается решить проблему с дефицитом электроэнергии и участков с уже подведенными коммуникациями.

Лидерство в атомной энергетике реализуется как в появлении в сегменте Light Industrial объектов категории «частные АЭС» для крупных игроков цифровой экономики, так и в создании «плавающих АЭС» на корабле или подводной лодке, которые смогут, находясь в нейтральных водах, снабжать электроэнергией страны вокруг. Примерная емкость этого рынка насчитывает триллионы рублей в год, а значит, в отрасли появятся и новые игроки атомного девелопмента.



От природы обратно в города



Ждем разворота недавнего тренда на массовое переселение жителей городов в пригороды, загоры и поближе к природе. С одной стороны, удаленная работа становится все менее удобной как для сотрудников, так и для работодателей. Первые испытывают трудности концентрации на важных задачах без энергетической подпитки и коллективного вдохновения, а вторые разочаровываются в способностях новых сотрудников, которые используют ИИ, не понимая сути процессов и не имея базовых знаний для исправления ошибок.

С другой стороны, современная городская инфраструктура с бесперебойным интернетом, доступом к услугам Росмаркетплейса и городским курортам создает болезненное цифровое неравенство между городом и деревней. Человеческие ресурсы возвращаются в каменные джунгли, агломерации наступают на бывшие загородные поселки и резиденции.



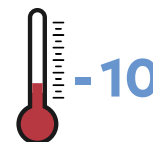
Беспилотный ритейл и девелопмент



Новые проекты будут создаваться уже с учетом беспилотного транспорта. Сначала платформы внедрят такие модели работы в такси, потом заменят частные транспортные средства, роботизированные механизмы будут осуществлять доставку товаров «до окна». Развитие и прогресс подразумевают также доставку алкоголя и лекарственных средств до квартиры.

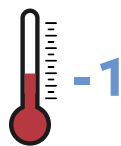
В 2030-м технически это будет выглядеть так: рядом с лифтовой группой располагается лифт для доставок — предположительно, прямоугольная труба в поперечном разрезе около метра. Такая инфраструктура станет must have жилых и коммерческих объектов, закладываемой на стадии проектирования, а посылки и еду из ресторанов можно будет получать, не открывая дверей офиса или квартиры.

Люди будут обслуживать людей только с доплатой или сервисным сбором



Кадровый голод, рост ФОТ, сокращение маржинальности, развитие и удешевление технологий приведут к тому, что плату за «человеческое участие» начнут брать все бизнесы. Хотите заказывать не на терминале или по QR-коду, а у официанта? Заезжать в отель не по приложению и электронному ключу, а через ресепшен? Ручной, а не «гаджетовый» массаж? Обслуживаться в гипермаркете у «живого» кассира, а не «пикать» в кассе самообслуживания? Вот вам наценка в счет. По умолчанию «живой» сервис сохранится только в верхнем ценовом сегменте. Впрочем, со временем некоторые бизнесы среднего и даже экономуровня, а также нишевые игроки могут сделать сервис «от человека к человеку» своим конкурентным преимуществом и маркетинговой фишкой: у нас с людьми работают только люди!

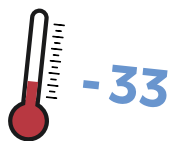
Мораторий на ИИ в девелопменте и строительстве на государственном уровне



Разработка и использование искусственного интеллекта становится общей практикой, но критично влияет на архитектуру, журналистику, литературу. Уже сейчас работодатели вынуждены тратить много времени на проверку уникальности текста или концепции через ИИ.

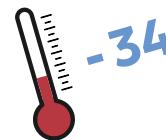
В будущем целые отрасли заключат «анти-ИИ-хартии» о неэтичности представления заказчикам результатов работ, полученных с использованием систем искусственного интеллекта. Правовая неопределенность в вопросе ответственности за «галлюцинации» машинного интеллекта между разработчиками, авторами промта и конечными заказчиками приведет к мораторию на использование ИИ-инструментов во всех сферах, где цена ошибки связана с человеческой жизнью.

Вы никогда не слышали имен крупнейших девелоперов — 2028



Мы тоже.

Приватизация 3.0, или новые ваучеры



Огосударствление экономики приведет группу талантливых молодых экономистов к мысли о преимуществе частного бизнеса над госкомпаниями с точки зрения экономики в целом. Смелый проект приватизации госсобственности членами трудовых коллективов будет поддержан в правительстве. Инициативу единогласно поддержит фракция «Единой России» в Госдуме, коммунисты демонстративно покинут зал во время голосования.

Цифровые ваучеры, полученные через госуслуги, можно будет обменять в том числе на обрабатываемые на Мосбирже паи в ЗПИФах, в которые к тому времени будут упакованы почти все недвижимые активы.



11 декабря 2025

РЕКЛАМА

16+

The St. Regis Москва Никольская,
зал Кандинский

CRE X-MAS

Подведение итогов года от главных
экспертов рынка коммерческой
недвижимости. Прогнозы
и ожидания на будущий год

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

CORE·XP

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР

АДВОКАТСКОЕ
БЮРО | ЕПАМ

ПАРТНЕРЫ

NF GROUP

IBC
REAL ESTATE

Nikoliers

20

Б1
НОВЫЕ ВЫЗОВЫ
НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

parametr

STONE

Mëtrika

Level

BUSINESS
CLUB

Альфа Капитал

WAFIPROM

STANDARD

Индустриальный парк
Северные Врата

ИНФИНИТУМ 25

ДОНСТРОЙ

ТЕКТА
GROUP

HIGH LIFE

WORKPLACE | FORMA

МАКСИМУХА

nh00d

MR OFFICE

Аквилон



МАКСИМИХА
ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА



maksimikha.ru

+7 495 139 3535 / *3935
(с мобильного бесплатно)

Развивайтесь максимально!
Развивайтесь с МАКСИМИХОЙ!

