

Научная статья

УДК 69:339.137

EDN [EPTNGX](#)

DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(3).896-909

**Н.Г. Новикова***Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация,*[ngn777@mail.ru](mailto:ngn777@mail.ru)

## ТРАНСФОРМАЦИЯ УСЛОВИЙ КОНКУРЕНЦИИ НА ПЕРВИЧНОМ РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ-ЗАСТРОЙЩИКАХ

**АННОТАЦИЯ.** Изменения макрофакторов и изменения регуляторики первичного рынка жилой недвижимости обуславливают трансформацию условий функционирования организаций-застройщиков и, соответственно, конкуренции, что требует изучения, в силу необходимости поддержания и развития здоровой конкуренции. Целью статьи было выявление основных трансформаций условий конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости и исследование проблемы продаж квартир в организациях-застройщиках в их контексте. В статье представлена критическая оценка динамики роста ввода многоквартирных домов за период работы застройщиков в условиях проектного финансирования, показано значение конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости и проведен анализ противоречивых оценок экспертов по ее состоянию, был проведен анализ различных групп факторов, влияющих на конкуренцию, трансформирующих ее условия, а также дана их оценка с точки зрения характера влияния на застройщиков и конкуренцию; на основе анализа противоречивых оценок экспертов о состоянии спроса на жилье в многоквартирных домах, проблемы затоваривания и влияющих макрофакторах, была рассмотрена необходимость и возможность успешного управления продажами силами самих застройщиков в ситуации трансформации условий конкуренции на основе внедрения новых методологических подходов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА.** Рынок жилой недвижимости, многоквартирные дома, трансформация условий конкуренции, факторы конкуренции, проектное финансирование, проблема продаж.

**ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ.** Дата поступления 12 мая 2023 г.; дата принятия к печати 05 июля 2023 г.; дата онлайн-размещения 31 августа 2023 г.

Original article

**N.G. Novikova***Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, [ngn777@mail.ru](mailto:ngn777@mail.ru)*

## TRANSFORMATION OF THE COMPETITION CONDITIONS IN THE PRIMARY RESIDENTIAL REAL ESTATE MARKET AND THE PROBLEM OF SALES MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS-DEVELOPERS

**ABSTRACT.** Changes in macro factors and changes in the regulation of the primary residential real estate market cause the transformation of the conditions for the functioning of developer organizations and, accordingly, competition, which requires study, due to the need to maintain and develop healthy competition. The purpose of the article was to identify the main transformations in the conditions of competition in the primary residential real estate market and to study the problem of selling apartments in developer organizations in their context. The article presents a critical assessment of the dynamics of growth in the commissioning of apartment buildings over the period of work of developers in the conditions of project financing, shows

© Новикова Н.Г., 2023

the importance of competition in the primary residential real estate market, and analyzes conflicting assessments of experts on its condition; the analysis of various groups of factors influencing competition, transforming its conditions was made, and their assessment was given in terms of the nature of the impact on developers and competition; based on the analysis of conflicting assessments of experts on the state of demand for housing in apartment buildings, the problem of overstocking and influencing macro factors, the necessity and possibility of successful sales management by the developers themselves in a situation of transforming competition conditions based on the introduction of new methodological approaches was considered.

**KEYWORDS.** Residential real estate market, apartment buildings, transformation of competition conditions, competition factors, project financing, sales problem.

**ARTICLE INFO.** Received May 12, 2023; accepted July 05, 2023; available online August 31, 2023.

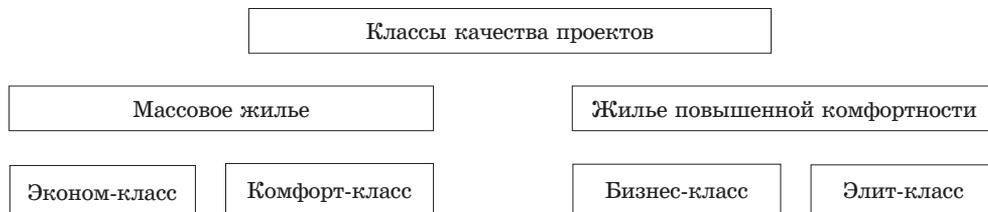
Ситуация на первичном рынке жилой недвижимости имеет социальное, экономическое политическое и технологическое значение для развития нашей страны. Организации-застройщики являются главными игроками на этом рынке и от наличия здоровой конкуренции между ними в значительной степени зависят, качество, сроки, себестоимость и доступность жилья для населения страны. Застройщики уже около 4-х лет функционируют в условиях проектного финансирования с применением эскроу-счетов. Некоторые из них ушли с рынка, кто-то остался, выдержал и продолжает развитие, пришли также и новые игроки. Сегодня уже есть многочисленные измеримые результаты новой системы финансирования жилищного строительства, которые наряду с другими аспектами развития этого сектора строительного комплекса внесли новое в условия конкуренции и продажи. Кроме того, за обозначенный период произошли существенные изменения регуляторики строительного комплекса, была утверждена Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г. (далее Стратегия)<sup>1</sup>, детализирующая цели, обозначенные Владимиром Путиным в Майских указах 2018 г., а также в Указе «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» № 474 от 21 июля 2020 г. Поэтому исследование вопросов, связанных с конкуренцией на первичном рынке недвижимости, определяющей степень его «здоровья», а также исследование проблемы продаж, от которых в первую очередь зависит жизнеспособность главных игроков — застройщиков, а значит и состояние конкурентной среды, являются актуальными направлениями исследований.

Вопросам конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ уделяется большое внимание в отечественной и зарубежной специальной литературе [1–8]. Вопросы результатов внедрения проектного финансирования организаций-застройщиков, проблемы спроса и предложения, продажи жилья исследовались в работах [9–14].

Значительная доля вводимой жилой площади приходится на многоквартирные дома (МКД). Единой классификацией многоквартирных жилых новостроек, разработанной Федеральным фондом содействия развитию жилищного строительства, выделяется два класса качества проектов: жилье повышенной комфортности и массовое жилье, в котором выделяется 2 группы: эконом-класс и комфорт-класс<sup>2</sup>, рис.

<sup>1</sup> Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года : утв. Распоряжением Правительства РФ от 31 окт. 2022 № 3268-р // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/352185341>.

<sup>2</sup> URL: [https://www.fondrgs.ru/files/docs/Edinaya\\_klassifikaciya1.pdf](https://www.fondrgs.ru/files/docs/Edinaya_klassifikaciya1.pdf).



#### *Классы качества жилья*

\* Составлен автором по данным: Единая классификация МКД Федеральный фонд содействия развитию жилищного строительства. URL: [https://www.fondrgs.ru/files/docs/Edinaya\\_klassifikaciya1.pdf](https://www.fondrgs.ru/files/docs/Edinaya_klassifikaciya1.pdf).

Объектом исследования в данной статье являются МКД относящиеся к категории массовое жилье, рис.1, спрос на которое предъявляют наиболее многочисленные группы населения нашей страны.

Целью настоящей статьи является выявление основных трансформаций условий конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости и исследование проблемы продаж квартир в организациях-застройщиках в их контексте.

В качестве методов исследования были использованы общенаучные методы: научный анализ, научный синтез, научное обобщение, научная критика, метод нахождения и установления причин явлений.

Рассмотрим динамику жилищного строительства за период действия проектного финансирования и эскроу-счетов. Сведения об объемах строящегося и вводимого в эксплуатацию жилья, представленные в специальной литературе зачастую не совпадают, поэтому в качестве базы примем данные представленные в материалах госкорпорации «ДОМ.РФ», являющейся крупнейшим финансовым институтом более 25 лет занимающимся развитием жилищной сферы РФ, табл.

#### *Жилищное строительство и сделки с жильем\**

Показатель	2019	2020	2021	2022	4 мес 2023
Объем строящегося многоквартирного жилья, млн м <sup>2</sup>	107,5	94,0	96,4	98,7	100,1
Площадь жилья, строящегося со счетами эскроу, млн м <sup>2</sup>	26,4	48,5	74,0	87,9	91,7
Доля жилья, строящегося со счетами эскроу, %	25	52	77	89	91,6
Ввод жилья, млн м <sup>2</sup>	82,0	82,2	92,6	102,7	36,1
МКД, млн м <sup>2</sup>	43,5	42,4	43,5	45,5	14,9
ИЖС, млн м <sup>2</sup>	38,5	39,8	49,1	57,2	21,2

\*Источник: ДОМ РФ Ключевые показатели 7sz7j7liloly89uo292jnwrm1pfyphy4(1).pdf

Как видно из табл., несмотря на уверенный рост строящегося и вводимого жилья, общие его объемы достигаются в значительной мере за счет активизации в секторе индивидуального жилищного строительства (ИЖС), в котором застройщики практически не участвуют, поскольку такое строительство ведется силами самих потребителей. При этом его доля в 2022 впервые превысила 50 %.

Если же посмотреть на ввод жилья в МКД и в ИЖС, то следует иметь в виду, что в 2022 г. вводились МКД, строительство которых началось 2–3 года назад, а в показатели ввода в ИЖС были включены жилые дома, получившие официальную регистрацию по дачной амнистии. Все это, а также технические проблемы, собственные строительному комплексу в целом определяют у аналитиков и экспертов сомнение в возможности достижения такой цели как 120 млн м<sup>2</sup> жилья в год, поставленной Президентом, без кардинального изменения условий

функционирования сектора жилищного строительства<sup>3</sup>. При этом экспертами выражается мнение о том, что дальнейшее наращивание объемов строительства невозможно без пропорционального роста производства строительных материалов, развития крупнопанельного домостроения (КПД), импортозамещения, роста производительности труда, преодоления дефицита кадров, решения вопросов финансирования<sup>4</sup>. Такие изменения, неизбежно, повлекут за собой изменение условий конкуренции.

Поддержка конкуренции в нашей стране рассматривается Правительством РФ как одно из главных условий развития отечественной экономики. О чем свидетельствует Национальный план развития конкуренции в Российской Федерации на 2021–2025 гг.<sup>5</sup>

По мнению известного ученого в области управления конкурентоспособностью организаций, отраслей и стран М.Портера, утрату конкуренции на внутреннем рынке можно сравнить с процессом гниения — она медленно подрывает конкурентоспособность, тормозя внедрение новшеств и динамизм развития в целом [5, с. 192]. Здесь и далее конкуренцию будем трактовать с позиции деятельностного подхода, а в его рамках с позиции маркетингового подхода (в его постфункциональной трактовке) как соперничество за лояльность и деньги целевых потребителей.

Сегодня специалисты констатируют некоторое сжатие первичного рынка жилой в том числе в МКД по массовым проектам. По некоторым оценкам периода перехода на проектное финансирование рынок покинуло порядка 1 тыс. компаний из 5,5 тыс. работавших ранее, и этот процесс будет только нарастать<sup>6</sup>. Есть и другие цифры. По данным Ассоциации российских банков количество строительных компаний сегодня составляет лишь 2 800 предприятий, в то время как полтора года назад их насчитывалось около 3,5 тыс., по итогам 2020 г. в 24 регионах полностью остановилось строительство жилья, население которых составляет почти треть страны<sup>7</sup>.

Общая оценка экспертами и аналитиками ситуации с конкуренцией на первичном рынке недвижимости, неоднозначна.

По мнению аналитиков и экспертов ДОМ.РФ конкурентная ситуация на первичном рынке недвижимости далека от монополизации. В 2022 г. в топ-10 входили следующие известные компании-застройщики (девелоперы): ПИК, Самолет, ЛСР, DOGMA, Холдинг, Setl Group, ФСК, ТОЧНО, ДОНСТРОЙ, СпецСтройКубань и Эталон. На их долю в 2022 г. приходилось 19,8 млн м<sup>2</sup>, что составило 20 % объема строящегося жилья в России (как и в 2021 г.)<sup>8</sup>.

В то же время по мнению других аналитиков и экспертов, например, руководителя ЦИАН-аналитики Алексея Попова в 2022 г. возникли предпосылки к монополизации строительной отрасли, а из-за роста стоимости и стагнации доходов населения снизилась доступность жилья. Аналитик находит, что это привело к

<sup>3</sup> Спасти строительную отрасль: задачи, вопросы, возможные решения. URL: <https://realty.rbc.ru/news/623ab4399a794720ae23e0bc>.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Национальный план («дорожная карта») развития конкуренции в Российской Федерации на 2021–2025 годы : утв. Распоряжением Правительства РФ от 02 сент. 2021 n 2424-р // СПС «КонсультантПлюс».

<sup>6</sup> Малые и средние застройщики не выдерживают конкуренции с лидерами и уходят со столичного рынка // Единый ресурс застройщиков. 2018. 4 февр. URL: <https://erzrf.ru/news/malyve-i-sredniye-zastroyshchiki-ne-vyderzhivayut-konkurentsii-s-liderami-i-ukhodyat-so-stolichnogo-rynka>.

<sup>7</sup> Малые застройщики уходят — кто будет строить в малых городах? // Агентство новостей «Строительный Бизнес». 2021. 28 марта. URL: <http://ancb.ru/publication/read/11006>.

<sup>8</sup> Обзор многоквартирного жилищного строительства в российской федерации. 2022 год. 2023. С. 8. URL: <https://дом.рф/upload/iblock/8a2/hboqccub5re4hmoac9c9s3206flp5pq1.pdf>.

обострению конкурентной борьбы между застройщиками и улучшению качества девелоперских продуктов<sup>9</sup>.

Некоторые аналитические отчеты и обзоры от специалистов ДОМ.РФ в части оценки конкурентной среды в жилищном строительстве имеют, по нашему мнению, противоречивый характер. Так например, отмечается что треть запусков строительства МКД в 2021 г. обеспечили новые компании. Это свидетельствует о росте конкуренции на жилищном рынке, которая по их мнению находится на устойчиво высоком уровне и последнее время растет. В то же время говоря об индексе Херфиндаля-Хиршмана, отмечается что в целом по стране он составляет 809 пунктов, что является низким значением. Как известно этот индекс позволяет измерять уровень концентрации рынка/отрасли. Его значение ниже 1 000 пунктов характеризует низкий уровень концентрации, от 1 000 до 1 800 — средний и свыше 1 800-высокий. Очевидно, что низкий уровень концентрации отрасли в целом по РФ обусловлен неравномерным распределением активности организаций-застройщиков по регионам. В каких-то регионах страны конкуренция находится на высоком уровне, а где-то на низком. Например, из числа регионов, где возводится более 400 тыс. м<sup>2</sup> многоквартирного жилья, на сегодняшний день самая низкая концентрация строительной отрасли (менее 310 п.) отмечена в Новосибирской, Свердловской областях и в Приморском крае<sup>10</sup>. В то же время несомненно, что первичный рынок недвижимости Москвы и Санкт-Петербурга, монополизирован, доминируют крупные застройщики (девелоперы). На их долю приходится 91 % и 93 % жилья в МКД<sup>11</sup>.

По мнению некоторых политиков за разговорами о том, что все достаточно благополучно на рынке жилищного строительства в плане развития конкуренции, идет скрытая картеллизация<sup>12</sup>.

Для исследования трансформации условий конкуренции в качестве методологии используем модифицированную модель «национального ромба» М. Портера представленную в его работе «Конкурентные преимущества стран», которая была опубликована в России в 1993 г. под названием «Международная конкуренция» [5]. Адаптация идеи «национального ромба» к систематизации условий конкуренции в жилищном секторе между организациями-застройщиками и, соответственно, на первичном рынке недвижимости, позволила выделить следующие детерминанты: «Действия Правительства», «Группы общественного влияния», «Поддерживающие отрасли», «Ресурсные факторы», «Спрос», «Уровень менеджмента организации» [3].

С целью выявления особенностей конкуренции рассмотрим последовательно те из обозначенных детерминантов конкуренции, в рамках которых, по нашему мнению, в данный момент формируются факторы, изменяющие существующие условия конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости, привносящие новые особенности в условия конкуренции.

<sup>9</sup> Эксперты: конкуренция между застройщиками улучшает качество проектов // Единый ресурс застройщиков. 2023. 6 марта. URL: <https://erzrf.ru/news/elektronnomu-servisu-domklik-ot-sberbanka-sozdavetsya-moshchnyy-konkurent?se>.

<sup>10</sup> Треть запусков строительства многоквартирного жилья в этом году обеспечили новые компании // Дом.РФ. 2021. 24 сент. URL: <https://дом.рф/media/news/tret-zapuskov-stroitelstva-mnogokvartirnogo-zhilya-v-etom-godu-obespechili-novye-kompanii/>.

<sup>11</sup> Спасти строительную отрасль: задачи, вопросы, возможные решения // РБК. 2022. 23 марта. URL: <https://realty.rbc.ru/news/623ab4399a794720ae23e0bc>.

<sup>12</sup> Сергей Миронов: Под разговоры о конкуренции на строительном рынке идет неприкрытая картеллизация // Единый ресурс застройщика. 2018. 8 апр. URL: <https://erzrf.ru/news/sergey-mironov-pod-razgovory-o-konkurentsii-na-stroitelnom-rynke-idet-neprekrytaya-kartelizatsiya?tag=Объем%20строительства>.

Детерминант: «Действия Правительства». Главными на наш взгляд факторами, которые получают дальнейшее развитие в рамках этого детерминанта являются «факторы регуляторики». Они формируются за счет следующих государственных мер: поддержка жилищного строительства в разрезе 5-ти кластеров, выделенных в Стратегии, поддержка кредитования застройщиков, в том числе льготного для тех, кто осваивает новые территории, ведет проекты современного качественного жилья (зеленое строительство); дальнейшее развитие «ипотечного меню» и поддержание низких ставок по специальным ипотечным программам, таким как «Сельская ипотека», «Семейная ипотека», «Дальневосточная ипотека»; сокращение инвестиционно-строительного цикла, в том числе и за счет снижения административных барьеров на пути проникновения на рынок новых технологий и участников. В Стратегии отмечено, что около 50 % общих сроков инвестиционно-строительного цикла занимает прохождение бюрократических процедур<sup>13</sup>. Сегодня в жилищном строительстве перечень процедур реализации проекта по строительству сократился с 90 до 32. По мнению разработчиков Стратегии, сроки инвестиционно-строительного цикла к 2030 г. должны сократиться на 30 % по сравнению с показателями 2019 г., а количество предоставляемых документов, сведений и согласований — уменьшиться вдвое. Кроме этого предусмотрена поддержка инфраструктурных проектов, которая кроме всего прочего будет оживлять внутренний спрос на металлургическую продукцию, необходимую для строительного комплекса. За период 2020–2021 гг. были приняты 42 ключевых для стройкомплекса федеральных закона и внесены знаковые изменения в 250 нормативных документов<sup>14</sup>. Очевидно, что меры по сокращению инвестиционно-строительного цикла, позволяющие увеличить скорость оборота вложенных средств и снизить затраты, и другие меры по поддержке застройщиков и их потребителей, обеспечат приток новых игроков на первичный рынок жилой недвижимости. Такая трансформация будет плюсом для дальнейшего развития конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости.

Детерминант «Поддерживающие отрасли». К числу условий конкуренции, трансформирующихся в рамках этого детерминанта следует отнести ситуацию в секторе стройматериалов, и развитие индустриального домостроения.

По данным исследования INFOLine-Аналитика новыми негативными факторами, влияющими на производителей стройматериалов в 2023 г., согласно проведенному исследованию, были названы: удорожание логистики (44 % респондентов) и проблемы с закупками сырья (26 % респондентов), а также продолжающие влиять негативные факторы 2022 г.: серые схемы поставок и низкий спрос<sup>15</sup>. Обозначенные проблемы в секторе производства стройматериалов отрицательно отражаются на показателях затрат, а, следовательно, и результатов застройщиков, сроках строительства и его качестве, продажах готовых квартир, и, в конечном счете, на конкуренции. Проблемы с продажами квартир, убыточность деятельности может привести к банкротству и уходу с рынка некоторых застройщиков, преимущественно малого и среднего бизнеса. В то же время ориентация на импортозамещение возможно в какой-то степени нивелирует обозначенные негативные обстоятельства.

<sup>13</sup> Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года : утв. Распоряжением Правительства РФ от 31 окт. 2022 № 3268-р. // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/352185341>.

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Эксперты: конкуренция между застройщиками улучшает качество проектов // Единый ресурс застройщиков. 2023. 6 марта. URL: <https://erzrf.ru/news/elektronnomu-servisu-domklik-ot-sberbanka-sozdavetsya-moshchnyy-konkurent?se>.

Развитие индустриального домостроения рассматривается экспертами как обязательное условие достижения такой цели как наращивание объемов экономически эффективного строительства до уровня 120 млн м<sup>2</sup> жилья в год. Здесь имеется в виду, развитие КПД и объемно-блочного домостроения. Перенос большинства технологических процессов со строительной площадки в заводские условия является важнейшим направлением повышения производительности труда и, соответственно, снижения стоимости и сроков строительства, особенно при строительстве жилья по массовым проектам. По мнению заместителя председателя Общественного совета при Минстрое России Олега Бетина применение КПД позволит сократить капитальные затраты на 10 %<sup>16</sup>. Сегодня собственными домостроительными комбинатами владеют крупные девелоперы — ПИК, ФСК, ЛСР, которые являются их главными потребителями. Независимых производителей панелей и домокомплектов, а тем более способных предложить застройщикам индустриальный сервис полного цикла недостаточно. В то время как застройщики в городах-миллионниках и малых городах численностью от 50 тыс. чел., по мнению экспертов, готовы предъявить спрос на эту продукцию<sup>17</sup>. Сегодня Национальное объединение строителей (НОСТРОЙ), в рамках сервиса «Каталог импортозамещения», начал формировать карту производств домостроительных комбинатов, которые расположены в 46 субъектах страны. Все предприятия в карте делятся на три категории: КПД, предприятия-изготовители домокомплектов для ИЖС и металлоконструкции<sup>18</sup>. Развитие индустриального домостроения, внедрение которого позволит снизить затраты, повысить качество и сократить сроки строительства привлечет в жилищное строительство новых игроков, что будет способствовать развитию здоровой конкуренции.

Детерминант «Ресурсные факторы». К числу основных ресурсов относятся людские ресурсы, физические ресурсы, ресурс знаний, денежные ресурсы, инфраструктура [5]. Мы отнесли сюда еще и технологии, которые можно трактовать как реализованный ресурс знаний. По сравнению с прошлыми периодами кардинальных изменений не произошло ни в части повышения доступности проектного финансирования, в том числе для «низкомаржинальных» проектов, ни в обеспечении кадрами. При том что некоторые застройщики полностью обеспечены, в целом по стране по-прежнему ощущается острая нехватка квалифицированных строителей. По мнению экспертов, дефицит кадров в строительстве достиг максимума начиная с августа 2022г, что особенно плохо сказывается на отрасли в условиях необходимости восстановления новых территорий<sup>19</sup> Эксперты также говорят, что дефицит рабочей силы, имеется как на стройках, так и на заводах по производству стройматериалов, поскольку здесь по большей части были задействованы мигранты<sup>20</sup>.

Фактором, который привнесет новизну на рынок жилищного строительства и, в какой-то мере, изменит условия конкуренции является фактор внедрения новых технологий. По мнению Й.А. Шумпетера, важным видом конкуренции в ры-

<sup>16</sup> Спасти строительную отрасль: задачи, вопросы, возможные решения. URL: <https://realty.rbc.ru/news/623ab4399a794720ae23e0bc>.

<sup>17</sup> Там же.

<sup>18</sup> Антон Глушков: Даже при снижении объема выдачи ипотеки жилье в 2023 году будет распродано практически в полном объеме // Ведомости. 2023. 27 янв. URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2023/01/27/anton-glushkov-dazhe-pri-snizhenii-obema-vidachi-ipoteki-zhile-v-2023-godu-budet-rasprodano-prakticheski-v-polnom-obeme](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/01/27/anton-glushkov-dazhe-pri-snizhenii-obema-vidachi-ipoteki-zhile-v-2023-godu-budet-rasprodano-prakticheski-v-polnom-obeme).

<sup>19</sup> Минстрой ищет строителей для восстановления новых регионов // Ведомости. 2023. 9 марта. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2023/03/09/965861-stroitelei-vosstanovleniya-novih-regionov>.

<sup>20</sup> Спасти строительную отрасль: задачи, вопросы, возможные решения. URL: <https://realty.rbc.ru/news/623ab4399a794720ae23e0bc>.

ночной системе является конкуренция, исходящая от новых товаров, технологий, источников снабжения и типов организации [7, с.128]. Стратегия предусматривает внедрение тотальной цифровизации в процесс строительного производства. В частности, цифровизация в ней рассматривается как одно из 3-х направлений трансформации строительства. На ее основе предполагается достигнуть максимальной прозрачности всех процедур проектирования и строительного производства. Правительство утвердило постановление об информационном моделировании в долевым строительстве<sup>21</sup>. По данным президента Национального объединения организаций в сфере технологий информационного моделирования (НОТИМ)) Михаила Викторова сегодня с применением цифровой исполнительной документации строится около 1,2 % жилых комплексов. Однако в ближайшее время их число возрастет, поскольку к 1 июля 2024 г. строительная отрасль должна перейти на применение технологий информационного моделирования (ТИМ). Он также отметил, что переход на ТИМ дает девелоперу ощутимое конкурентное преимущество<sup>22</sup>. Создание цифровой системы управления жизненным циклом объектов внесет значительный вклад в формирование новых условий для конкуренции в жилищном строительстве. Кроме того, повышению заинтересованности застройщиков по внедрению ТИМ будут способствовать преференции со стороны уполномоченных банков, вопрос о которых находится на стадии обсуждения. Банк сможет предоставить скидку, если будет снижен риск по проекту и если будет виден весь объем затрат, как подписываются документы, как работают девелоперы на площадке и т.д. Но пока этого достичь не удастся, потому что все участники процесса должны быть в цифре, вся цепочка должна быть, как на ладони, а с этим огромные сложности<sup>23</sup>.

Большие надежды возлагаются на применение цифровых технологий в процессе продажи<sup>24</sup>. Здесь, кроме уже известных CRM, будут применяться трехмерная визуализация и дополненная реальность.

Еще одним ресурсом застройщиков может стать применение зеленых технологий возведения жилья, в том числе МКД. В соответствии с решениями, закрепленными Стратегией, сегодня на повестке дня стоит строительство «зеленых зданий», в оборот вводятся такие термины как «зеленые стандарты» — стандарты, устанавливающие требования к «зеленым» технологиям среды жизнедеятельности и «зеленой» инновационной продукции и т.п. Тем самым Стратегия побуждает застройщиков к внедрению ESG-стандартов не только в проектах бизнес-и элит-классов, но и в массовых проектах. Мощным прорывом стало введение с 1 ноября 2022 г. первого «зеленого стандарта» в области строительства. Это также трансформирует условия конкуренции, поскольку не все застройщики одновременно смогут перейти на зеленые технологии. Для новаторов освоение «зеленых» стандартов станет тем ресурсом, который позволит сформировать новые конкурентные преимущества по сравнению со своими соперниками.

<sup>21</sup> Правительство утвердило постановление об информационном моделировании в долевым строительстве // Delovoy Profil. 2022. 21 дек. URL: <https://delprof.ru/press-center/law-news/pravitelstvo-utverdilo-postanovlenie-ob-informatsionnom-modelirovanii-v-dolevom-stroitelstve>.

<sup>22</sup> Застройщики: ТИМ определяют будущее строительной отрасли России // Единый ресурс застройщиков. 2023. 1 марта. URL: <https://erzrf.ru/news/zastroyschiki-tim-opredelyat-budushcheye-stroitelnoy-otrasli-rossii>.

<sup>23</sup> Проектное финансирование: уже не проект, но жесткая реальность // Агентство новостей «Строительный Бизнес». 2023. 19 февр. URL: <http://ancb.ru/publication/read/14499>.

<sup>24</sup> Эксперты: трехмерная визуализация и дополненная реальность станут основными направлениями цифровизации продаж // Единый ресурс застройщиков. 2023. 2 марта. URL: <https://erzrf.ru/news/eksperty-trehmernaya-vizualizatsiya-i-dopolnennaya-realnost-stanut-osnovnymi-napravleniyami-tsifrovizatsii-prodazh?search=строительство&tag=BIM>.

По мнению И.М. Кирцнера, наличие успешных компаний в отрасли является сильнейшим фактором, стимулирующим приток в отрасль новых игроков и соперничество между ними. «Конкурентный процесс полностью зависит от свободы тех, кто располагает лучшими идеями или горит сильным желанием услужить рынку, предлагая лучшие возможности» [1, с. 102].

Детерминант «Спрос». Факторы, работающие в рамках этого детерминанта, играют особенно важную роль в развитии конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости. Это обусловлено тем, что спрос порождает предложение и привлекает в отрасль новых игроков. Однако ситуация со спросом весьма неоднозначна. Спрос имеет как количественные, так и качественные характеристики и неоднороден в пространстве и времени. Он бывает реализованным, проявляющимся в объеме продаж, в том числе и в средствах на эскроу-счетах, бывает формирующимся, а бывает и латентным, требующим своего изучения. Именно такой спрос следует учитывать при прогнозировании продаж и разработке новых проектов.

Далее говоря о спросе под ним будем понимать то количество квартир определенной комнатности, иных характеристик и условий, которое может быть продано целевой аудитории по одной из возможных цен, представленных на рынке за определенный период времени.

Сегодня специалисты и статистика говоря о спросе имеют ввиду только реализованный спрос, выраженный в продажах квадратных метров в лучшем случае с подразделением по типу МКД. По поводу о ситуации со спросом в РФ, у экспертов нет единства мнений, хотя возможно это объясняется оценками спроса за разные периоды. По данным некоторых экспертов в 2022 г. наблюдалось падение спроса на первичном рынке жилой недвижимости от 22 % до 35 %<sup>25</sup>. По данным ДОМ.РФ на май 2023 г. отмечается активизация застройщиков и оживление спроса на жилье<sup>26</sup>. К мнению аналитиков из ДОМ.РФ присоединяется президент НОСТРОЙ Антон Глушков, который утверждает, что на рынке первичной жилой недвижимости в целом по стране «затоваривания» не наблюдается, есть отдельные случаи «затоварки» в Приволжском федеральном округе<sup>27</sup>. Виталий Мутко утверждает, что при нормальной модели проектного финансирования распроданность на момент сдачи дома должна составлять где-то 70 %<sup>28</sup>. В то же время аналитик ДОМ.РФ Михаил Гольдберг проанализировав «среднюю распроданность» по всему портфелю строящихся проектов, в публикации от 6 апреля 2023 г. утверждает, что она составляет 28 % при строительной готовности в 34 %. По проектам, запущенным в 2022 и 2023 гг., — 13 % при степени готовности 17 %. При этом согласно статистике, приведенной ДОМ.РФ, непроданными остаются почти 42 млн м<sup>2</sup>. Еще 27,6 млн м<sup>2</sup> застройщики придерживают «до лучших времен» и

<sup>25</sup> Эксперты: конкуренция между застройщиками улучшает качество проектов // Единый ресурс застройщиков. 2023. 6 марта. URL: <https://erzrf.ru/news/elektronnomu-servisu-domklik-ot-sberbanka-sozdavetsya-moshchnyy-konkurent?se>.

<sup>26</sup> В ДОМ.РФ отмечают активизацию застройщиков и оживление спроса на жилье // ДОМ.РФ. 2023. 25 мая. URL: <https://дом.рф/media/news/v-dom-rf-otmechayut-aktivizatsiyu-zastroyschikov-i-ozhivlenie-sprosa-na-zhile>.

<sup>27</sup> Президент НОСТРОЙ Антон Глушков дал оценку состоянию рынка жилищного строительства в рамках брифинга // РБК. 2023. 31 янв. URL: <https://www.vedomosti.ru/press-releases/2023/01/31/prezident-nostroi-anton-glushkov-dal-otsenku-sostoyaniyu-rinka-zhilishnogo-stroitelstva-v-ramkah-brifinga-rbk>.

<sup>28</sup> Виталий Мутко: Застройщик не должен продавать все свои квартиры на стадии строительства, нормальная цифра на момент сдачи дома — 70 % // Единый ресурс застройщиков. 2023. 1 июня. URL: <https://erzrf.ru/news/vitaliy-mutko-zastroyschik-ne-dolzhen-prodat-vse-svoi-kvartiry-na-stadii-stroitelstva-normalnaya-tsifra-na-moment-sdachi-doma--70?region=moskovskaya-oblast&region-Key=143449001&costType=1&tag=ДОМ.РФ>.

на продажу не выставляют. Итого получается 69,6 млн м<sup>2</sup> из 98 млн м<sup>2</sup> общего объема строящегося жилья<sup>29</sup>.

Вопрос спроса, продаж и затоваривания косвенно просматривается динамикой объемов средств на эскроу-счетах. Специалисты сегодня обсуждают вопрос превышения кредитов, выданных по проектному финансированию над объемом средств на счетах эскроу<sup>30</sup>. Сокращение средств на эскроу-счетах свидетельствует не только о тенденции к повышению стоимости кредитных денег для застройщиков, но также о недостаточных продажах, характеризующих недостаточный реализованный спрос. Хотя специалисты НОСТРОЙ и ДОМ.РФ не видят здесь угрозы. По данным ДОМ.РФ ситуация с наполнением эскроу-счетов выправляется и на май 2023 г. объем привлеченных на эскроу-счета средств в среднем по стране весьма значительный, что позволяет банкам сохранить доступную ставку по проектному финансированию для девелоперов — в среднем 4,7 %, что примерно в два раза ниже, чем по корпоративным кредитам<sup>31</sup>.

Подводя черту между данными в пользу падения и роста спроса/продаж на первичном рынке жилой недвижимости следует отметить выступление президента РФ Владимира Путина 11 апреля 2023 г. на совещании по экономическим вопросам. Президент Путин отметил: «на рынке недвижимости начинают возникать определенные дисбалансы: происходит так называемое затоваривание, что в дальнейшем может привести к сокращению стройки». С этим мнением согласны эксперты Метриума и ЦИАН. По их данным объемы непроданного жилья растут с середины 2022 г. и в МКД бизнес-класса и элит-класса составляют 47 %, а в МКД комфорт-класса — 42 %. По данным экспертов Метриума для реализации нераспроданного жилья (10 млн м<sup>2</sup>) при текущем уровне спроса потребуется 2,5 года. По данным экспертов ЦИАН для реализации нераспроданного жилья (11,8 млн м<sup>2</sup>) при условии, что на рынок не будет выходить новое предложение, потребуется от 2,5 до 3,3 года<sup>32</sup>.

Сегодня главными факторами, работающими в детерминанте «Спрос» и влияющими на продажи застройщиков, а стало быть и на их жизнеспособность и возможность развития на первичном рынке жилой недвижимости по мнению большинства аналитиков являются изменения макроэкономической ситуации, проявляющиеся в ускорении инфляции, сокращении реальных доходов населения, спецоперации и т.д. По мнению руководителей НОСТРОЙ главным фактором спроса является ипотека. Антон Глушков отметил, что первичный рынок квартир сегодня напрямую зависит от ипотеки — 90 % жилья было продано в 2022 г. в рамках льготной программы<sup>33</sup>. Антон Мороз назвал условия ипотечного займа основным мотиватором, оказывавшим прямое влияние на размер розничного рынка первичной недвижимости, увеличение доступности которого приведет к резкому

<sup>29</sup> Эксперты: объем непроданного жилья у российских девелоперов достиг почти 70 млн м<sup>2</sup> // Единый ресурс застройщиков. 2023. 6 апр. URL: <https://erzrf.ru/news/eksperty-obyem-neprodannogo-zhilya-u-rossiyskikh-developerov-dostig-pochti-70-mln-kv-m>.

<sup>30</sup> Проектное финансирование: уже не проект, но жесткая реальность. URL: <http://ancb.ru/publication/read/14499>.

<sup>31</sup> В ДОМ.РФ отмечают активизацию застройщиков и оживление спроса на жилье. URL: <https://дом.рф/media/news/v-dom-rf-otmechayut-aktivizatsiyu-zastroyschikov-i-ozhivlenie-sprosa-na-zhile>.

<sup>32</sup> Владимир Путин: Дисбаланс на рынке недвижимости приводит к его затовариванию, что грозит сокращением стройки. Нужно поддержать спрос на жилье // Единый ресурс застройщиков. 2023. 12 апр. URL: <https://erzrf.ru/news/vladimir-putin-disbalans-na-rynke-nedvizhimosti-privodit-k-vego-zatovarivaniyu-chto-grozit-sokrashcheniyem-stroyki-nuzhno-podderzhat-spros-na-zhile>.

<sup>33</sup> Антон Глушков: Даже при снижении объема выдачи ипотеки жилье в 2023 году будет распродано практически в полном объеме. URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2023/01/27/anton-glushkov-dazhe-pri-snizhenii-obema-vidachi-ipoteki-zhile-v-2023-godu-budet-rasprodano-prakticheski-v-polnom-obeme](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2023/01/27/anton-glushkov-dazhe-pri-snizhenii-obema-vidachi-ipoteki-zhile-v-2023-godu-budet-rasprodano-prakticheski-v-polnom-obeme).

росту цен. В результате чего снизится доступность жилья в новостройках<sup>34</sup>. По мнению аналитиков, большое влияние на спрос также имеет рост рублевой денежной массы, которая по итогам января 2023 г. достигла 82,3 трлн р. По прогнозу ЕРЗ.РФ, в случае резкого роста курса доллара и евро граждане, стремясь сберечь накопления, начнут вкладываться в недвижимость, а значит следует ждать всплеска спроса на новостройки<sup>35</sup>.

Детерминант «Уровень менеджмента организации». В рамках этого детерминанта с позиции целей настоящей статьи имеет значение проблема управления продажами в организациях-застройщиках. Трансформация условий конкуренции здесь может произойти при понимании хотя бы частью застройщиков своих возможностей по влиянию на объем продаж. Исследование детерминанта «Спрос» показало, что эксперты и аналитики причинами затоваривания считают неудачно сложившиеся макрофакторы. При этом игнорируется тот факт, что существуют и востребованные проекты, при которых застройщикам удается продать весь пул квартир до сдачи жилого комплекса. Таких проектов, по мнению эксперта Метриума всего 5–10 %<sup>36</sup>. Успешные в продажах компании ищут способы обеспечения будущих продаж на основе исследований ценностей, искомым целевыми потребителями по каждому проекту, например, решая вопросы с коммерческой недвижимостью в жилых комплексах и др. [9].

Управление продажами в организациях-застройщиках сегодня сводится к организации работы отделов продаж, которые пытаются продвинуть свой товар на рынок, созданию собственных шоу-румов, а также к организации взаимодействия с риэлторскими компаниями. Основной акцент в работе таким образом сводится к поиску/организации каналов продаж и маркетинговому продвижению. При этом вопросы стратегии продаж как правило сводятся к определению времени и объема квадратных метров, выставляемых на продажу, с целью раскрытия эскроу-счетов [9; 10; 12]. Однако сегодня такой подход является недостаточным. По данным начальника управления финансирования недвижимости Сбербанка Светланы Назаровой ранее девелоперы моделировали свои продажи и даже придерживались их чтобы обеспечить лучшую ставку по проектному финансированию, однако сегодня по некоторым проектам падение продаж превышает 35 % и причины неизвестны<sup>37</sup>. Это подтверждает наш вывод о том, что моделировать, конечно можно, но если нет продаж, то моделирование не принесет ожидаемых результатов в деле управления продажами. Считаем, что необходимо применение расширенного методологического подхода к пониманию проблемы продаж и управлению продажами на первичном рынке жилой недвижимости.

### Выводы

Условия конкуренции на первичном рынке недвижимости динамичны. Изменение макрофакторов, возникновение новых вызовов, развитие регуляторики рынка определяют трансформации условий конкуренции: некоторые изменения

<sup>34</sup> НОСТРОЙ предложил ряд мер стимулирования рынка жилищного строительства // Единый ресурс застройщиков. 2023. 27 апр. URL: <https://erzrf.ru/news/nostroy-predlozhit-ryad-mer-stimulirovaniya-rynka-zhilishchnogo-stroitelstva?region=moskovskaya-oblast&regionKey=143>.

<sup>35</sup> Эксперты: конкуренция между застройщиками улучшает качество проектов // Единый ресурс застройщиков. 2023. 6 марта. URL: <https://erzrf.ru/news/eksperty-konkurenciya-mezhdu-zastroyshchikami-uluchshayet-kachestvo-proyektov?tag=Проектное%20финансирование>.

<sup>36</sup> Владимир Путин: Дисбаланс на рынке недвижимости приводит к его затовариванию, что грозит сокращением стройки. Нужно поддержать спрос на жилье. URL: <https://erzrf.ru/news/vladimir-putin-disbalans-na-rynke-vedvizhimosti-privodit-k-ego-zatovarivaniju-cto-grozit-sokrashcheniyem-stroyki-nuzhno-podderzhat-spros-na-zhilye>.

<sup>37</sup> Проектное финансирование: уже не проект, но жесткая реальность. URL: <http://ancb.ru/publication/read/14499>.

способствуют развитию рынка и конкуренции, а некоторые определяют тенденцию к его сужению.

К числу положительных особенностей условий, создающих новые возможности для развития организаций-застройщиков и здоровой конкуренции следует отнести: цифровизацию, совершенствование регуляторики, переход на «зеленые» технологии, развитие индустриального домостроения.

К числу негативных особенностей условий конкуренции на первичном рынке недвижимости можно отнести: 1) возникновение проблемы затоваривания первичного рынка жилой недвижимости, которое возникая периодически, оказывает свое негативное воздействие на экономику конкретных организаций-застройщиков, препятствует их развитию, а следовательно, в конечном счете, отрицательно отражается на конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости; 2) отсутствие понимания у застройщиков необходимости развития и внедрения новой методологии управления продажами. Применяемый сегодня подход, чаще известный как «выбор стратегии продаж», сводящийся к определению момента времени и объема продаж с целью повышения общей рентабельности проекта — необходимое, но недостаточное условие для обеспечения успешных продаж. Нужна новая методология управления продажами, основанная на системном подходе к учету влияющих факторов.

### Список использованной литературы

1. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство / И.М. Кирцнер. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 239 с.
2. Максимова И.Н. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность строительной организации» и методах ее оценки / И.Н. Максимова, И.А. Пилипочкин, О.А. Сазыкина. — EDN [TQNMZL](#) // Образование и наука в современном мире. Инновации. — 2022. — № 1. — С. 51–65.
3. Перспективы развития конкуренции в сфере жилищного строительства в условиях проектного финансирования / Н.Г. Новикова, Т.И. Кубасова, Н.В. Полякова, А.Б. Астрахан. — DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(2).24. — EDN [EGVSMG](#) // Baikal Research Journal. — 2022. — Т. 13, № 2. — С. 24.
4. Петухов М.В. Конкурентные преимущества цифровизации для оптимизации строительного процесса — эффективное использование ресурсов данными системами ERP И CRM / М.В. Петухов. — DOI 10.55186/2413046X\_2022\_7\_4\_259. — EDN [PBGBMK](#) // Московский экономический журнал. — 2022. — Т. 7, № 4. — С. 62.
5. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер. — Москва : Междунар. отношения, 1993. — 896 с.
6. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества / А.А. Томпсон, М.А. Питереф, Дж.Э. Гэмбл, А.Д. Стрикленд III ; под ред. Н.А. Коневской ; пер. с англ. Н.А. Коневской, Н.А. Лавской. — Москва : Вильямс, 2019. — 800 с.
7. Шумпетер Й.А. Капитализм, социализм и демократия / Й. Шумпетер. — Москва : Экономика, 1995. — 540 с.
8. Зинченко С.В. Алгоритм реализации коммерческой недвижимости застройщиком / С.В. Зинченко, Е.М. Бижанова, Е.А. Попова. — DOI 10.21685/2227-8486-2021-3-3. — EDN [WLETHI](#) // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. — 2021. — № 3. — С. 26–35.
9. Кетова К.В. Модель управления финансовыми потоками в строительной отрасли при использовании эскроу-счетов / К.В. Кетова, Д.Д. Вавилова. — DOI 10.22213/2410-9304-2020-2-85-95. — EDN [WCPJVD](#) // Интеллектуальные системы в производстве. — 2020. — Т.18, № 2. — С. 85–95.
10. Набиев Р.А. Совершенствование инвестиционного механизма проектного финансирования строительства многоквартирных домов / Р.А. Набиев, А.Ю. Курдюк, Р.Р. Янборисов. — DOI 10.24143/1812-9498-2022-2-63-71. — EDN [PRZETD](#) // Вестник Астраханского государственного технического университета. — 2022. — № 2. — С. 63–71.

11. Светник Т.В. Стратегические возможности и стратегии организаций-застройщиков в условиях проектного финансирования / Т.В. Светник, Е.В. Федюкович. — DOI 10.17150/2500-2759.2022.32(1).89-102. — EDN [BVJAPL](#) // Известия Байкальского государственного университета. — 2022. — Т. 32, № 1. — С. 89–102.

12. Принятие управленческого решения строительной организацией при проектом финансировании / Н.Н. Шеломенцева. — EDN [XRMURC](#) // Экономика строительства. — 2020. — № 1. — С. 20–31.

13. Шеломенцева Н.Н. Исследование спроса и предложения на рынке первичного жилья через структурирование по принципу числа и комнатности квартир / Н.Н. Шеломенцева. — DOI 10.17150/2500-2759.2021.31(3).335-346. — EDN [ULHAZT](#) // Известия Байкальского государственного университета. — 2021. — № 3. — С. 335–346.

14. Щукина Т.В. Проектное финансирование как перспективная форма организации инвестиций / Т.В. Щукина, Д.А. Бобров. — DOI 10.17150/2500-2759.2020.30(2).292-299. — EDN [CPUTAR](#) // Известия Байкальского государственного университета. — 2020. — Т.30. — № 2. — С. 292–299.

### References

1. Kirzner I.M. *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press, 1973. 256 p. (Russ. ed.: Kirzner I.M. *Competition and Entrepreneurship*. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2001. 239 p.).

2. Maksimova I.N., Pilipochkin I.A., Sazykina O.A. To the Question about the Content of the Concept of “Competitiveness of a Construction Organization” and Methods of its Evaluation. *Obrazovanie i nauka v sovremennom mire. Innovatsii = Education and Science. Innovations*, 2021, no. 1, pp. 51–65. (In Russian). EDN: [TQNMZL](#).

3. Novikova N.G., Kubasova T.I., Polyakova N.V., Astrakhan A.B. Prospects for the Development of Competition in Housing Development Sector in Conditions of Project Financing. *Baikal Research Journal*, 2022, vol. 13, no. 2, pp. 24. (In Russian). EDN: [EGVSMG](#). DOI: 10.17150/2411-6262.2022.13(2).24.

4. Petukhov M.V. Competitive Advantages of Digitalization for Optimization of the Construction Process — Efficient Use of Data Resources by ERP AND CRM Systems. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*, 2022, vol. 7, no. 4, pp. 62. (In Russian). EDN: [PBGBMK](#). DOI: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_4\_259.

5. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York, Free Press, 1990. 896 p. (Russ. ed.: Porter M. *International Competition. Competitive Advantage of Nations*. Moscow, International Relations Publ., 1993. 896 p.).

6. Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E., Strickland A.D. III. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. Boston, IL, McGraw-Hill, 2008. 943 p. (Russ. ed.: Thompson A.A., Peteraf M.A., Gamble J.E., Strickland A.D. III. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*. Moscow, Vilyams Publ., 2019. 800 p.).

7. Schumpeter J.A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York, Harper, 1950. 431 p. (Russ. ed.: Schumpeter J.A. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Moscow, Ekonomika Publ., 1995, 540 p.).

8. Zinchenko S.V., Bizhanova E.M., Popova E.A. Algorithm for Sale of Commercial Real Estate by the Developer. *Modeli, sistemy, seti v ekonomike, tekhnike, prirode i obshchestve = Models, Systems, Networks in Economics, Engineering, Nature and Society*, 2021, no. 3, pp. 26–35. (In Russian). EDN: [WLETHH](#). DOI: 10.21685/2227-8486-2021-3-3.

9. Ketova K.V., Vavilova D.D. Management Model of the Cash Flow in the Construction Industry by Using Escrow Accounts. *Intellektual'nye sistemy v proizvodstve = Intelligent Systems in Manufacturing*, 2020, vol.18, no. 2, pp. 85–95. (In Russian). EDN: [WCPJVD](#). DOI: 10.22213/2410-9304-2020-2-85-95.

10. Nabiev R.A., Kurdyuk A.Yu., Yanborisov R.R. Improving Investment Mechanism for Project Financing of Blocks of Flats Construction. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. = Vestnik of Astrakhan State Technical University*, 2022, no. 2, pp. 63–71. (In Russian). EDN: [PRZETD](#). DOI: 10.24143/1812-9498-2022-2-63-71.

11. Svetnik T.V., Fedyukovich E.V. Strategic Opportunities and Strategies of Developer Organizations in the Context of Project Financing. *Izvestiya Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2022, vol. 32, no. 1, pp. 89–102. (In Russian). EDN: [BVJAPL](#). DOI 10.17150/2500-2759.2022.32(1).89-102.

12. Shelomentseva N.N. Management Decision Making by a Construction Organization with Project Financing. *Ekonomika stroitel'stva = The Economics of Construction journal*, 2020, no. 1, pp. 20–31. (In Russian). EDN: [XRMURC](#).

13. Shelomentseva N.N. Research on Supply and Demand in the Primary Housing Market by Structurizing on the Basis of the Number of Apartments and Bedrooms. *Izvestiya Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2021, no. 3, pp. 335–346. (In Russian). EDN: [ULHAZT](#). DOI: 10.17150/2500-2759.2021.31(3).335-346.

14. Shchukina T.V., Bobrov D.A. Project Financing as a Promising Form of Investment Organization. *Izvestiya Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2020, vol.30, no. 2, pp. 292–299. (In Russian). EDN: [CPUTAR](#). DOI: 10.17150/2500-2759.2020.30(2).292-299.

### Информация об авторе

*Новикова Надежда Григорьевна* — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: [ngn777@mail.ru](mailto:ngn777@mail.ru), SPIN-код: 8585-1643, Scopus Author ID: 57201032299, ResearcherID: AAB-3810-2021.

### Author

*Nadezhda G. Novikova* — D.Sc. in Economics, Professor, Professor of the Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, Russian Federation, e-mail: [ngn777@mail.ru](mailto:ngn777@mail.ru), SPIN-Code: 8585-1643, Scopus Author ID: 57201032299, ResearcherID: AAB-3810-2021.

### Для цитирования

Новикова Н.Г. Трансформация условий конкуренции на первичном рынке жилой недвижимости и проблема управления продажами в организациях-застройщиках / Н.Г. Новикова. — DOI 10.17150/2411-6262.2023.14(3).896-909. — EDN [EPTNGX](#) // Baikal Research Journal. — 2023. — Т. 14, № 3. — С. 896–909.

### For Citation

Novikova N.G. Transformation of the Competition Conditions in the Primary Residential Real Estate Market and the Problem of Sales Management in Organizations-Developers. *Baikal Research Journal*, 2023, vol. 14, no. 3, pp. 896–909. (In Russian). EDN: [EPTNGX](#). DOI: 10.17150/2411-6262.2023.14(3).896-909.