

**Задачи и неочевидные  
решения для мастер-плана**





1960-е



2020-е

60 лет коту  
под хвост...

## Кому нужен мастер-план

ГОРОД  
ДЕВЕЛОПЕР  
ЖИТЕЛИ

**Формирование  
концепции**

Мастер-план должен быть экономически эффективным не только для девелопера, но и для города.



# Анализ 360°

## Макроэкономический анализ территории



базовая информация



социально-демографическое положение



уровень жизни населения



инвестиционный климат



сравнение с сопоставимыми субъектами

## Анализ НПА



стратегия социально-экономического развития



градостроительная документация



барьеры и возможности

- геополитические
- финансовые
- демографические
- логистические
- административные

# Анализ 360°

Оценка емкости рынка – выбор ядра проекта

Построение финансовой модели

## Анализ драйверов рынка

### Тренды



отраслевые тренды рынка



тренды смежных сегментов

### Государственные цели



цели субъекта



федеральные цели



направления развития

### Быстрорастущие рынки



перспективные сегменты



лидеры рынка

## РЕСПУБЛИКА КРЫМ

### Основные направления развития р. Крым как субъекта

#### НАСЕЛЕНИЕ

Создание системы переподготовки кадров, удержание молодых специалистов

#### ИНФРАСТРУКТУРА

Развитие УДС, железнодорожного транспорта. Повышение доступности аэропортов на общ. транспорте. Увеличение авиасообщения

#### ЗДРАВООХРАНЕНИЕ

Развитие курортно-лечебного отдыха, в том числе на неразвитых территориях

#### ТУРИЗМ

Увеличение туристического потока в неразвитые районы полуострова

#### НОРМАТИВНАЯ БАЗА

Снижение административных барьеров, создание благоприятной инвестиционной среды

### Крым имеет статус ОЭЗ

Наименование	В ОЭЗ (Вся территория р. Крым)	Вне ОЭЗ
Ставка налога на прибыль в федеральный бюджет	0% на 10 лет	3%
Ставка налога на прибыль	до 13,5%	17%
Коэффициент амортизации СОО	2	1
Таможенные сборы и налоги	0%	0%
Налог на имущество	0% на 10 лет	до 2,2%
Земельный налог	0% на 3 года	до 1,5%
Льготное кредитование	Всегда	Не всегда

#### ТРЕБОВАНИЯ:

- 1 Не осуществлять деятельность в сфере недропользования
- 2 Объем капитальных вложений в первые 3 года не менее 60 млн руб. для крупных предприятий и не менее 6 млн руб. для МСП
- 3 Регистрация предприятия или филиала на территории р. Крым

## РЕСПУБЛИКА КРЫМ

### Барьеры



#### ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ

Недоступность большей части рынков международного импорта/экспорта.

#### ФИНАНСОВЫЕ

Низкий уровень развития финансовых институтов на территории и сложности с перемещением капитала.

#### ЛОГИСТИЧЕСКИЕ

Географическое расположение. Отсутствие крупных транспортных узлов в ближайшем окружении (порт).

#### ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА

Отсутствие четкой стратегии развития [отраслей] бизнеса с помощью ОЭЗ

#### АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

Преференции для местных зарекомендовавших себя предпринимателей.

#### ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ

Отсутствие системы подготовки высококлассных специалистов и отток существующих кадров. Стареющее население и снижение рождаемости.

### Способы перелома барьеров



#### ГЕОПОЛИТИЧЕСКИЕ

Улучшение геополитической обстановки в ближайшей перспективе.

#### ФИНАНСОВЫЕ

Вход крупнейших российских банков на территорию полуострова.

#### ЛОГИСТИЧЕСКИЕ

Выстраивание новых логистических цепочек по территориям Донецкой, Запорожской и Херсонских областей.

#### ОСОБАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЗОНА

Взаимодействие с МинЭкономразвития для определения ключевых для развития отраслей.

#### АДМИНИСТРАТИВНЫЕ

Выстраивание прямых связей с бизнесом, создание команды по примеру Калужской области для привлечения потенциальных инвесторов, внедрение полного цифрового документооборота.

#### ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ

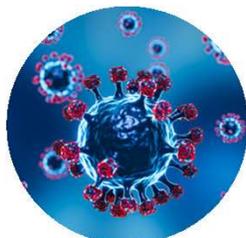
Создание гражданского ВУЗа на территории/в ближайшем окружении. Расширение программ, направленных на повышение рождаемости.

## Тренды



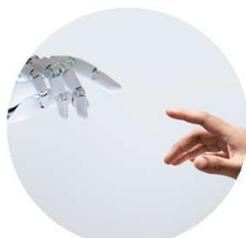
### РОСТ ИНТЕРЕСА К ЗДОРОВОМУ ОБРАЗУ ЖИЗНИ

Растущий интерес к здоровому образу жизни и проактивному управлению здоровьем создает спрос на медицинские технологии, предоставляющие инструменты для мониторинга и поддержания здоровья, такие как носимые устройства и мобильные приложения.



### ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Появляющиеся проблемы, такие как пандемия, распространение инфекций, и отсутствие доступа к медицинской помощи в некоторых регионах мира, стимулируют разработку инновационных медицинских технологий для решения этих глобальных проблем.



### ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

Быстрый темп развития технологий, таких как искусственный интеллект, интернет вещей (IoT), биотехнологии и нанотехнологии, предоставляет новые возможности для разработки более точных, эффективных и интегрированных медицинских решений.



### ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ ГОСУДАРСТВА В РАЗВИТИИ МЕДИЦИНЫ

Государство заинтересовано в развитии medtech, потому что это технология нацелена на повышение общественного здоровья, укрепление экономики, инновационное развитие и эффективное управление здравоохранением. Объем российского MedTech в первой половине 2023 года составил 17 млрд рублей.



### ПОВЫШЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К МЕДИЦИНЕ

С развитием геномики и молекулярной медицины возникает растущая потребность в технологиях, способных предоставлять персонализированные методы диагностики и лечения, учитывая индивидуальные особенности каждого пациента.



### РОСТ СТАРЕЮЩЕГО НАСЕЛЕНИЯ

Увеличение числа пожилых людей в обществе приводит к увеличению потребности в медицинских услугах. Medtech может предоставить инновационные методы диагностики и лечения хронических заболеваний, которые часто связаны со старением.

## Быстрорастущие рынки

### 1 ТУРИЗМ

Рост выручки в сфере туризма за II квартал 2024 года составил **92%**. Туристический поток также **растет на 17%** за счет развития внутреннего туризма.

### 2 ОБРАЗОВАНИЕ и EDTECH

**Тренд на переобучение** и смену профессии продолжает развиваться и увеличивать интерес людей к образовательным курсам.

**Количество обращений** в образовательные учреждения за III квартал 2024 **выросло на 99%**.

### 3 F&B

За III квартала 2024 обороты выручки в сфере общественного питания в России **выросли на 12%**. При этом наиболее популярными точками питания стали кофейни и кафе бабл-ти, что объясняется **трендом на здоровое питание**.

### 4 ECOMMERCE

Объем российской интернет-торговли **вырос на 39%** за 1 полугодие 2024 и составил **1,9 трлн. руб.**

Для нужд крупнейших онлайн-ритейлеров необходимо **развитие специализированной инфраструктуры**.

### 5 MEDTECH

MEDTECH-рынок в РФ в 2023 г. вырос на **27%**, достигнув объема в **46,63 млрд руб.** К 2025 г. ожидается его увеличение до **96 млрд руб.**

### 6 LIGHT INDUSTRIAL

Рынок Light Industrial сейчас находится в стадии быстрого роста. За последние 4 года в сегменте было сформировано **93%** существующего предложения, а ежегодный прирост в период 2021-2023 гг. в среднем составлял **108%**.

**Ядро проекта –**  
сильный сегмент с  
центральной функцией

сопутствующая  
инфраструктура



не обременение,  
**а доходность**

жилой сектор



востребованный  
и функционально  
наполненный

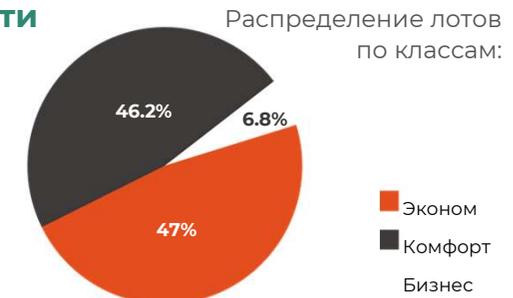
## Емкость рынка

### Анализ рынка и конкурентов по отдельным сегментам:

- жилая недвижимость
- отельная недвижимость
- торговая недвижимость
- офисная недвижимость
- индустриальная недвижимость
  
- социальные объекты
- медицина образование
- спорт
- досуг
  
- рынок мест приложения труда

### Анализ рынка жилой недвижимости

Средняя стоимость жилья в новостройках в Крыму в 2 с раза ниже, чем в Краснодарском Крае – **144** тыс. руб./кв. м. против **300** тыс. руб./кв. м.



Наименование	Квартиры	Апартаменты	Смешанно	Общая	Ед. изм.
Кол-во ЖК	34	8	2	44	шт.
Средняя этажность	10	6	9	10	эт.
Средняя стоимость	139,181	161,050	194,226	146,307	руб./кв. м.
Эконом	117,392	0	0	117,392	руб./кв. м.
Комфорт	142,706	130,315	194,226	144,286	руб./кв. м.
Бизнес	203,750	212,276	0	208,865	руб./кв. м.
Премиум	0	0	0	0	руб./кв. м.

## Емкость рынка

| АНАЛИТИКА 360°



### Анализ рынка и конкурентов по отдельным сегментам

-  жилая недвижимость
-  отельная недвижимость
-  торговая недвижимость
-  офисная недвижимость
-  индустриальная недвижимость
  
-  социальные объекты
-  медицина образование
-  спорт
-  досуг
  
-  рынок мест приложения труда



## Проверка гипотез и формирование продукта

| АНАЛИТИКА 360°



**Формирование продукта** основывается на сформированных в ходе анализа **гипотезах**

Факторы формирования продукта (выбора сегмента и класса):



**Ядро**, выбранное из быстро-растущих рынков



**Цели** государства и субъекта



**Емкость** рынка



Анализ **косвенных признаков** – проверка гипотез с помощью неочевидных факторов

**ОТСУТСТВИЕ СЕГМЕНТА**  
на рассматриваемом рынке



**ОТСУТСТВИЕ СПРОСА**



**ЖК «Екатерининский Парк», Краснодар**  
Застройщик: «ЕкатеринодарИнвест-Строй»

причина выбора сегмента: вывод о переходе конкуренции **из ценовой в продуктовую**, основанный на анализе ЦА, ее предпочтений и изменений спроса из-за ужесточения ипотечной программы



**ЖК «Резиденция», Курган**  
Застройщик: «Брусника»

причина выбора сегмента: **наличие инфраструктуры и отсутствие качественного предложения** на рынке формируют конкурентное преимущество и возможность переманивания аудитории.

# Формирование ТЭП



**Формирование ТЭП основано на драйверах развития территорий, существующей емкости рынка, выбранном сегменте и анализе субъекта**

Тип кластера	MedTech	Спорт	Восстановление	Рекреация	Жилье	Отель	Офисы	Торговля
Площадь территории, га	45	10	30	10	700	35	10	15
Площадь объектов, тыс. кв. м.	120	40	10	5	7500	100	30	125
Цена проекта, млрд руб.	28,8	6,4	2,25	4	1072	41,4	6,3	37,5

Источники: KEY CAPITAL «Проект развития территорий в р. Крым»

## Построение финмодели

| АНАЛИТИКА 360°



**6** проектов мастер-планов с построением финансовой модели реализовала компания **KEY CAPITAL** в 2024 г.

выделенные сегменты с наибольшей доходностью:

**IRR**

- Водные комплексы отдыха **30%**
- Гостиницы **30%**
- Жилая недвижимость **25%**
- Light Industrial **35%**

Средняя окупаемость проектов развития территорий  
**~ 5 лет**



Наши ближайшие мероприятия:

**Бизнес-туры:** Тюмень, Пермь, Калининград, Ижевск

**Курсы:** управление гостиничными объектами,  
руководитель проекта

**Международные бизнес-туры:** Сингапур, Сеул, Шанхай,  
Дания



**Ольга Гусева**

Генеральный директор KEY CAPITAL



Самая полная программа для девелопера от  
лучших практиков

**девелоперы.рф**