

УДК 332.1

## **КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ДЕВЕЛОПЕРОВ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИИ В РОССИИ**

**Пупенцова Светлана Валентиновна**

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д.29), канд. экон. наук, доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента, pupentsova\_sv@spbstu.ru*

**Бутина Варвара Ильинична**

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д.29), студент Высшей школы производственного менеджмента, butina.vi@edu.spbstu.ru*

**Щукина Ксения Константиновна**

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д.29, студент, Высшей школы производственного менеджмента,), tshukina.kk@edu.spbstu.ru*

**Аннотация.** Статья посвящена анализу конкурентных стратегий российских девелоперов в условиях экономической нестабильности. Рассматриваются различные подходы, которые компании используют для адаптации к кризисным ситуациям, включая инновационные методы управления, использование новых технологий и привлечение внешних инвестиций. На примерах крупнейших российских девелоперов (таких как ПИК, ЛСР, Самолет) анализируются успешные и неудачные стратегии в условиях экономических кризисов, и выявляются ключевые факторы, определяющие успех на рынке недвижимости в России. Анализ показал, что наиболее эффективными стратегиями в условиях экономической нестабильности являются: вертикальная интеграция, диверсификация портфеля, внедрение цифровых технологий, а также сокращение зависимости от внешнего финансирования.

Ключевые слова: конкурентные стратегии; девелоперы; экономическая нестабильность; кризис; управление рисками; российский рынок недвижимости; инновации; технологии.

## **COMPETITIVE STRATEGIES OF DEVELOPERS IN THE UNSTABLE ECONOMIC SITUATION IN RUSSIA**

**Pupentsova Svetlana Valentinovna**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (29, Polytechnicheskaya St., St. Petersburg, 195251), Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor, Graduate School of Production Management, pupentsova\_sv@spbstu.ru*

## **Butina Varvara Ilyinichna**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (29, Polytechnicheskaya St., St. Petersburg, 195251), student of the Graduate School of Production Management, butina.vi@edu.spbstu.ru*

## **Shchukina Ksenia Konstantinovna**

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University (29, Polytechnicheskaya St., St. Petersburg, 195251), student, Graduate School of Production Management, tshukina.kk@edu.spbstu.ru*

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of competitive strategies of Russian developers in conditions of economic instability. The article considers various approaches that companies use to adapt to crisis situations, including innovative management methods, use of new technologies and attraction of external investments. Using the examples of major Russian developers (such as PIK, LSR, and Samolet), the paper analyzes successful and unsuccessful strategies in the context of economic crises and identifies the key factors that determine success in the Russian real estate market. The analysis shows that the most effective strategies in the conditions of economic instability are: vertical integration, portfolio diversification, introduction of digital technologies, and reducing dependence on external financing.

Keywords: competitive strategies; developers; economic instability; crisis; risk management; Russian real estate market; innovation; technologies.

## **Введение**

Российский рынок недвижимости в последние годы сталкивается с вызовами экономической нестабильности, которые оказывают значительное влияние на деятельность девелоперов. В условиях экономических кризисов и изменений внешнеэкономической ситуации конкурентные стратегии девелоперов становятся ключевым фактором их способности адаптироваться и сохранять прибыльность. Проблема выбора эффективных стратегий управления, использования инновационных технологий и привлечения инвестиций приобретает особую актуальность для обеспечения устойчивости компаний в условиях неопределенности. Актуальность темы исследования обусловлена, прежде всего, необходимостью разработки адаптивных стратегий для девелоперов, позволяющих обеспечивать долгосрочную устойчивость в условиях изменяющейся рыночной ситуации.

**Целью исследования** является анализ конкурентных стратегий российских девелоперов в условиях экономической нестабильности, а также выявление факторов, способствующих успешной адаптации к кризисным ситуациям на рынке недвижимости. Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- 1) оценить влияние экономической нестабильности на девелоперские стратегии в России;
- 2) проанализировать использование инновационных методов управления

в условиях кризиса;

3) изучить практику успешных и неудачных стратегий девелоперов, таких как ПИК, ЛСР и Самолет;

4) определить ключевые факторы, влияющие на успех девелоперских компаний в кризисный период.

### **Методы исследования**

В данном исследовании авторы использовали методы:

1) синтеза фундаментальных знаний как формирование идеологической и эмпирической ценности стратегического анализа;

2) сравнения, позволившее сопоставить опыт девелоперских компаний и подготовить данные для разработки адаптивных стратегий;

3) систематизации собранной информации и представления ее в форме удобной для принятия решений.

### **Результаты исследования и обсуждение**

Классическая теория конкурентных преимуществ рассматривает ключевые факторы для создания уникальных выигрышных на конкурентном рынке предложений. В девелоперском бизнесе это может проявляться через инновационные подходы в проектировании, использовании экологически чистых технологий или оптимизации процессов строительства [1, с. 30]. В инвестиционно-строительной сфере конкуренция основывается на сочетании нескольких факторов. Стратегии, ориентированные на лидерство по издержкам, включают использование дешевых материалов, массовое строительство и оптимизацию затрат на рабочую силу. Стратегии дифференциации могут проявляться через применение современных строительных технологий, уникальные архитектурные решения и повышение уровня сервиса для жильцов. В свою очередь, фокусировка на определенных сегментах рынка (например, доступное жилье или премиум-класса) позволяет девелоперам выделяться среди конкурентов и привлекать специфическую целевую аудиторию. На российском рынке недвижимости конкуренция в основном сосредоточена на снижении издержек и повышении качества. Однако, с учетом текущих экономических условий, девелоперы начинают активно внедрять инновации и новые технологии, что отражает принцип дифференциации. В условиях неопределенности рынка и экономических кризисов важно учитывать не только текущие цены, но и долгосрочные выгоды от использования высоких технологий и экологически устойчивых решений [2].

Рынок девелопмента в России по-прежнему в значительной степени ориентирован на традиционные методы строительства, где основные конкуренты — это крупные девелоперские компании, стремящиеся оптимизировать процессы и сокращать издержки [3; 4]. Сравнение практик

российских компаний с международными позволяет выделить ключевые области для улучшения и внедрения инноваций в российский девелоперский сектор, которые помогут компаниям адаптироваться к изменениям на рынке [5; 6; 7].

Рынок недвижимости в России исторически остро реагирует на макроэкономические колебания, поскольку значительная часть проектов финансируется за счёт заемных средств, а спрос формируется под влиянием доходов населения и уровня процентных ставок. Существенное влияние на рынок оказали кризисы 2008–2009, 2014–2015 и 2020–2022 годов.

На рис. 1 приведём динамику цен на разных сегментах российского рынка.

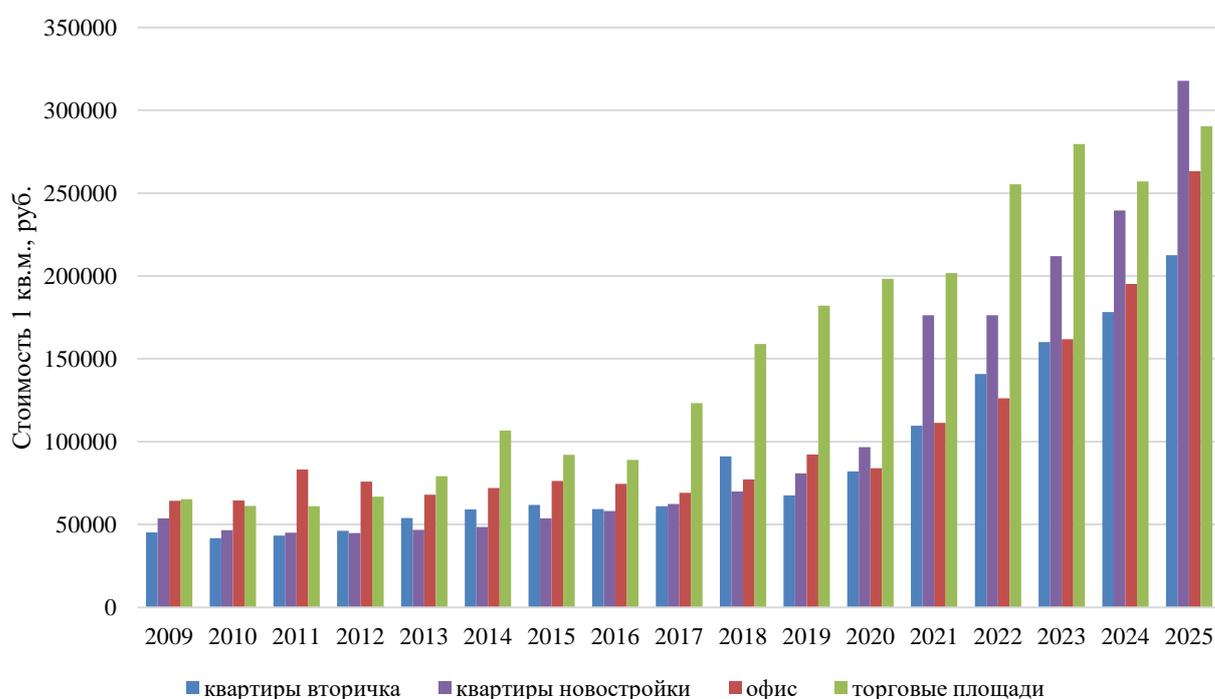


Рисунок 1 – Динамика цен на разных сегментах российского рынка (составлено авторами по данным Росстат)

Так, в период с 2009 по 2025 год в России наблюдалось повышение стоимости жилой недвижимости примерно в 5 раз, в коммерческом сегменте прирост составил порядка 300%. Регионально тенденция повторяется. Отметим, что в 2008 году объёмы строительства сократились на 17%, а стоимость квадратного метра в Москве упала на 23% в реальном выражении. Особенностью российского девелоперского рынка является высокая чувствительность к колебаниям валютного курса и процентных ставок, что связано с импортозависимостью строительных материалов и оборудования, а также значительной долей ипотеки в структуре спроса. По оценкам экспертов, после введения санкций в 2022 г. себестоимость строительства в отдельных сегментах увеличилась на 30–40%. Это вынудило девелоперов пересматривать планируемые проекты и модели финансирования.

В условиях роста волатильности девелоперские компании вынуждены

пересматривать свои бизнес-модели: от экстенсивного расширения и агрессивного освоения новых территорий – к стратегической фокусировке, рискоориентированному управлению и операционной эффективности [8; 9; 10].

Так, в нестабильные периоды девелоперы адаптируют свои *конкурентные стратегии* следующим образом:

- сдвиг фокуса с премиум-сегмента на массовое жильё, обладающее более стабильным спросом;
- оптимизация проектного портфеля, отказ от капиталоемких и долгосрочных объектов в пользу гибких и быстро реализуемых проектов;
- рост значимости внутреннего контроля затрат, сокращения управленческого персонала и перехода к аутсорсингу технических функций;
- перестройка цепочек поставок и переориентация на локальных производителей в ответ на санкционные ограничения.

Такие действия согласуются с логикой конкурентных стратегий по М. Портеру, где в условиях внешнего давления более эффективной становится стратегия лидерства по издержкам, дополненная элементами фокусировки на отдельных рыночных нишах.

Ниже обобщим адаптационные стратегии российских девелоперов.

Группа ЛСР — один из крупнейших застройщиков России — в период 2022–2023 годов провела стратегический пересмотр операционной деятельности. Компания усилила контроль над себестоимостью, оптимизировала логистику, а также увеличила долю собственного производства строительных материалов. Это позволило снизить зависимость от внешних поставщиков. В финансовом отчёте компании указано, что внутренние затраты на логистику снизились на 11% по сравнению с предыдущим годом.

Группа ПИК сделал ставку на цифровизацию процессов: внедрение BIM-технологий и платформ цифрового проектирования позволили на 15–20% сократить сроки проектирования и снизить затраты на этапе предпроектной подготовки. Компания также перешла к модульному строительству, чтобы повысить гибкость проектного цикла и уменьшить строительные риски.

Группа Самолёт адаптировалась за счёт быстрого масштабирования ипотечных субсидий и плотного взаимодействия с банками и государственными программами. В условиях роста ключевой ставки компания активно использовала механизмы ипотечного кэшбэка и партнёрских программ с ВТБ и Сбером.

*Примеры из практики российских девелоперов*

Публичная компания ПИК — один из лидеров рынка жилой недвижимости в России — с начала 2020-х годов активно инвестирует в цифровизацию проектных и строительных процессов. Основу стратегии составляют собственные технологические платформы, использование BIM-моделирования, платформенного проектирования, а также модульного

домостроения, что позволило существенно сократить сроки ввода объектов и повысить операционную эффективность. В условиях экономической нестабильности 2022–2023 годов ПИК ориентировался на удержание рыночных позиций за счёт масштабирования внутренних ресурсов, сокращения подрядных затрат и управления цепочками поставок. Одновременно компания усилила вертикальную интеграцию: развитие собственных производств позволило снизить зависимость от внешнего рынка строительных материалов. Одним из успешных решений стало внедрение единой цифровой платформы управления проектами, позволившей контролировать сроки и затраты в реальном времени. Однако из-за усиления санкционного давления и ограничения доступа к международному капиталу, компания временно приостановила ряд проектов за пределами столичных регионов, что можно трактовать как неудачную попытку экстенсивного расширения в условиях кризиса.

Группа ЛСР демонстрирует устойчивую модель девелопмента, основанную на высокой степени вертикальной интеграции: от добычи инертных материалов и производства стройматериалов до девелопмента и реализации объектов. В период нестабильности 2022–2023 годов компания акцентировала внимание на снижении издержек, повышении оборачиваемости капитала и разработке механизмов антикризисного управления ликвидностью.

Согласно отчётности, ЛСР удалось сохранить положительную динамику по рентабельности и чистому долгу за счёт грамотной политики внутреннего финансирования, отказа от дорогих заимствований и перехода к более сбалансированному портфелю объектов (с увеличением доли массового жилья).

Факторами успеха стали:

- собственное производство строительных материалов;
- консервативная долговая нагрузка;
- минимизация валютных рисков;
- ориентация на устойчивый спрос в сегменте эконом- и комфорт-класса.

## **Выводы**

Анализ показал, что наиболее эффективными стратегиями в условиях экономической нестабильности являются: вертикальная интеграция, диверсификация портфеля, внедрение цифровых технологий, а также сокращение зависимости от внешнего финансирования. Эти подходы повышают гибкость, устойчивость и контроль над издержками.

В текущей кризисной ситуации рекомендуется: активно внедрять BIM и цифровые платформы для оптимизации сроков и затрат; развивать собственные производственные мощности и логистику; сосредоточиться на сегментах с устойчивым спросом (эконом- и комфорт-класс); использовать

гибкие финансовые модели (ко-девелопмент, аренда); переходить к риск-ориентированному стратегическому планированию.

### Список литературы

1. Девелопмент и управление инвестиционно-строительными проектами в концепции устойчивого развития территорий / Н.С. Алексеева, С.В. Пупенцова, М.А. Морозова, С.А. Бондаренко // Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: Коллективная монография. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 30-43. EDN KMZTCS.

2. Разработка практикоориентированного подхода к оценке рисков проектов в коммерческую недвижимость / А.А. Ильинский, С.В. Пупенцова, И.В. Багаева, Д.А. Мосеев // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 2. С. 79-88. DOI 10.24143/2073-5537-2024-2-79-88. EDN ILYINH.

3. Pupentsova S. Problems of Digitalization of Collection and Analytics of Enterprises' Financial Information for Determining Industry Average Financial Indicators / S. Pupentsova, M. Laskin, M. Livintsova // WSEAS Transactions on Business and Economics. 2024. Vol. 21. Pp. 2049-2060. DOI 10.37394/23207.2024.21.167. EDN XTWAZY.

4. Pupentsova S.V. Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation / S.V. Pupentsova, E.A. Gromova // Real Estate Management and Valuation. 2021. Vol. 29. № 2. Pp. 97-106. DOI 10.2478/remav-2021-0016. EDN JNTZOX

5. Матвеева М.В. ESG-принципы в девелопменте / М.В. Матвеева, М.А. Кустова, О.А. Безруких // Baikal Research Journal. 2023. Т. 14. № 2. С. 571-584. DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(2).571-584. EDN RIYEVC.

6. Аристова Е.В. Особенности развития современного российского девелопмента и строительства в сегменте жилой недвижимости в рамках концепции ESG / Е.В. Аристова // Журнал правовых и экономических исследований. 2024. № 4. С. 221-228. DOI 10.26163/GIEF.2024.77.94.030. EDN KTQNUG.

7. Крелина Е.В. Интеграция ESG-подхода в девелопмент жилой недвижимости / Е. В. Крелина // Актуальные вопросы строительства: взгляд в будущее: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 23–25 октября 2024 года. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2024. С. 219-224. EDN MRSPJR.

8. Матвеева М.В. Механизм повышения рейтинга ESG-факторов жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта / М.В. Матвеева, М.В. Козьма // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13. № 3. DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).25. EDN LVJKEL.

9. Ингер И.Т. Устойчивое развитие и девелоперская деятельность / И.Т. Ингер, Е. Мартякова // Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки: материалы VI Всероссийской конференции с международным участием, посвященной 125-летию РУТ (МИИТ), Москва, 25–26 ноября 2021 года. Москва: Перо, 2021. С. 206-208. EDN OBURAQ.

10. Каллаур Г.Ю. ESG-развитие строительной отрасли России / Г.Ю. Каллаур, А.Ю. Устьянцева // Современные проблемы управления проектами в инвестиционно-строительной сфере и природопользовании: материалы XIII Международной научно-практической конференции, Москва, 14 апреля 2023 года. Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. С. 230-236. EDN KGKNIF.

### References

1. Development i upravlenie investicionno-stroitel'nymi proektami v koncepcii ustojchivogo razvitiya territorij (Development and management of investment and construction projects in the concept of sustainable development of territories), N.S. Alekseeva, S.V.

Pupencova, M.A. Morozova, S.A. Bondarenko, Global'nye vyzovy cifrovoj transformacii rynkov: Kollektivnaya monografiya. Sankt-Peterburg: POLITEX-PRESS, 2023, pp. 30-43. EDN KMZTCS.

2. Razrabotka praktikoorientirovannogo podxoda k ocenke riskov proektov v kommercheskuyu nedvizhimost' (Development of a practice-oriented approach to assessing the risks of commercial real estate projects) / A.A. Il'inskij, S.V. Pupencova, I.V. Bagaeva, D.A. Moseev, *Vestnik Astraxanskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2024, no 2, pp. 79-88. DOI 10.24143/2073-5537-2024-2-79-88. EDN ILYINH.

3. Pupentsova S. Problems of Digitalization of Collection and Analytics of Enterprises' Financial Information for Determining Industry Average Financial Indicators (Problems of Digitalization of Collection and Analytics of Enterprises' Financial Information for Determining Industry Average Financial Indicators), S. Pupentsova, M. Laskin, M. Livintsova, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 2024, Vol. 21, pp. 2049-2060. DOI 10.37394/23207.2024.21.167. EDN XTWAZY.

4. Pupentsova S.V. Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation (Risk Management in Business Valuation in the Context of Digital Transformation), S.V. Pupentsova, E.A. Gromova, *Real Estate Management and Valuation*, 2021, Vol. 29, no 2, pp. 97-106. DOI 10.2478/remav-2021-0016. EDN JNTZOX

5. Matveeva M.V. ESG-principy v developmente (ESG principles in development), M.V. Matveeva, M.A. Kustova, O.A. Bezrukix, *Baikal Research Journal*, 2023, Vol. 14, no 2, pp. 571-584. DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(2).571-584. EDN RIYEVV.

6. Aristova E.V. Osobennosti razvitiya sovremennogo rossijskogo developmenta i stroitel'stva v segmente zhiloy nedvizhimosti v ramkax koncepcii ESG (Features of the development of modern Russian development and construction in the residential real estate segment within the framework of the ESG concept), E.V. Aristova, *Zhurnal pravovyx i ekonomicheskix issledovanij*, 2024, no 4, pp. 221-228. DOI 10.26163/GIEF.2024.77.94.030. EDN KTQNUG.

7. Krelina E.V. Integraciya ESG-podxoda v development zhiloy nedvizhimosti (Integration of the ESG approach into residential real estate development), E.V. Krelina, Aktual'nye voprosy stroitel'stva: vzglyad v budushhee: materialy III Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Krasnoyarsk, 23–25 oktyabrya 2024 goda. Krasnoyarsk: Sibirskij federal'nyj universitet, 2024, pp. 219-224. EDN MRSPJR.

8. Matveeva M.V. Mexanizm povysheniya rejtinga ESG-faktorov zhiznennogo cikla investicionno-stroitel'nogo proekta (Mechanism for increasing the rating of ESG factors of the life cycle of an investment and construction project), M.V. Matveeva, M.V. Koz'ma, *Baikal Research Journal*, 2022, Vol. 13, no 3, DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(3).25. EDN LVJKEL.

9. Inger I.T. Ustojchivoe razvitie i developerskaya deyatel'nost' (Sustainable development and development activities) / I.T. Inger, E. Martyakova // Sovremennoe sostoyanie, problemy i perspektivy razvitiya otraslevoj nauki: materialy VI Vserossijskoj konferencii s mezhdunarodnym uchastiem, posvyashhennoj 125-letiyu RUT (MIIT), Moskva, 25–26 noyabrya 2021 goda. Moskva: Pero, 2021, pp. 206-208. EDN OBURAQ.

10. Kallaur G.Yu. ESG-razvitie stroitel'noj otrasli Rossii (ESG development of the construction industry in Russia), G.Yu. Kallaur, A.Yu. Ust'yanceva, Sovremennye problemy upravleniya proektami v investicionno-stroitel'noj sfere i prirodopol'zovanii: materialy XIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Moskva, 14 aprelya 2023 goda. Moskva: Rossijskij ekonomicheskij universitet imeni G.V. Plekhanova, 2023, pp. 230-236. EDN KGKNIF.

Работа поступила в редакцию: 25.06.2025 г.