

Недвижимость как продукт

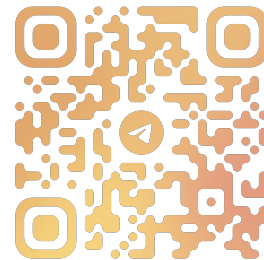
Влияние UX, сервисных моделей
и сценариев жизни на доходность

На примере девелоперов ОАЭ
Сравнение с Россией

Семинар кафедры маркетинга МГУ · 20 апреля 2026

Екатерина Паталина (Белова)

Эксперт в области продуктовой стратегии
жилой и сервисной недвижимости



- 200+ реализованных проектов
- ОАЭ · Россия · Израиль
- Cont de Arch · Top 10 Women Entrepreneurs, MENA



Жильё — это продукт: смена парадигмы

Рынок жилья долгое время описывался через физические характеристики объекта. Сегодня конкурентоспособность продукта определяется иначе — через сценарий жизни, логику использования и качество опыта.

Старая парадигма

Квадратные метры × цена

Стоимость определяется площадью и локацией — всё остальное вторично.

Локация = всё

Продукт описывается через адрес, этаж и вид из окна.

Типология

Студия, 1br, 2br — покупатель выбирает по количеству комнат.

Отделка и планировка

Технические характеристики как основной аргумент.

Новая парадигма

Сценарий жизни покупателя

Кто живёт, как живёт, зачем покупает — продукт строится вокруг этого.

Логика использования

STR, LTR, lifestyle, инвестиция — разные продукты для разных целей.

Сервисная модель

Управление, сервисы, комьюнити — часть стоимости продукта.

Качество опыта (UX)

Как чувствует себя жилец на каждом этапе — от выбора до выезда.



Что такое UX в недвижимости

Пользовательский опыт охватывает все точки контакта — от первого поиска до выхода из актива

1. До покупки

- Поиск и первое впечатление
- Презентация и шоурум
- Продающий нарратив
- Digital-тур, визуализация

2. Въезд и заселение

- Скорость оформления
- Welcome-пакет
- Ориентация в объекте
- Знакомство с УК

3. Ежедневная жизнь

- Консьерж, охрана, уборка
- Fitness, pool, co-work
- Смарт-системы
- Удобство оплаты сервисов

4. Выход (Exit)

- Управление арендой
- Аналитика доходности
- Обратный выкуп
- Гарантия yield

Ключевой тезис: UX не только удовлетворённость — он напрямую определяет загрузку объекта и премию к цене аренды.

Mered (Пионер Групп)

Шоурум как Sales инструмент



Becar (You&Co)

Формат жилья как полный жизненный set-up



Segrex Development

Сервисные апартаменты



Как провести UX-анализ объекта

Практический фрейм: что смотреть, как измерять, что менять

01

Определить целевой сценарий

Кто живёт? Зачем? Как долго? — STR-турист, экспат-резидент, инвестор-absent owner. Разные сценарии требуют разных продуктов.

Вопрос: какой сценарий жизни поддерживает текущий продукт?

02

Пройти customer journey

Физически пройти весь путь жильца: поиск → просмотр → заселение → быт → выезд. Зафиксировать каждую точку трения.

Метрика: где человек тратит больше усилий, чем должен?

03

Замерить операционные данные

Occupancy rate, ADR, длина цикла аренды, отзывы, частота обращений в УК. Данные покажут, где UX ломается.

Метрика: occupancy <85% — сигнал продуктовой проблемы.

04

Сравнить с рынком (А/В)

Выбрать 2–3 конкурентных объекта в той же локации. Сравнить ставки, загрузку, отзывы. Понять, за что платит рынок.

Вопрос: что есть у лидеров, чего нет у вас?

05

Сформулировать продуктовые гипотезы

На основе анализа — список изменений с приоритетами: быстрые (дизайн, мебелировка) и структурные (сервисная модель, УК).

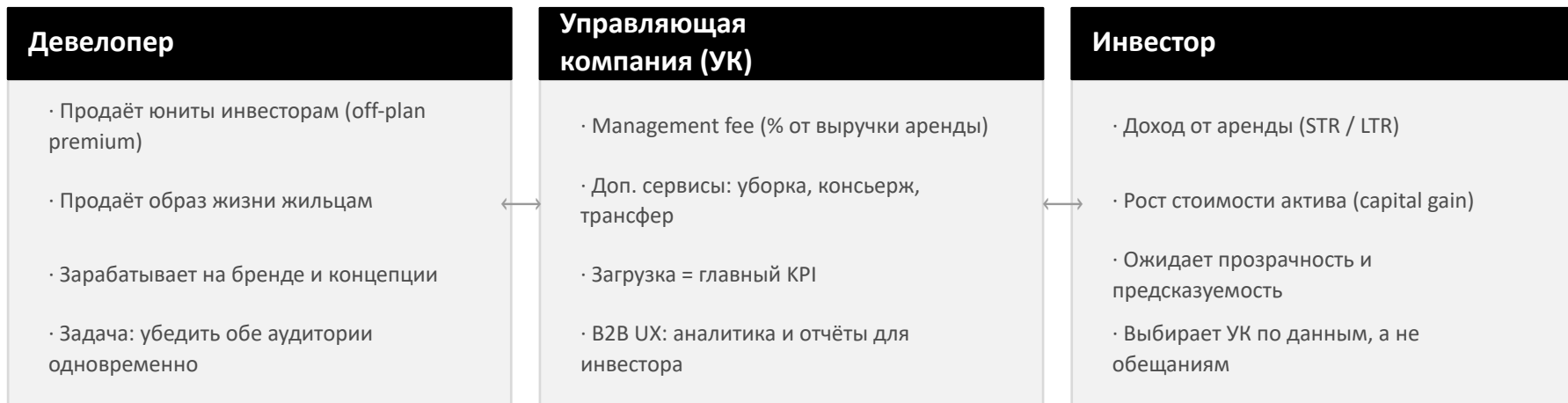
Результат: продуктовый бэклог с оценкой влияния на доходность.

Сервисные форматы: кто и на чём зарабатывает

В каждом формате одновременно работают три игрока с разными стратегиями дохода

Девелопер и УК вынуждены строить сразу два продукта: один для жильца (опыт проживания), второй для инвестора (доходность и прозрачность).

Отношения между девелопером, УК и инвестором — это тоже UX: удобство аналитики, отчётности, коммуникации.



Сравнение форматов по источникам дохода:

Формат	Девелопер зарабатывает	УК зарабатывает	Инвестор зарабатывает
Branded Residence	Premium за бренд (+30–60%)	Mgmt fee + lifestyle сервисы	Yield + capital gain
Serviced Apartments	Продажа инвесторам	Occupancy-based fee	Стабильная аренда 6–8%
Co-living	Продажа / операция	Удержание + комьюнити	Доход при высокой загрузке

Рынок ОАЭ: контекст и структура спроса

89%

населения — экспаты

Нет привязки к гражданству

\$48K

средний доход / год

Высокая платёжеспособность

0%

налог на доход

Ключевой инвест-стимул

№1

ультра-luxury сделки

Мировой рейтинг 2024

Кто покупает:

Инвесторы (доходность) · Экспаты (проживание) · HNWI (диверсификация) · Digital nomads · Пенсионеры из Европы ·
Российские покупатели

Dubai: luxury и ultra-luxury

Downtown, Palm Jumeirah, DIFC. Branded residences, флагманские проекты.
Аудитория: глобальный HNWI, инвесторы.

Abu Dhabi: резидентский рынок

Saadiyat Island, Yas Island. Культурные и государственные проекты. Аудитория: семьи экспатов, госслужащие.

Sharjah / RAK: доступность

Бюджетный и средний сегмент. Высокий рост спроса после COVID. Аудитория: средний класс, молодые семьи.

Три кейса из практики: как продукт влияет на доходность

Реальные проекты на рынке ОАЭ — разные форматы, разные аудитории, разная логика

BRANDED RESIDENCE

MERED + Pininfarina Iconic Tower, Dubai

Задача:

Шоурум как инструмент продаж для брокеров и инвесторов

Решение:

Сценарий движения посетителей, зоны презентации, арт-подбор

Бренд:

Pininfarina (Ferrari, мировой дизайн) — имя даёт premium к цене

Результат:

Усиление восприятия продукта, выход на новые проекты девелопера

Бренд дизайнера = аргумент для HNWI-инвестора

STR / HOLIDAY HOMES

Segrex / Nicholas Residences JVC, Dubai

Проблема:

Versace-элементы в здании не совпали с реальной аудиторией

Анализ:

Аудитория — одинокие мужчины: нужен брутальный, тёмный стиль

Решение:

Ребрендинг под STR: тёмная кухня, брутальные юниты + A/B тест

Инвестиции:

35 000 AED в мебелировку → 192 312 AED прибыли за 9 мес.

97,6% окупаемость · +15% к ставке аренды

COLIVING

Becar / You&Co Dubai

Задача:

Вывод формата coliving на рынок ОАЭ — аудитория и продукт с нуля

Решение:

Сценарии жизни + комьюнити-модель + событийная программа

Аудитория:

Экспаты в фазе адаптации: социальный капитал важнее метров

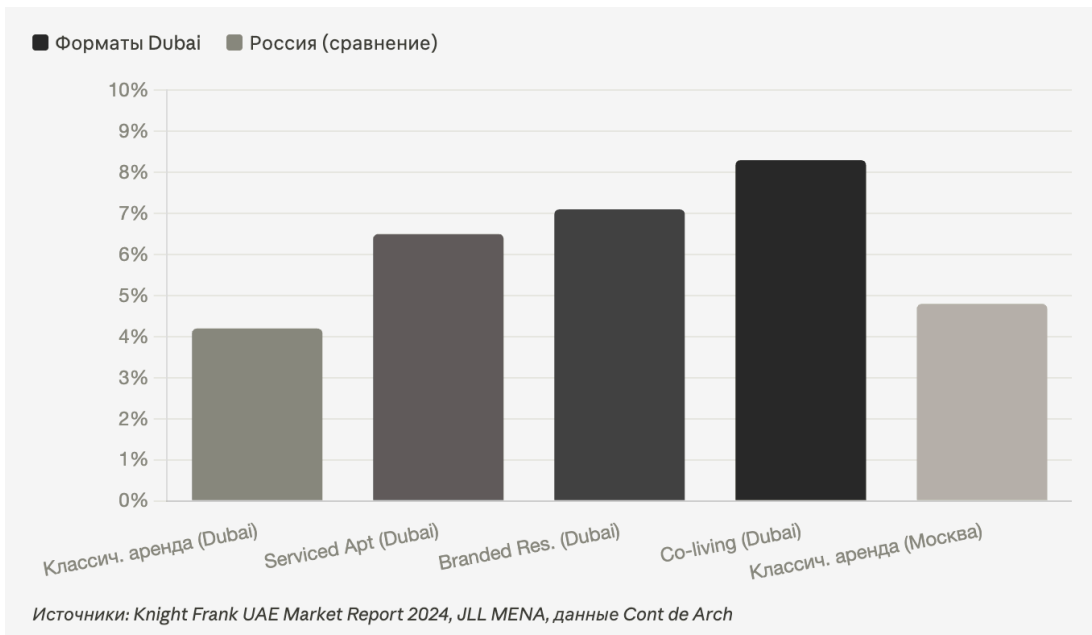
Результат:

Устойчивый спрос, повторные циклы проживания, активное сообщество

~80% загрузки за первые 6 месяцев

Доходность через логику использования

Net yield (%) по форматам. График показывает: формат управления (не только локация) определяет доходность. Branded Residence и Co-living дают выше классической аренды за счёт сервисной модели и загрузки.



Источники: Knight Frank UAE Market Report 2024, JLL MENA, данные Cont de Arch

Классич. аренда Dubai (4,2%)

Базовый сценарий — долгосрочная аренда без управления. Минимальные операционные затраты, но и минимальная доходность.

Serviced Apt (6,5%)

Профессиональная УК, гибкий срок аренды. Выше загрузка за счёт разных аудиторий (туристы + командировочные).

Branded Res. (7,1%)

Бренд отеля даёт ценовую премию. Инвестор платит больше при покупке, но получает стабильный премиальный поток.

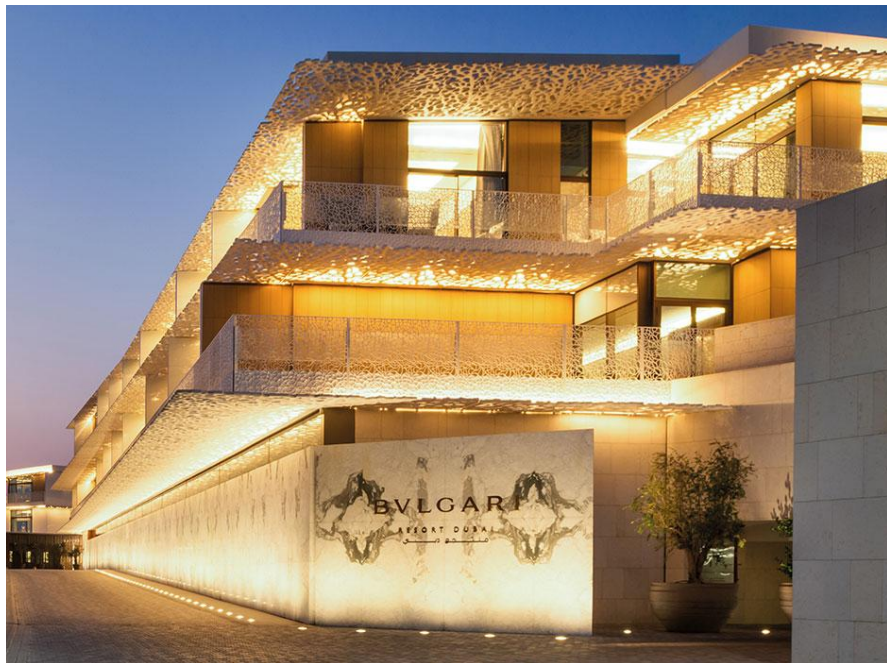
Co-living (8,3%)

Высокая операционная эффективность: общие зоны снижают CAPEX, высокая загрузка за счёт комьюнити и гибкости.

Москва (4,8%)

Другая структура налогов и расходов. Рынок движется в сторону сервисных форматов, но пока существенно уступает UAE.

ОАЭ vs Россия: сравнительный анализ



ОАЭ vs Россия: сравнительный анализ

Сравнение помогает понять: какие инструменты ОАЭ применимы в России, а какие — следствие уникального контекста. Это не «лучше / хуже» — это разные продуктовые задачи.

Критерий	ОАЭ	Россия
Целевая аудитория	Глобальный инвестор, экспат, HNWI	Внутренний покупатель, инвестор
Сервисная модель	Обязательна для премиума — стандарт рынка	Формируется, пока нишевая
Роль бренда	Ключевой фактор ценообразования (+30–60%)	Репутация застройщика важнее имени бренда
Регуляторика	Защита инвестора, freehold-зоны, 0% налог	Эскроу-счета, 214-ФЗ, налог на доход
Доходность аренды	5–9% net yield (сервисные форматы)	3–5% в Москве и Санкт-Петербурге
UX-инвестиции	Стандарт рынка — без этого нет продажи	Конкурентное преимущество, не норма
Сезонность	Сглажена сервисной и управленческой моделью	Высокая у курортных и загородных объектов

Выводы и гипотезы

Прямой перенос модели ОАЭ в Россию невозможен: контекст другой. Но принципы продуктового мышления — универсальны. Ниже — что работает, что не работает, и почему.

Что Россия может перенять

Сервисная модель

На насыщенных рынках (Москва, Сочи) сервис — способ выделиться. Загрузка выше, ставка выше.

Сценарии жизни

Позиционирование через портрет клиента и сценарий использования — а не через метраж и планировку.

Lifestyle-нарратив

Брендинг через образ жизни, а не технические характеристики объекта.

Гарантия доходности

Как инструмент продаж инвестиционных объектов — снижает барьер входа.

Что не работает в российском контексте

Глобальный бренд как якорь

Нет устойчивого потока иностранных покупателей. Местный рынок не реагирует на Four Seasons так, как глобальный HNW1.

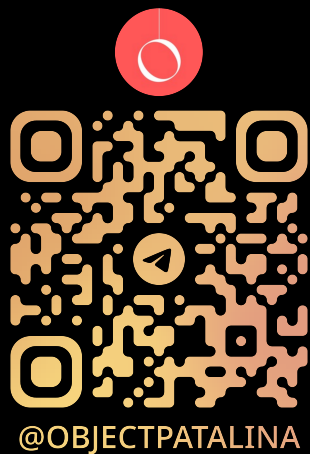
Freehold + нулевой налог

Уникальная регуляторная среда ОАЭ — не воспроизводима в текущем российском поле.

Yield 7–9% net

Другая структура операционных расходов, налогообложения и управленческих комиссий.

Ключевой тезис: доходность жилого продукта определяется не локацией и метражом, а качеством пользовательского опыта и устойчивостью сервисной модели.



Вопросы

и дискуссия

katerinapatalina.ru

Эксперт в области продуктовой стратегии жилой и сервисной недвижимости · ОАЭ · Россия