

// пример кейса · направление AI-трансформация

Новый этап

Стратегия AI-трансформации премиального девелопера

Двадцать пять лет «Девелопер X» строил премиальное жильё в центре и на западе Москвы по одним и тем же правилам. Дорогие деньги и слабый спрос показали, что процессы компании устарели. Разработайте стратегию AI-трансформации на три и пять лет, чтобы повысить эффективность компании и вернуть ей финансовую устойчивость.



// 01 · ситуация

Двадцать пять лет по одним правилам

Почему совет директоров сменил руководство и что увидел новый генеральный директор.

В июле 2026 года совет директоров «Девелопера X» досрочно прекратил полномочия генерального директора. Он руководил компанией двадцать лет.

Решение приняли на заседании по итогам первого полугодия. Впервые за четверть века компания завершила отчётный период с чистым убытком. Продажи снижались третий год подряд. Процентные расходы превысили EBITDA, и запас ликвидности сокращался.

«Девелопер X» строит премиальное жильё в центре и на западе Москвы с 2001 года. Компанию знают по клубным домам в исторических кварталах, сдержанной архитектуре и собственному сервису для жителей.

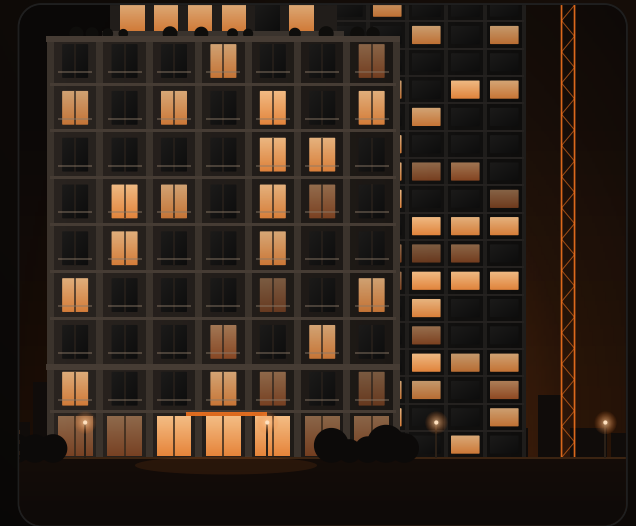
Долгое время высокая маржинальность позволяла компании проходить кризисы без изменения подходов к управлению. Процессы складывались годами и держались на опыте сотрудников.

В 2024–2026 годах условия на рынке изменились. В октябре 2024 года ключевая ставка Банка России достигла 21%¹. Резко подорожала часть проектного кредита, не покрытая средствами покупателей на счетах эскроу. Спрос на дорогое жильё ослаб².

В сентябре 2026 года компанию возглавил Андрей Л. Ранее он руководил операционной деятельностью федерального девелопера и отвечал за его цифровую трансформацию. Вместе с ним в компанию пришли новый финансовый директор и директор по трансформации. Сотрудники встретили смену руководства настороженно. Многие из них работали в компании больше пятнадцати лет.

В первую неделю Андрей попросил подготовить одностраничную сводку по сделкам, платежам и строительству. Сводку собирали три недели. Её представили в виде нескольких таблиц, и цифры в них не совпадали. На вопрос о причинах финансовая служба ответила: «Подразделения отчитываются в собственных форматах. Так сложилось».

Встречи с подразделениями подтвердили первое впечатление. Договоры согласовывались на бумаге. Данные о клиентах, ценах и платежах хранились в разных системах и таблицах. Управленческие сводки готовились вручную и устаревали к моменту выпуска. Андрей понял, что изменения затронут работу всей компании.



// ИНТЕРЕСНЫЙ ФАКТ

Первый клубный дом компании на 34 квартиры построен в 2003 году в Хамовниках. Его по-прежнему обслуживает собственная управляющая компания. Многие жители дома позже купили квартиры в новых проектах «Девелопера X».

¹ Банк России, решение совета директоров от 25 октября 2024 года.

² NF Group, итоги I полугодия 2026 года. Число сделок с элитными новостройками Москвы снизилось на 27% к I полугодью 2025 года.

// 02 · задача

Курс на трансформацию

Итоги диагностики, решение совета директоров и письмо генерального директора проектной команде.

Новое руководство начало с диагностики. Её итоги определили масштаб изменений.

В сентябре и октябре руководство провело встречи с главами подразделений, прошло путь сделки вместе с отделом продаж и разобрало отчётность по проектам.

Выводы оказались серьёзнее ожиданий. Большинство процессов не описано. Системы почти не обмениваются данными. Попытки внедрить новые решения останавливались на этапе интеграции.

Стало ясно, что времени у компании мало. На заседании совета директоров Андрей сказал: «Постепенными улучшениями мы не успеем. Нужно перестроить работу целиком: процессы, данные и управление».

Совет директоров поддержал программу трансформации. Цифровая трансформация и AI-трансформация пройдут одновременно. Новые процессы будут сразу проектироваться с учётом возможностей искусственного интеллекта.

Для разработки стратегии AI-трансформации «Девелопер X» обратился в /strategai. Компании требовалась группа аналитиков, способная быстро подготовить стратегию. /strategai отобрала аналитиков и назначила на проект **вашу команду**.

На следующий день команда получила письмо →

Входящие

Стратегия AI-трансформации «Девелопера X»

АЛ

Андрей Л.
генеральный директор «Девелопера X»

2 ноября 2026, 09:14

Кому:

Проектная команда /strategai

Копия:

финансовый директор, директор по трансформации

Приложение. Финансовые и операционные показатели

Коллеги, добрый день.

«Девелопер X» строит дома высокого класса, но работает по процессам двадцатилетней давности. Эффективность компании снижается, и запас финансовой устойчивости сокращается.

Прошу подготовить **стратегию AI-трансформации компании на один, три и пять лет**. Она должна показать, как AI повысит эффективность и поможет вернуть финансовую устойчивость.

В стратегии прошу отразить:

- 01 Диагностику:** где AI даст наибольший эффект и что нужно изменить в процессах и данных.
- 02 Портфель AI-инициатив** с оценкой эффекта, сложности и рисков.
- 03 Целевую архитектуру:** данные, системы и модели.
- 04 Дорожную карту** на один, три и пять лет с бюджетом и командой.
- 05 Экономическую оценку:** эффект, затраты и окупаемость.
- 06 План изменений в организации:** роли, обучение и управление рисками.

Выбор процессов, технологий и подходов остаётся за вами. Важно, чтобы решения опирались на данные компании и укладывались в ограничения совета директоров.

Результат прошу направить в виде презентации в PDF объёмом не более 15 слайдов.

С уважением,
Андрей Л.

← Ответить

→ Переслать

// 03 · компания

«Девелопер X»: премиальный девелопер полного цикла

Что строит компания, где и для кого.

«Девелопер X» строит премиальное жильё в Москве с 2001 года. Компания реализовала 41 проект, ещё девять находятся в строительстве и продаже.

Компания работает по модели полного цикла: от покупки участка до обслуживания домов после заселения.

В приоритете у компании архитектура, качество материалов и сервис. Концепции проектов разрабатывают известные архитектурные бюро, дома обслуживает собственная управляющая компания.

Покупателями выступают предприниматели и руководители крупных компаний. Почти 40% сделок приходится на повторные покупки и рекомендации.

// СЕГМЕНТ И ЦЕНА

1,1–3,4 млн руб. за м²

Премиум и делюкс: верхний ценовой сегмент Москвы.

↑ **+38%** рост средней цены квадратного метра с 2022 года

ПРЕМИУМ
1,1–1,6 млн руб. за м²

ДЕЛЮКС
2,2–3,4 млн руб. за м²

СРЕДНЯЯ СДЕЛКА
около 190 млн руб.

// ПОЛНЫЙ ЦИКЛ ДЕВЕЛОПМЕНТА



// ГДЕ И ЧТО СТРОИТ КОМПАНИЯ



Клубные дома
30–90 квартир в исторических кварталах центра.

БОЛЬШИНСТВО ПРОЕКТОВ

Резиденции
80–200 квартир, закрытая территория и сервис для жителей.

Камерные кварталы
До 700 квартир, строятся очередями.

// СТРАТЕГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

Стратегия 2021–2026 годов «Качество без компромиссов»
Рост цены и выход в класс делюкс. Цифровое направление в стратегии не предусматривалось.

Акционеры и управление
Семья основателя и частный инвестиционный фонд. Подразделения подчиняются напрямую генеральному директору.

Приоритеты на 2027–2031 годы
Финансовая устойчивость, эффективность процессов, управление на основе данных и премиальный сервис.

// 04 · рамки решения

Рамки решения

Позиция бывшего генерального директора по AI и ограничения, утверждённые советом директоров.



Бывший генеральный директор

Пояснительная записка совету директоров · март 2025

О применении технологий искусственного интеллекта

01 Клиенты ждут персонального обслуживания

Обращения, обработанные AI-ассистентом на сайте, в 3,1 раза реже приводили к сделке. Ассистент работал без связи с CRM и отключён.

02 Технологии недостаточно точны

Пилот распознавания первичных документов показал точность 71%. Для юридически значимых документов такой точности не хватает. Облачная обработка не согласована службой информационной безопасности.

03 Данные не готовы к AI

К вопросу целесообразно вернуться после перехода на новую ERP-систему, запланированного на 2028 год.

Вывод. Сохранить выжидательную позицию и применять зрелые решения после их апробации на рынке.

Генеральный директор «Девелопера X» в 2006–2026 годах

// ПОМЕТКА НОВОГО ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА НА ПОЛЯХ · СЕНТЯБРЬ 2026

«Разобраться по трём пунктам. Что именно не сработало: технология или процесс?»

// ОГРАНИЧЕНИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ



Бюджет и сроки

- Не более **1,2 млрд руб.** на 2027–2029 годы, включая AI, данные, доработку ИТ-систем и затраты на команду.
- Не более **350 млн руб.** в 2027 году.
- Первый измеримый финансовый результат не позднее **1 июля 2027 года**.
- Инициативы 2030–2031 годов финансируются из подтверждённого эффекта.



Команда и персонал

- До **12 штатных единиц** для работы с AI и данными в 2027 году. Остальная работа ведётся с подрядчиками и партнёрами.
- Массовое сокращение персонала не рассматривается как источник эффекта в 2027 году.
- Высвобождение персонала возможно через естественную убыль, перераспределение и переобучение.



Данные и системы

- Персональные данные клиентов обрабатываются в базах на территории России в соответствии с 152-ФЗ «О персональных данных».
- По решению совета директоров персональные данные не передаются в иностранные сервисы.
- Учётное ядро на 1С сохраняется до конца 2027 года. Банки требуют непрерывности отчётности по проектам.



Клиенты и регулирование

- Клиент может обратиться к персональному менеджеру на всех этапах сделки.
- Решения о цене и скидке принимает сотрудник.
- С 1 марта 2025 года договоры участия в долевом строительстве (ДДУ) подаются на регистрацию только в электронной форме.
- Застройщики, привлекающие средства граждан, обязаны вести информационные модели новых многоквартирных домов.

// приложение

Приложение. Финансовые и операционные показатели

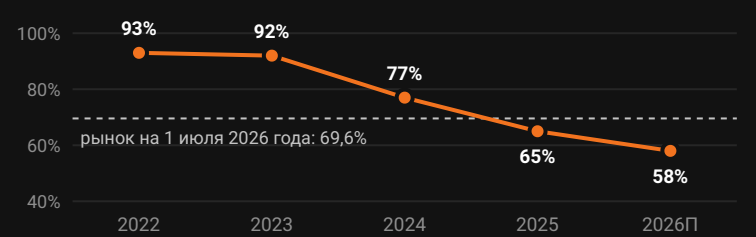
Консолидированные данные «Девелопера X» за 2022–2026 годы. Показатели 2026 года приведены по прогнозу на конец года.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2022	2023	2024	2025	2026П
ПРОДАЖИ					
Продажи, тыс. м²	56,4	63,1	54,2	44,0	35,0
Средняя цена, млн руб. за м²	1,18	1,31	1,44	1,55	1,63
Продажи, млрд руб.	66,6	82,7	78,0	68,2	57,0
Число сделок	542	584	484	379	297
ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, МЛРД РУБ.					
Выручка по МСФО	61,0	74,8	79,6	70,9	60,2
EBITDA	19,2	24,2	20,8	13,0	8,1
Рентабельность по EBITDA	31,5%	32,4%	26,1%	18,3%	13,5%
Коммерческие и управленческие расходы	6,9	8,0	9,4	10,3	10,0
в % к выручке	11,3%	10,7%	11,8%	14,5%	16,6%
Процентные расходы	4,9	5,8	10,4	16,2	16,7
Чистая прибыль	13,0	16,6	11,6	2,0	−3,5
ДОЛГ И ЛИКВИДНОСТЬ, МЛРД РУБ.					
Проектное финансирование, долг на конец года	88	104	121	133	136
Средства на счетах эскроу	82	96	93	87	79
Покрытие проектного долга эскроу	93%	92%	77%	65%	58%
Средняя ставка проектного финансирования	3,6%	3,7%	6,0%	8,6%	8,5%
Корпоративный долг	22	24	31	39	45
Денежные средства	14,2	12,6	9,1	6,3	4,1
Чистый корпоративный долг / EBITDA	0,4	0,5	1,1	2,5	5,0
СПРАВОЧНО					
Численность сотрудников, чел.	1 185	1 210	1 262	1 281	1 247
Ключевая ставка Банка России на конец периода	7,5%	16%	21%	16%	14%

// EBITDA И ПРОЦЕНТНЫЕ РАСХОДЫ, МЛРД РУБ.



// ПОКРЫТИЕ ПРОЕКТНОГО ДОЛГА ЭСКРОУ



// КОВЕНАНТ И ЛИКВИДНОСТЬ

- Ковенант банков: чистый корпоративный долг / EBITDA не выше 5,5. По прогнозу на конец 2026 года показатель достигнет 5,0.
- Свободная ликвидность на конец 2026 года по прогнозу: 9,1 млрд руб. Из них 4,1 млрд руб. денежных средств и 5,0 млрд руб. неиспользованных корпоративных кредитных линий.

Процентные расходы приведены с учётом капитализированных. В отчёте о прибылях и убытках 2026 года отражено около 65% процентных расходов. Средняя ставка рассчитана исходя из среднего за год покрытия долга средствами эскроу. Проектный долг и эскроу в столбце 2026П приведены на 30 сентября, ключевая ставка на 1 октября 2026 года. Рыночный ориентир покрытия приведён по данным ЕРЗ.РФ. Остальные данные вымышлены.

Новый этап

Кейс подготовлен организаторами AI for Business Cup '26 в учебных целях и служит примером задачи для участников. Компания «Девелопер X», её сотрудники, проекты и показатели вымышлены. Совпадения с реальными компаниями и людьми случайны. Роль /strategai в сюжете условна.

Рыночные данные приведены по открытым источникам на дату подготовки кейса: Банк России, ЕРЗ.РФ, NF Group. Участники вправе использовать открытые источники и собственные допущения при условии их обоснования.

