

УДК 347.214.2

DOI:10.34670/AR.2024.79.80.014

## Теоретические основы управления развитием недвижимости в условиях постоянно меняющегося рынка

**Сигал Алексей Викторович**

Аспирант,  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский просп., 80;  
e-mail: Sigalalexey@gmail.com

### Аннотация

Автор настоящей статьи исследует специфику развития рынка недвижимости в период с 2022 года по настоящее время на предмет результативности принятия управленческих решений для стабилизации отрасли в Российской Федерации. В процессе исследования было выявлено, что государство и строительные организации реализуют разные стратегии управления в сфере недвижимости, которые в целом не способствуют стабилизации сферы недвижимости и не обеспечивают ее динамичного развития. Автор приводит факты, которые имели место в отрасли в рассматриваемый период, а также выявляет факторы, препятствующие эффективной реализации существующих стратегий в сфере недвижимости. По итогам был рекомендован иной подход в виде теоретической модели, которая на основе совершенствования законодательства позволяет объединять усилия государства и строительных организаций в целях стабилизации рынка недвижимости как направления национальной экономики. Уникальность предложенной теоретической модели состоит в создании системы, позволяющей государству и строительным организациям одновременно реализовать стратегии дифференциации и низких затрат, которые на основе совокупности образуют условия для иного управления недвижимостью, инфраструктурой и ресурсами. Данная теоретическая модель может стать основой для стабилизации рынка недвижимости, функционирующего в условиях неопределенности в результате внешних экономических ограничительных мер и других подобных факторов.

### Для цитирования в научных исследованиях

Сигал А.В. Теоретические основы управления развитием недвижимости в условиях постоянно меняющегося рынка // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 2А. С. 133-141. DOI:10.34670/AR.2024.79.80.014

### Ключевые слова

Рынок недвижимости, развитие, теоретическая модель, стратегия дифференциации, стратегия низких затрат, управление недвижимостью.

---

## Введение

События в национальной экономике, начиная с 2022 года по настоящее время, неизбежно затронули рынок недвижимости и процесс принятия участниками отрасли управленческих решений. Растущая стоимость недвижимости, снижение спроса на первичном и вторичном рынках, сохраняющаяся и затем растущая ключевая ставка, в совокупности отразились на возможностях льготного ипотечного страхования. Государство в период с 2022 по 2023 годы стремилось стабилизировать рынок в основном за счет защиты интересов застройщиков и потенциальных покупателей, стимулируя сохранение темпов строительства на всей территории Российской Федерации [Рынок недвижимости 2023, www]. Однако практика показывает, что данных мер недостаточно ввиду того, что у государства и строительных организаций прослеживаются разные цели, общность которых состоит лишь в стимулировании спроса.

Сложившаяся на рынке недвижимости ситуация и специфика принятия участниками управленческих решений приводят к необходимости рассмотреть теоретический аспект существующей проблемы, от решения которой зависит развитие недвижимости как направления национальной экономики [Тельминова, Нечаев, 2023]. Соответственно, целью настоящего исследования является выявление теоретических компонентов механизма реализации результативного управления развитием недвижимости в условиях постоянно меняющегося рынка. Предполагается, что данные теоретические компоненты будут выражены в виде соответствующей модели.

## Материалы и методы исследования

В настоящем исследовании рассматривается деятельность строительной организации и участие государства как сторон рынка недвижимости в условиях постоянно меняющейся обстановке в отрасли. В качестве источника для исследования выступают аналитические данные и научные подходы, которые в наибольшей степени характеризуют процессы в сфере недвижимости.

Методами исследования были избраны анализ существующей ситуации на рынке недвижимости, синтез полученных выводов для последующей адаптации теоретических подходов к управлению развитием недвижимости. Кроме того, в ходе исследования применен метод обобщения, который позволяет выявить степень применимости существующих научных подходов для эффективного управления рынком недвижимости со стороны государства и строительной организации.

## Результаты и обсуждение

Существенные изменения, которые являются актуальными на данный момент времени в сфере недвижимости, приходятся на период, начиная с 2022 года по настоящее время. Еще в январе 2022 года на российском рынке недвижимости прослеживалась тенденция в отношении массового наследования недвижимости, которая принадлежала лицам, скончавшимся от последствий коронавируса. Доля таких жилых помещений на российском рынке достигала отметки 20% от общего объема недвижимости, предназначенных для свободной продажи [Тельминова, Нечаев, 2023].

В конце февраля 2022 года ожидалось, что стоимость недвижимости, как на первичном, так и на вторичном рынках существенно увеличится. Многие эксперты считали, что этому способствует обвал курса рубля и ожидаемые внешние экономические ограничительные меры. Однако, согласно их прогнозам, подобный эффект должен был продлиться на рынке недвижимости непродолжительное время ввиду существенного снижения спроса. Ожидалось, что высокая стоимость недвижимости, вызванная спецификой внешних экономических отношений, будет обеспечиваться за счет спроса на нее со стороны вынужденных переселенцев [Смирнова, 2023].

Однако в конце марта 2022 года на ситуацию в сфере недвижимости существенно повлияла Федеральная антимонопольная служба, которая предложила исключить практику на территории Российской Федерации в отношении привязки иностранной валюты, а также мировых товарных индексов к стоимости недвижимости и включить данные обстоятельства в договоры о купле-продаже [Айткенов, 2023]. Тем не менее, на рынок недвижимости также оказывали влияние другие факторы, которые предшествовали внешним экономическим ограничительным мерам в отношении Российской Федерации.

Период с 2021 по 2022 годы стоимость элитной недвижимости в Москве увеличилась на 66%. При этом по итогам первого квартала 2022 года обозначенный вид недвижимости увеличился в цене на четверть [Аналитика рынка недвижимости, www]. Представленное обстоятельство преимущественно связано с дефицитом предложения, а также с существенным увеличением стоимости для импортных строительных материалов. В конце мая 2022 года Банк России в целях сохранения стабилизирующих рыночных позиций предложил увеличить порог обязательного контроля для операций в сфере недвижимости с 3 млн. руб. до 5 млн. руб. Кроме того, Банк России в тот же период рекомендовал финансово-кредитным организациям перевести ипотеку в валюте на рублевый эквивалент [Кузминых, 2023].

Помимо предпринятых мер, Банк России в мае 2022 года существенно снизил ключевую ставку, а именно с 14% до 11%, что стало благоприятным фактором для стабилизации рынка недвижимости. Таким образом, данная мера была направлена на получение строительными организациями более экономически выгодного проектного финансирования, а потенциальные покупатели – доступное ипотечное кредитование, показатели которого в апреле 2022 года снизились на 75% [Рынок недвижимости 2023, www]. Кроме того, решение Банка России призывало стимулировать спрос на вторичное жилье.

В июне 2022 года Президент Российской Федерации заявил о том, что проблемы в сфере недвижимости на территории государства могут быть решены путем строительства значительного количества квадратных метров. Согласно его оценке, строительные организации обладают существенным потенциалом для национальной экономики, что подразумевает необходимость оптимизировать государственное регулирование в сфере недвижимости на предмет снижения бюрократии. Несмотря на временные трудности с доступной ипотекой, Президент Российской Федерации призвал застройщиков не снижать темпы строительства различного жилья.

В сентябре 2022 года различные специалисты в сфере недвижимости прогнозировали шоковое состояние в обозримом будущем на рынке недвижимости, частично вероятное ухудшение ситуации на рынке связано с предположением относительно снижения показателей доступной ипотеки до конца 2022 года. В некотором смысле прогнозы специалистов были

приближены к действительности ввиду того, что, к примеру, в Москве в сентябре 2022 года прослеживалось снижение спроса на аренду недвижимости примерно на 10%, при этом спрос на элитную недвижимость в тот же период сократился вдвое [Аналитика рынка недвижимости, www].

Прогнозы специалистов частично оправдались в ноябре 2022 года, так как продажи недвижимости на первичном рынке снизились на треть, а число сделок сократилось почти вдвое. Таким образом, в ноябре 2022 года рынок впервые предоставил покупателю более существенные возможности, чем это было ранее характерно для продавца. Доля объектов на первичном рынке, которые стали доступны со скидкой, достигла отметки 74%. При этом непосредственно скидка на приобретаемую недвижимость могла достигать 30% стоимости жилого помещения [Ланская, Шевченко, Кафарова, 2023]. Государство, со своей стороны, впервые приблизилось к необходимости создания государственного застройщика в целях балансирования рынка недвижимости.

Банк России в декабре 2022 года назвал коммерческую недвижимость одной из наиболее проблемных отраслей для национальной экономики. В частности, количество свободных площадей в торговых центрах достигло на тот момент показателя, равного 17%, что превысило аналогичный показатель в период пандемии [Аналитика рынка недвижимости, www].

Ситуация в сфере недвижимости одновременно стимулировалась со стороны государства, финансово-кредитных организаций и застройщиков с декабря 2022 года по апрель 2023 года. Однако проблема состояла в том, что многие программы государственной поддержки подходили к этапу завершения, а пролонгация не была определена со стороны государства. В апреле 2023 года Президент Российской Федерации заявил о необходимости стимулировать спрос на недвижимость, а Банк России объявил о намерении продолжить регулирование рынка недвижимости посредством контроля деятельности строительных организаций в направлении ипотеки [Пяткова, Степанюга, 2023].

Одной из мер Банка России явилось ограничение реализации ипотечных программ повышенного риска, которые подразумевают существенно низкие ставки. В октябре 2023 года рынок недвижимости был назван специалистами «перегретым», ввиду существенного роста арендных ставок. При этом с начала 2023 года, особенно в крупных городах Российской Федерации, значительно вырос спрос на микроквартиры, площадь которых составляет до 30 м<sup>2</sup>. Основная причина состоит в том, что на рынке недвижимости стала прослеживаться активизация деятельности инвесторов, которые стремились приобрести как можно больше недвижимости до того, как Банк России стал повышать ключевую ставку [Тельминова, Нечаев, 2023].

Повышение ключевой ставки произошло осенью 2023 года, а в январе 2024 года многие крупные финансово-кредитные организации стали предлагать ипотечное кредитование с определенными ограничениями, к примеру, в случае приобретения недвижимости у застройщика-партнера. При этом комиссия взимается непосредственно со строительной организации [Смирнова, 2023]. Однако Банк России не приветствует подобный подход, так как считает, что такая практика может привести к добавлению размера комиссии в стоимость недвижимости.

В настоящее время Федеральная антимонопольная служба разрабатывает механизм противодействия искусственному увеличению стоимости недвижимости за счет внедряемых

инструментов со стороны финансово-кредитных организаций и застройщиков [Пяткова, Степанюга, 2023]. Для того, чтобы оценить подходы со стороны государства и коммерческих организаций при помощи теоретических инструментов, на Рис.1 представлены стратегии менеджмента, применяемые в целом в сфере недвижимости [Никулин, 2023].



**Рисунок 1 - Стратегии менеджмента в сфере недвижимости**

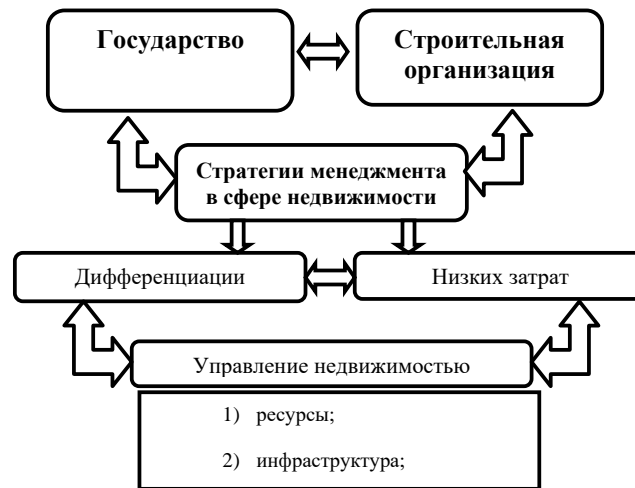
На Рис. 1 представлены стратегии управления в сфере недвижимости, которые применяются различными участниками отраслевого рынка. В рамках стратегии дифференциации наблюдается увеличение стоимости продукта в среднем по отрасли. При этом потребитель оплачивает не стоимость продукта, а его уникальность [Петрова, 2023]. Стратегия низких затрат предполагает приобретение потребителем стандартизированного продукта по более сниженной стоимости. Как государство, так и строительные организации в зависимости от ситуации на рынке недвижимости применяют на самостоятельной основе как стратегию дифференциацию, так и стратегию низких затрат [Фурсов, Кривошлыков, 2023].

Если ситуация на рынке недвижимости обладает признаками, способствующими синхронному подходу к стабилизации отрасли совместными усилиями государства и строительных организаций, то зачастую данные участники рынка реализуют либо стратегию дифференциации, либо стратегию низких затрат [Шинкевич, Васильев, Лесникова, 2023]. В случае наступления непредвиденного обстоятельства, которое неизбежно затрагивает рынок недвижимости, совместное следование одной из приведенных стратегий становится затруднительным. При этом непосредственно реализация общей стратегии государством и строительными организациями в момент преодоления кризисной ситуации может оказаться необязательной.

Для того, чтобы стабилизировать рынок недвижимости, необходимо придерживаться не определенной стратегии, а законодательных инструментов, способствующих реализации государством и строительными организациями наиболее актуальной для каждого из данных участников стратегии.

На Рис. 2 представлена обновленная структура системы управления развитием

недвижимости, базирующаяся на основе компонентов Рис.1.



**Рисунок 2 - Обновленная структура системы управления развитием недвижимости в условиях постоянно меняющегося рынка**

Сущность обновленной структуры системы управления развитием недвижимости в условиях постоянно меняющегося рынка на Рис. 2 состоит в следующем. Усилия государства и строительной организации объединяются на основе законодательно установленных инструментов. Обозначенные инструменты создают предпосылки для одновременной реализации стратегии дифференциации и низких затрат рассматриваемыми участниками рынка недвижимости. При этом в целях стабилизации рынка недвижимости в условиях, приближенных к текущей ситуации в отрасли на территории Российской Федерации, государство и строительные организации одновременно могут применять со своей стороны элементы существующей стратегии путем управления недвижимостью, ее ресурсами и инфраструктурой. Таким образом, потенциально может создаваться ситуация, при которой условия риска будут трансформироваться в возможность продолжения создания уникального продукта по максимально сниженной цене.

## Заключение

Оценка текущей ситуации в сфере недвижимости на территории Российской Федерации показывает, что в течение 2022-2023 годов государство стремилось реализовать стратегию низких затрат, а строительные организации – стратегию дифференциации. Финансово-кредитные организации при обеспечении льготного доступа для граждан к ипотечному кредитованию предпринимали попытки, способствующие адаптации финансовых продуктов к сложившимся условиям. Обозначенные подходы в целом не способствовали стабилизации рынка недвижимости, что отражено на колебаниях стоимости объектов в рассматриваемый период. Соответственно, структура управления, представленная на Рис. 1, не оправдывает себя в условиях постоянно меняющегося рынка и на фоне внешних экономических ограничительных мер.

Существует высокая вероятность того, что обновленная структура, представленная на Рис. 2, может существенно ускорить процесс стабилизации рынка за счет синхронного подхода государства и строительных организаций к удержанию допустимой стоимости недвижимости и

сохранению оптимального предложения с учетом специфики ипотечного кредитования. При этом вне зависимости от наличия действительной возможности у государства продолжить реализацию государственной поддержки в непростые времена. Таким образом, представляется целесообразным апробировать теоретическую модель, предложенную в настоящем исследовании, с целью совершенствования законодательных механизмов объединения усилий государства и строительных организаций на основе существующих стратегий управления.

## Библиография

1. Айткенов Д.Е. Анализ трендов рынка недвижимости: методы и подходы // Вестник науки. 2023. Т. 4. № 10 (67). С. 12-24.
2. Аналитика рынка недвижимости. 2024. URL: <https://realty.rbc.ru/experts>
3. Кузминых Ю.В. Анализ потребностей и степени их удовлетворения для целевых групп как основа стратегического плана развития территории // Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 99-104.
4. Ланская Д.В., Шевченко А.С., Кафарова Е.Т. Факторы развития современного регионального рынка строительства // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 45 (1). С. 158-163.
5. Никулин М.В. Основные компоненты управления недвижимостью // Инновационный путь развития как ответа на вызовы. 2023. С. 131.
6. Петрова П.М. Методы стратегического анализа индикаторов возникновения чрезвычайного периода на рынке недвижимости // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 1. С. 118-128.
7. Пяткова Н.П., Степанюга Л.А. Прогнозы и реалии экономики России в условиях санкций // Материалы Афанасьевских чтений. 2023. № 1 (43). С. 101-104.
8. Рынок недвижимости 2023. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rynok-nedvizhimosti-2023-trend-gazvemulsia?ysclid=lsxw6bs2o207359105>
9. Смирнова Е.Э. Анализ и управление рисками в российских и международных стандартах безопасности // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. 2023. Т. 13. № 2 (45). С. 336-347.
10. Тельминова Н.В., Нечаев О.С. Современные проблемы государственного регулирования рынка недвижимости // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 1 (60). С. 66-71.
11. Фурсов И.А., Кривошлыков В.С. Тренды современного менеджмента // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты. 2023. № 6. С. 194-199.
12. Шинкевич В.А., Васильев А.А., Лесникова К.М. Теоретические основы управления стоимостью объектов недвижимости // Современные направления развития технологии, организации и экономики строительства. 2023. № 11. С. 158-169.

## Theoretical foundations of real estate development management in an ever-changing market

**Aleksei V. Sigal**

Postgraduate,  
Moscow Finance and Industry University «Synergy»,  
125190, 80, Leningradskii ave., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Sigalalexey@gmail.com

### Abstract

The author of this article examines the specifics of the development of the real estate market in the period from 2022 to the present for the effectiveness of managerial decision-making to stabilize the industry in the Russian Federation. In the course of the study, it was revealed that the state and construction organizations implement different management strategies in the real estate sector, which generally do not contribute to the stabilization of the real estate sector and do not ensure its

dynamic development. The author cites the facts that took place in the industry during the period under review, and also identifies factors that hinder the effective implementation of existing strategies in the real estate sector. As a result, a different approach was recommended in the form of a theoretical model, which, based on improving legislation, allows combining the efforts of the state and construction organizations in order to stabilize the real estate market as a direction of the national economy. The uniqueness of the proposed theoretical model consists in creating a system that allows the state and construction organizations to simultaneously implement strategies of differentiation and low costs, which together form the conditions for a different management of real estate, infrastructure and resources. This theoretical model can become the basis for stabilizing the real estate market, which operates under conditions of uncertainty as a result of external economic restrictive measures and other similar factors.

### For citation

Sigal A.V. (2024) Teoreticheskie osnovy upravleniya razvitiem nedvizhimosti v usloviyakh postoyanno menyayushchegosya rynka [Theoretical foundations of real estate development management in an ever-changing market]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (2A), pp. 133-141. DOI:10.34670/AR.2024.79.80.014

### Keywords

Real estate market, development, theoretical model, differentiation strategy, low cost strategy, real estate management.

## References

1. Aitkenov D.E. (2023) Analiz trendov rynka nedvizhimosti: metody i podkhody [Analysis of real estate market trends: methods and approaches]. *Vestnik nauki* [Bulletin of Science], 4, 10 (67), pp. 12-24.
2. (2024) *Analitika rynka nedvizhimosti* [Real estate market analytics]. Available at: <https://realty.rbc.ru/experts> [Accessed 02/02/2024]
3. Fursov I.A., Krivoshlykov V.S. (2023) Trendy sovremennoho menedzhmenta [Trends in modern management]. *Transformatsiya sistem upravleniya: novye zadachi i gorizonty* [Transformation of management systems: new tasks and horizons], 6, pp. 194-199.
4. Kuzminykh Yu.V. (2023) Analiz potrebnosti i stepeni ikh udovletvoreniya dlya tselevykh grupp kak osnova strategicheskogo plana razvitiya territorii [Analysis of needs and the degree of their satisfaction for target groups as the basis of a strategic plan for the development of the territory]. *Putevoditel' predprinimatelya* [Entrepreneur's Guide], 16, 4, pp. 99-104.
5. Lanskaya D.V., Shevchenko A.S., Kafarova E.T. (2023) Faktory razvitiya sovremennoho regional'nogo rynka stroitel'stva [Factors in the development of the modern regional construction market]. *Estestvenno-gumanitarnyye issledovaniya* [Natural and humanitarian studies], 45 (1), pp. 158-163.
6. Nikulin M.V. (2023) Osnovnye komponenty upravleniya nedvizhimost'yu [Main components of real estate management]. In: *Innovatsionnyi put' razvitiya kak otveta na vyzovy* [Innovative path of development as a response to challenges].
7. Petrova P.M. (2023) Metody strategicheskogo analiza indikatorov vozniknoveniya chrezvychainogo perioda na rynke nedvizhimosti [Methods of strategic analysis of indicators of the occurrence of an emergency period in the real estate market]. *Ekonomika promyshlennosti* [Industrial Economics], 16, 1, pp. 118-128.
8. Pyatkova N.P., Stepanyuga L.A. (2023) Prognozy i realii ekonomiki Rossii v usloviyakh sanktsii [Forecasts and realities of the Russian economy under sanctions]. *Materialy Afanas'evskikh chtenii* [Materials of the Afanasyev Readings], 1 (43), pp. 101-104.
9. (2023) *Rynok nedvizhimosti* [Real estate market]. Available at: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rynok-nedvizhimosti-2023-trend-razvernulsia?ysclid=lsexwg6s2o207359105> [Accessed 02/02/2024]
10. Shinkevich V.A., Vasil'ev A.A., Lesnikova K.M. (2023) Teoreticheskie osnovy upravleniya stoimost'yu ob"ektov nedvizhimosti [Theoretical foundations of managing the value of real estate]. *Sovremennyye napravleniya razvitiya tekhnologii, organizatsii i ekonomiki stroitel'stva* [Modern directions in the development of technology, organization and economics of construction], 11, pp. 158-169.



- 
11. Smirnova E.E. (2023) Analiz i upravlenie riskami v rossiiskikh i mezhdunarodnykh standartakh bezopasnosti [Analysis and risk management in Russian and international safety standards]. *Izvestiya vuzov. Investitsii. Stroitel'stvo. Nedvizhimost'* [News of universities. Investments. Construction. Real estate], 13, 2 (45), pp. 336-347.
  12. Tel'minova N.V., Nechaev O.S. (2023) Sovremennye problemy gosudarstvennogo regulirovaniya rynka nedvizhimosti [Modern problems of state regulation of the real estate market]. *Region: sistemy, ekonomika, upravlenie* [Region: systems, economics, management], 1 (60), pp. 66-71.