

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ-ЗАСТРОЙЩИКОВ В УСЛОВИЯХ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ**

**Т.В. Светник<sup>1</sup>, Е.В. Федюкович<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация*

<sup>2</sup> *Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, г. Москва, Российская Федерация*

### **Информация о статье**

Дата поступления  
10 января 2022 г.

Дата принятия к печати  
8 апреля 2022 г.

Дата онлайн-размещения  
27 апреля 2022 г.

### **Ключевые слова**

Проектное финансирование;  
организации-застройщики;  
стратегические ресурсы;  
стратегические возможности;  
стратегии

### **Аннотация**

Преобладающие положительные оценки результатов введения проектного финансирования отодвигают на задний план рассмотрение нерешенных проблем, имеющих стратегический характер для государства, отрасли строительства, организаций-застройщиков и покупателей жилья. Особого внимания заслуживает оценка неравных стратегических возможностей крупных, средних и малых застройщиков, влияющих на выбор банками решений о начале кредитования или отказе в проектном финансировании строительства объектов недвижимости. Цель исследования — рассмотреть стратегические возможности и стратегии организаций-застройщиков, определяющие их деятельность в схемах проектного финансирования и влияющие на выбор деловых и конкурентных стратегий в зависимости от наличия у них стратегических ресурсов. Предложено оценивать стратегические возможности застройщиков и выбираемые ими стратегии с позиций наличия или отсутствия у них стратегических ресурсов, формирование и накопление которых зависят не только от размеров и доходности компаний, но и от принятых правил проектного финансирования. Обоснованы направления совершенствования условий проектного финансирования, позволяющие средним и малым по размеру строительным компаниям накапливать стратегические ресурсы и переходить от вынужденных стратегий выживания к реализации стратегий роста. Определены области выбора деловых и конкурентных стратегий организаций-застройщиков в зависимости от их возможностей и рыночной ситуации.

Original article

## **STRATEGIC OPPORTUNITIES AND STRATEGIES OF DEVELOPER ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF PROJECT FINANCING**

**Tamara V. Svetnik<sup>1</sup>, Ekaterina V. Fedyukovich<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> *Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation*

<sup>2</sup> *Bauman Moscow State Technical University, Moscow, the Russian Federation*

### **Article info**

Received  
January 10, 2022

Accepted  
April 8, 2022

Available online  
April 27, 2022

### **Abstract**

The prevailing positive assessments of the results of the introduction of project financing overshadow the consideration of unresolved problems of a strategic nature for the state, the construction industry, developers and homebuyers. Especially noteworthy is the assessment of unequal strategic opportunities for large, medium and small developers, which affect the banks' choice of whether to start lending or refuse project financing of real estate objects construction. The aim

**Keywords**

Project financing; developer organizations; strategic resources; strategic opportunities; strategies

of the study is to examine the strategic opportunities and strategies of developer organizations that determine their activities in project financing schemes and affect the choice of business and competitive strategies, depending on the availability of their strategic resources. The authors propose to evaluate the strategic opportunities of developers and the strategies they choose from the position of presence or absence of strategic resources, the formation and accumulation of which depend not only on the size and profitability of companies, but also on the established rules of project financing. The authors substantiate the ways of improving the conditions of project financing which enable medium and small construction companies to accumulate strategic resources and move from forced survival strategies to growth strategies. They also describe the areas of choice for business and competitive strategies of construction organizations depending on their capabilities and market situation.

**Постановка проблемы**

Проектное финансирование в России стало реальностью с 1 июля 2019 г. Этому предшествовали отдельные эксперименты, начавшиеся в 2016 г., и активное обсуждение целесообразности и потенциальных недостатков новой модели финансирования. Проектное финансирование как комплекс мер возникло с целью ликвидации проблемы обманутых дольщиков в России. С 1 июля 2019 г. отечественным застройщикам запретили напрямую привлекать средства граждан, желающих инвестировать в строительство своего будущего жилья. Деньги хранятся в уполномоченных банках на счетах эскроу, за счет которых банки осуществляют проектное финансирование застройщиков — кредитование строительства. Организации-застройщики получают доступ к деньгам только после ввода объекта в эксплуатацию, а до этого момента возведение домов производится за счет заемных и (или) собственных средств. Прежняя система долевого строительства трансформировалась в проектное финансирование с добавлением в схему финансирования уполномоченных банков. Понятие «дольщики» сохранилось, так как для покупки квартиры в новостройке после подписания и юридических процедур регистрации договора каждый инвестор передает банку ту долю средств, которая соответствует его части имущества в возводимом объекте.

На 15 октября 2021 г. первые семь регионов страны уже полностью перешли на схему проектного финансирования и счета эскроу, а еще в десяти оно охватило более 90 % текущего портфеля строительства. Всего по схеме эскроу в России построено и сдано 14,7 млн м<sup>2</sup> жилья в многоквартирных домах, в эксплуатацию введено свыше 2,2 тыс. домов, в настоящее время более 70 % всего многоквартирного жилья возводится по новой схеме. До конца 2022 г. проектным фи-

нансированием будет охвачено более 95 % проектов многоквартирного строительства в стране<sup>1</sup>. Чаще всего этими данными подтверждают масштаб и перспективность освоения проектного финансирования.

Лидирует в освоении проектного финансирования Москва и Московская область. Согласно данным Банка России, общий объем средств, размещенных участниками долевого строительства на счетах эскроу, по состоянию на 1 ноября 2021 г. достиг 2,84 трлн р. Из этого объема 680 млрд р. (23,9 %) уже перечислено застройщикам с раскрытых счетов эскроу. Из них 114 млрд р. пришлось на Москву, 34,9 млрд р. — на Московскую область. Общая сумма действующих кредитных договоров, заключенных банками и застройщиками, по состоянию на 1 ноября составила почти 6 трлн р. Общее количество открытых счетов эскроу — 600,9 тыс., их процентное распределение по округам следующее:

- Центральный федеральный округ — 39,1 %;
- Дальневосточный федеральный округ — 2,7 %;
- Приволжский федеральный округ — 16,6 %;
- Северо-Западный федеральный округ — 12,7 %;
- Северо-Кавказский федеральный округ — 1,3 %;
- Сибирский федеральный округ — 7,7 %;
- Уральский федеральный округ — 9,5 %;
- Южный федеральный округ — 10,1 %<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Семь регионов полностью перешли на строительство жилья через эскроу // Дом.РФ. URL: <https://дом.рф/media/smi/sem-regionov-polnostyu-pereshli-na-stroitelstvo-zhilya-cherez-eskrou>.

<sup>2</sup> Банк России: осенью продолжился рост показателей проектного финансирования // Единый ресурс застройщиков. URL: <https://erzrf.ru/news/bank-rossii-osenyu-prodolzhilsya-rost-pokazateley-proyektno-finansirovaniya>.

Считается, что проектное финансирование надежнее защищает права дольщиков. Такой прецедент уже есть, правда, пока единственный, когда банк забирает себе на баланс объект проблемного девелопера для самостоятельного завершения строительства с привлечением нового генподрядчика. Речь идет о банке «Дом.РФ», которому перешли права на жилой комплекс «Лампо» (59 тыс. м<sup>2</sup>), возводимый девелоперской компанией «Петрострой» в Ленинградской области. Причиной стали многочисленные нарушения застройщиком обязательств перед покупателями и банком, главным из которых стало нецелевое использование средств проектного финансирования<sup>3</sup>. Это очень обнадеживающая информация и для покупателей жилья, и для положительной оценки проводимой реформы.

Но наряду с позитивными результатами перехода на проектное финансирование нерешенных проблем, имеющих стратегический характер для государства, всей отрасли строительства, жителей городов и покупателей жилья, еще достаточно. На наш взгляд, их состав следующий:

- неравные финансовые возможности крупных, средних и малых по размерам организаций-застройщиков в рамках схем проектного финансирования;
- монополизация рынка подрядных работ в результате усиливающегося банкротства строителей;
- превалирование интересов крупных банков в новой модели финансирования;
- недостаточная ясность судьбы уже имеющихся обманутых дольщиков;
- неготовность проблемных регионов к реформе системы долевого финансирования;
- существенный рост рыночной цены продаваемого жилья и др.

С запуском проектного финансирования в середине 2019 г. цена продаж начала расти. С июля 2020 г., когда на первичном рынке была внедрена программа льготной субсидируемой государством ипотеки под 6,5 %, поддерживавшая спрос населения и доходность бизнеса застройщиков, рост цен на жилье ускорился и на первичном, и на вторичном рынке. Естественно, подъем цен на строительные материалы тоже повлиял негативно, но основной причиной все-таки является увеличение спроса на жилье из-за снижения ипотечных ставок и неуверенности

населения в долгосрочности действия принятых государством мер. Ипотечная ставка на вторичном рынке достигла своего минимума — 8,86–8,82 %, при этом ключевая ставка Центрального банка равнялась 4,25 %<sup>4</sup>. 17 декабря 2021 г. совет директоров ЦБ поднял ставку до 8,5 %, последствия чего для организаций-застройщиков, покупателей жилья и рынка жилой недвижимости очевидны.

В настоящее время практически все регионы переживают ценовой бум. Так, в Иркутске в 2019–2020 гг. цена 1 м<sup>2</sup> в новостройках увеличилась на 32 %, на рынке вторичного жилья — на 28 %. В первом полугодии 2021 г. рост цен на квартиры в новостройках в среднем составил 21 %, на вторичном рынке — 12 %. То есть совокупный рост цен за 2,5 года равен 53 % для первичного жилья и 40 % — для вторичного. Это выше, чем в Красноярске и Новосибирске, где более развита инфраструктура и удаленность от Москвы и Европы меньше<sup>5</sup>. В целом по стране цена 1 м<sup>2</sup> готового жилья продемонстрировала рост на 25 %, в Петербурге — на 32 % [1]. Но при этом темпы роста ввода жилья отставали от увеличения цен на него. Так, в Московском регионе выручка от продаж увеличилась на 87 % по сравнению с 2019 г., а объем реализованного жилья — лишь на 21 %. Средняя цена 1 м<sup>2</sup> в «старой» Москве стала больше на 53 %, в Новой Москве (ТиНАО — новые округа Новой Москвы) — на 57 %, в Московской области — на 55 %. Доля ипотеки в Московском регионе в целом выросла с 58 до 66 %, а отдельно в Московской области она впервые с июня 2021 г. (последний месяц действия более выгодных, чем сегодня, условий госпрограммы льготной ипотеки на новостройки) превысила 70 %<sup>6</sup>. Снижения или хотя бы стабилизации стоимости продаваемого жилья пока не предвидится.

<sup>4</sup> Грядет ли новый перекося рынка со «вторички» на новостройки: банки поднимают ипотечные ставки на готовое жилье и опускают на строящееся // Pulse.mail.ru. URL: [https://pulse.mail.ru/article/gryadet-li-novyy-perekos-rynka-so-vtorichki-na-novostrojki-banki-podnimayut-ipotechnye-stavki-na-gotovoe-zhile-i-opuskayut-na-stroyascheesya-2996-310860094837967-2795219890896124739/?user\\_session\\_id=123720461a4d261&utm\\_content=source\\_only\\_fulltext&utm\\_partner\\_id=425](https://pulse.mail.ru/article/gryadet-li-novyy-perekos-rynka-so-vtorichki-na-novostrojki-banki-podnimayut-ipotechnye-stavki-na-gotovoe-zhile-i-opuskayut-na-stroyascheesya-2996-310860094837967-2795219890896124739/?user_session_id=123720461a4d261&utm_content=source_only_fulltext&utm_partner_id=425).

<sup>5</sup> Безумие иркутской недвижимости: когда ждать обвала? // Irkutsk.news. URL: <https://irkutsk.news/novosti/2021-07-07/265374-bezumie-irkutskoi-nedvizhimosti-kogda-zhdet-obval.html>.

<sup>6</sup> Эксперты: по сравнению с благополучным допандемным 2019 годом выручка застройщиков Мосрегиона выросла на 87 % // Единый ресурс застройщиков. URL: <https://erzrf.ru/news/ekspertry-po-sravneniyu-s-blagopoluchnym-dopandemnym-2019-godom-vyruchka-zastroyshchikov-mosregiona-vyroslo-na-87>.

<sup>3</sup> В России с момента перехода на эскроу банк впервые забрал проблемный ЖК // РИА Новости. 2021. 22 окт. URL: <https://realty.ria.ru/20211022/bank-1755731994.html>.

Все названные проблемы взаимосвязаны и требуют комплексного решения. Проведенный нами анализ позволяет утверждать, что имеющиеся оценки ситуации и предлагаемые меры зависят от того, кто и в чьих интересах их рассматривает. Априори считается, что в новой модели финансирования интересы всех ее участников — застройщиков, населения, банков и государства — согласованы и не допускается ущемление интересов остальных, что обеспечивает преодоление кризисной ситуации в жилищном строительстве [2]. Но, на наш взгляд, говорить о согласованности интересов участников проектного финансирования и преодолении кризисных проблем преждевременно. Интересы организаций-застройщиков как основного элемента реализации достаточно длительного по времени инвестиционно-строительного проекта ущемлены. Хотя именно они управляют процессом строительства и создают готовый продукт в зависимости от своих стратегических возможностей — наличия стратегических ресурсов, внешних и внутренних условий их приобретения, накопления или потери. Пока же главную роль в новой модели играют крупные банки.

За январь — май 2021 г. о своей несостоятельности заявила 91 организация, возводившая в стране многоквартирные жилые здания. Всего остались недостроенными 165 сооружений, полезная площадь которых составляет более 1 млн м<sup>2</sup>. Рост количества банкротящихся застройщиков достиг 14 % по сравнению с данными 2020 г.<sup>7</sup> Вытеснение с рынка строительства жилья средних и малых компаний в результате банкротства либо вынужденного выбора стратегий сокращения деятельности приводит к монопольному положению крупных застройщиков, последствия которого хорошо известны в теории и на практике. Проектное финансирование, имеющее свои достоинства и недостатки, следует рассматривать не как единственно правильный механизм, а как один из инструментов недопущения появления обманутых дольщиков, доступный не всем организациям-застройщикам, решающий лишь часть проблем отрасли и порождающий новые.

Целью статьи является рассмотрение стратегических возможностей и стратегий крупных, средних и малых организаций-застройщиков, определяющих их деятельность

в схемах проектного финансирования и влияющих на выбор деловых и конкурентных стратегий в зависимости от наличия у них стратегических ресурсов и условий новой модели.

### **Влияние стратегических ресурсов на стратегические возможности организаций-застройщиков**

Организации-застройщики действуют в ситуации неопределенности и риска. Согласно теории стратегического менеджмента, успешной деятельности субъектов хозяйствования в условиях нестабильной внешней и внутренней среды помогает разработка стратегий развития. Традиционно считается, что разработка таких стратегий начинается с формирования стратегического видения, которое затем конкретизируется в миссии компании, после чего формулируются стратегические цели и разрабатываются обеспечивающие их стратегии, проясняющие, каким образом могут быть достигнуты стратегические цели. Далее следует реализация стратегий и оцениваются полученные результаты [3]. В данной цепочке классических действий речь о привлечении необходимых ресурсов идет после того, как определены стратегические цели. Получается, что успех зависит от силы представления компании о своем будущем и желания собственников и менеджеров претворить его в жизнь. А ресурсов априори должно хватить.

Но есть другая точка зрения, разделяемая авторами настоящей статьи, согласно которой стратегическая деятельность (стратегирование) начинается с оценки достаточности ресурсов, которые можно сконцентрировать на прорывных направлениях. По определению российского методолога П.Г. Щедровицкого, стратегия — это высокоуровневый управленческий документ, который связан с маневром свободными ресурсами. Если ресурсов у организации нет или их недостаточно, то нечего концентрировать на стратегических направлениях и, соответственно, нет возможности иметь стратегию. А призывы к достижению вдохновляющего стратегического видения и миссии и разработка документов в виде стратегий являются самообманом, данью моде, уходом от реальности [4].

Под стратегическими ресурсами нами подразумеваются средства для решения стратегических задач, а также возможности, которыми можно пользоваться в течение длительного времени [5]. Стратегические возможности организаций-застройщиков определяются наличием материальных и

<sup>7</sup> За первые пять месяцев 2021 года в России обанкротился 91 застройщик // Rusbankrot.ru. URL: <https://rusbankrot.ru/bankruptcy-and-liquidation/za-pervye-pyat-mesyatsev-2021-goda-v-rossii-obankrotilsya-91-zastroyshchik>.



нематериальных ресурсов деятельности. К материальным, или осязаемым, ресурсам традиционно относят труд, землю и капитал. На наш взгляд, к ним необходимо добавить неосязаемые ресурсы — время и культуру деятельности. Наличие платежеспособного спроса со стороны государства, корпоративного сектора и населения замыкает контур их использования. Дефицит спроса, вызванный недостатком заказов и неплатежеспособностью заказчиков, — критическое ограничение развития рынка строительства жилья [6].

**Время.** Нетрадиционным в предложенном нами списке стратегических ресурсов является время. Его значимость в условиях проектного финансирования возрастает, но время не рассматривается с позиций ускорения, необходимого для сокращения продолжительности инвестиционно-строительного цикла. Известно, что его можно ускорить, замедлить, накопить и упорядочить. В условиях проектного финансирования замедляет время требование «один застройщик — один земельный участок — одно разрешение на строительство», нерешенные вопросы по поводу того, кто будет строить инфраструктуру, если ряд домов микрорайона возводят разные застройщики, как будут возводить социальные и инженерные объекты вне площадок. Замедляет время нерешенная проблема сохранения возможности работы в рамках освоения застроенных территорий при отсутствии у застройщиков возможности помогать государству, участвуя в реализации программ по предоставлению квартир сиротам, переселению из ветхого и аварийного жилья.

За рубежом (Германия, Франция, Испания, Великобритания, Италия) строительство социальных объектов осуществляется преимущественно с помощью социально ответственных инвестиций, формируемых на основе принципов финансирования и этики. Распространение этических инвестиций умеренно росло до начала 2000-х гг., а затем показало резкий рост в результате глобального финансового кризиса. Благодаря развитию корпоративной социальной ответственности и полной информированности инвесторов эти фонды не могут быть потрачены нецелевым образом. Взаимодействие участников процесса строительства основано на сочетании долгосрочной прибыли для инвесторов и приносимой пользы обществу — выгоде для различных категорий заинтересованных сторон [7]. Названные и другие нерешенные вопросы замедляют время, а данный ресурс организации-застройщики не могут использовать эффективно.

**Культура деятельности.** Культура деятельности — особый стратегический ресурс, обеспечивающий конкурентоспособность отрасли строительства и организаций-застройщиков. Применительно к рассматриваемой теме можно дать следующее определение: культура деятельности — это устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров и поведенческих стереотипов, принятых в отрасли и усвоенных участниками строительства, нарушение которых этически невозможно при проектировании, возведении и эксплуатации объектов недвижимости.

Проблема низкой культуры в отрасли возникла в советское время в результате многих причин, одними из которых стали всемерная минимизация стоимости строительства и погоня за ростом квадратных метров вводимой площади. Это привело к снижению конкурентоспособности строительной отрасли в целом по стране и регионам. Рейтинговое агентство строительного комплекса России (РАСК) в 2014 г. разработало специальный Индекс конкурентоспособности строительной отрасли — ИКСО, рассчитываемый раз в полугодие с различной степенью детализации: страна — федеральный округ — регион. В нем учитываются основные статистические показатели объема работ и ввода жилья, а также показатели из внутренних баз данных РАСК — общее число профессиональных застройщиков, объем заключенных госконтрактов, доступность кредитных ресурсов, число обанкротившихся компаний и др. В соответствии с методологией РАСК выделяются следующие уровни ИКСО:

- хорошая конкурентоспособность — значение индекса более 600;
- удовлетворительная конкурентоспособность — значение индекса 400–599;
- низкая конкурентоспособность — значение индекса ниже 400.

ИКСО организаций-застройщиков в Сибирском федеральном округе, по данным РАСК, в первом полугодии 2019 г. был равен 348<sup>8</sup>. В Иркутской области показатели аналогичные. Для сравнения: в Центральном федеральном округе значения составили 398 и 405 соответственно, они являются самыми высокими в отрасли, но относительно низкими по методологии РАСК.

В настоящее время наметилась положительная тенденция к расширению содержания понятия «культура строительства» с учетом изменения предпочтений потребителей, с которыми вынуждены считаться

<sup>8</sup> Индекс конкурентоспособности строительной отрасли. URL: <https://rask.ru/ikso/rezultaty.php>.

девелоперы. Если раньше человек всеми силами добивался переезда из комнаты в коммунальной квартире в отдельное выделяемое государством жилье и мирился с его неудобным месторасположением, низким благоустройством территории и качеством строительства, неудобством проживания и пр., то сейчас требования резко изменились. Появилась свобода выбора, с которой приходится считаться застройщикам, планируя предложение жилья домохозяйствам, а также им необходимо ориентироваться на пожелания органов власти при формировании заказов на строительство жилья для граждан, получающих поддержку от государства.

Одним из новых предложений является планирование предложения жилья с учетом разных структур комнатности квартир, обеспечивающего его «наилучшую» структуру. На первых порах предлагается правило: количество комнат должно быть равно количеству членов семьи. Это ниже европейского стандарта, но в российских условиях означает шаг вперед в повышении культуры строительства жилья, хотя при этом затраты застройщика возрастают, возникают сложности с банковским проектным финансированием, увеличивается стоимость квадратного метра жилья для покупателей [8].

Одним из направлений повышения культуры в строительстве стала наметившаяся тенденция в виде прихода в регионы сильных столичных застройщиков, стратегические возможности которых существенно выше, чем у местных компаний. Например, в 2021 г. En+ Group, ведущая вертикально интегрированная компания по производству алюминия и возобновляемой электроэнергии в структуре ИБГ «Базовый элемент», объявила о реализации ряда проектов в Иркутске, которые дадут городу общественные пространства нового уровня. К 2025 г. компания планирует завершить работы по реконструкции и благоустройству городской набережной, превратив ее в большой променада с зонами отдыха, спортивным клубом, бассейном, кафе и ресторанами. Эти объекты расположатся на первых этажах галереи нового жилого комплекса, спроектированного японским архитектором с мировым именем Кенго Кума. «Японский квартал» построят на месте промзоны, где прежде находилась ТЭЦ-2. Рядом расположится Дом приемов и будет построен центральный офис En+ Group, в настоящее время находящийся в Москве. Перевести его ближе к основным активам предложил основатель компании О.В. Дерипаска. Деловой центр займет площадь 4,1 тыс. м<sup>2</sup>. В эти и другие

проекты в Иркутске компания планирует вложить около 10 млрд р.<sup>9</sup> Подобные инвестиции недоступны региональным застройщикам с ограниченными стратегическими ресурсами.

**Труд.** Отрасль строительства традиционно имела низкую привлекательность для рабочих в сравнении с другими сферами деятельности: небольшие зарплаты, более тяжелые условия труда, высокий травматизм. В советское время проблему решали с помощью оргнабора молодежи из деревень. Приезжали неквалифицированные кадры, которые жили в общежитиях далеко не лучшего качества и в целом неэффективно работали. Мотивировать рабочих к более производительному труду пытались с помощью соцсоревнования, внедрения в 1980-е гг. бригадного хозрасчета, но основным стимулом для них была возможность через пять лет получить постоянную городскую прописку и квартиру, после чего можно было покинуть отрасль и устроиться работать на заводы и фабрики.

Процесс оргнабора был непрерывным и прекратился с переходом страны к рыночным отношениям. Открытие границ позволило привлекать на стройки малоквалифицированных рабочих из ближнего и дальнего зарубежья. В 2020 г. пандемия выявила сильную зависимость отрасли от иностранной рабочей силы, когда въезд иностранных рабочих прекратился и кадровый голод стал настоящей проблемой для бизнеса, государства и образовательной системы.

В настоящее время дефицит строителей в России достиг 50 %. В основном на российских стройках трудятся рабочие из Киргизии, Таджикистана, Узбекистана и Белоруссии<sup>10</sup>. В целом российскому строительному комплексу не хватает 3 млн чел. Их нехватка особенно остро проявляется при бурном строительстве, реконструкции, капитальном ремонте и модернизации жилищного фонда. В Москве за время пандемии со строек разъехались многие мигранты: из 120 тыс. чел. осталось только 40 тыс.<sup>11</sup> Низкая производительность труда в отрасли строительства является одним из важнейших факторов недостатка кадров. Сильным застройщикам до-

<sup>9</sup> Большой иркутский бизнес. Зачем En+ строит в городе новый деловой центр, жилой район и набережную // Vvillage.ru. URL: <https://www.the-village.ru/city/specials/relokatsiya>.

<sup>10</sup> Рабочее бремя: дефицит строителей в России достиг 50 % // Известия. 2021. 9 февр. URL: <https://iz.ru/1122133/mariia-perevoshchikova/rabochee-bremia-deficit-stroitelei-v-rossii-dostig-50>.

<sup>11</sup> Экономист Остапкович прокомментировал ситуацию с дефицитом трудовых ресурсов на стройках столицы // RT. URL: <https://russian.rt.com/russia/news/923434-ostapkovich-migranty-stroika-deficit>.

ступны экономические способы восполнения дефицита рабочих и инженерно-технических работников. Они могут обеспечить более высокие зарплаты; поиск специалистов в других сферах; завоз кадров из иных регионов; планирование дополнительных расходов на создание более комфортных условий труда в виде льготного питания, доставки корпоративным транспортом, предоставления путевок на отдых и т.д. Малому и среднему бизнесу эти способы недоступны.

Государство может использовать усиленную подготовку новых кадров. Минстрой наравне с этим рассматривает привлечение иностранных работников, проводя переговоры об организации чартеров для завоза мигрантов, которые позволили бы компаниям или их объединениям обеспечить доставку рабочих из-за рубежа. Главное затруднение заключается в привлечении профессиональных строителей, обладающих соответствующими знаниями, обязательно прошедших инструктаж по охране труда и преданных отрасли, поскольку после прибытия в Россию многие специалисты покидают строительные организации и устраиваются в компании других отраслей экономики. В результате возводить дома и прокладывать дороги становится некому<sup>12</sup>.

В настоящее время Национальное объединение строителей прорабатывает вопрос о создании единого строительного кадрового ресурса — цифровой площадки, аккумулирующей информацию о строительных организациях и кадрах. Отдельный модуль такого ресурса могла бы составить информация об иностранных работниках, задействованных в отрасли: их квалификации, месте трудоустройства, разрешительных документах. Это позволит прекратить стихийную, часто нелегальную и нерегулируемую миграцию и создать прозрачную схему найма иностранных работников, обеспечивающую квалифицированное и качественное выполнение строительных работ. И опять же, этим инструментом могут воспользоваться только крупные компании, соответствующие установленным критериям по среднесписочной численности и капитализации<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> В Минстрое назвали масштаб дефицита кадров в отрасли // Российская газета. 2021. 3 авг. URL: <https://rg.ru/2021/08/03/v-minstroe-nazvali-masshtab-deficita-kadrov-v-otrasli.html>.

<sup>13</sup> Президент НОСТРОЙ: «Для решения проблемы дефицита кадров в строительной отрасли нужно повысить привлекательность условий труда и заработной платы» // Ведомости. 2021. 29 июля. URL: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2021/07/29/prezident-nostroi-dlya-resheniya-problemi-defitsita-kadrov-v-stroitelnoi-otrasli-nuzhno-povishat-privlekatelnost-uslovii-truda-i-zarabotnoi-plati](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2021/07/29/prezident-nostroi-dlya-resheniya-problemi-defitsita-kadrov-v-stroitelnoi-otrasli-nuzhno-povishat-privlekatelnost-uslovii-truda-i-zarabotnoi-plati).

Оцифровка строительной отрасли является очень сложной задачей в сравнении с другими секторами экономики. Строительный проект нельзя сравнить со средним IT-стартапом. Канбан для стандартного IT-проекта будет иметь в 100 раз меньше задач, чем Канбан при строительстве небольшого уличного бассейна. Строительная отрасль намного сложнее и запутанней, чем банковская сфера (100×) или автономные автомобили (10×), поэтому до применения больших данных и машинного обучения при планировании проектов, что могло бы дать новый толчок отрасли, еще далеко. В обычном IT-проекте можно предположить примерно 1 тыс. процессов. В машиностроительном проекте таких процессов будет уже 10 тыс. В строительном проекте подобных процессов от 100 тыс. до 1 млн. Но, по определению А. Бойко, наряду с минусами в строительной отрасли можно найти поле для любой креативности [9].

**Земля.** Наличие собственного земельного банка у застройщика — это свидетельство его финансовой устойчивости. В случае необходимости можно использовать средства от продажи участков не только для реализации новых проектов, но и для обеспечения или погашения кредитов. Идеальным является вариант, когда при завершении одного проекта следующий находится уже в стадии строительства и продажи квартир, а еще один-два проектируются. Но в условиях проектного финансирования правила освоения земельных участков изменились. Если участки расположены по всему городу, то застройщик (девелопер) должен создавать под каждый проект отдельную компанию, на которую нужно получить разрешение, возможное при наличии трехлетнего опыта застройки не менее 10 тыс. м<sup>2</sup>. При их отсутствии девелопер будет создавать по одному проекту в три года. Остальные земельные участки будут простаивать, продаваться либо возвращаться государству. В итоге проектное финансирование может стать способом новой быстрой и дешевой экспроприации земель [10]. Только крупные застройщики, имеющие поддержку в лице государства, могут избежать банкротства в таких условиях. Результатом станет монополизация рынка, уход с него средних и мелких организаций. Новые участники на рынке не смогут появиться из-за отсутствия трехлетнего опыта участия в строительстве многоквартирных домов общей площадью не менее 10 тыс. м<sup>2</sup> в совокупности.

**Капитал.** Новацией в условиях проводимой реформы является требование о мини-

мальном размере уставного капитала застройщика, предусматривающее наличие у него собственных средств, размер которых должен составлять не менее 10 % от планируемой проектной стоимости строительства. В настоящее время банки в среднем готовы участвовать в инвестиционно-строительных проектах в соотношении 85 % (кредиты банка) и 15 % (собственные средства застройщика). Если, например, 5–7 % обеспечивает имеющийся земельный участок, то нужно еще иметь 7–10 % свободных денег. Ситуация становится критичной для доступа к проектному финансированию, если участок заложен в банке [11]. Свободные деньги появляются в результате возведения высокомаржинальных объектов строительства в больших объемах, что под силу только сильным крупным компаниям.

В целом отрасль является малоодоходной. В середине 2020 г. чистая маржинальность жилищного строительства по количеству регионов была следующей:

- половина регионов имела околонулевую и отрицательную маржинальность;
- чуть меньше четверти — более 5 %;
- чуть больше четверти — менее 5 %<sup>14</sup>.

Таким образом, рассчитывать на проектное финансирование могут застройщики, действующие в менее четверти регионов. Банки отказывают в кредитовании девелоперам с низкой маржинальностью, тем, кто предлагает проекты с нестандартными и инновационными решениями, не гарантирующими высокой доходности. Законодательные меры и действия банков направлены не на решение стратегических проблем строительства, а на его сдерживание за счет отлучения застройщика от денег и других важных ресурсов.

Внедренные в России условия проектного финансирования создали благоприятные стратегические возможности для крупных устойчивых организаций-застройщиков, позволяющие им разрабатывать и осуществлять успешные стратегии. Более того, крупные организации имеют возможности изыскивать средства в обход проектного финансирования, выпуская, например, корпоративные облигации под высокие проценты. Правда, при этом велики риски наращивания долговой нагрузки и плавного превращения застройщика в финансовую пирамиду, о чем свидетель-

ствует опыт крупнейшей мировой компании Evergrande. Ее падение может спровоцировать новый виток экономического кризиса, оказав влияние в силу масштабов на весь глобальный рынок. Как это учтут российские компании, пока неизвестно, но прецеденты выпуска корпоративных облигаций под высокие проценты уже есть<sup>15</sup>.

По новым правилам застройщик может иметь только один расчетный счет в уполномоченном банке, осуществляющем все расчеты по ведению строительства долевого объекта (расчетный счет застройщика). Технический заказчик и генеральный подрядчик, выполняющие работы в соответствии с договором, заключенным с застройщиком, также обязаны открыть банковский счет в этом же уполномоченном банке и осуществлять расчеты между собой только с использованием указанных счетов. На банки возложены специальные функции по осуществлению контроля операций на указанных счетах. Они, осуществляя кредитование застройщиков, вправе самостоятельно определять критерии оценки финансируемых проектов и устанавливать в договорах показатели контроля использования кредитных ресурсов. Естественно, банки, минимизируя свои риски, на свое усмотрение ужесточают требования к застройщикам и проектам. Предпочтение отдается лидерам строительного бизнеса с понятными кредиторам объектами. Крупные компании пользуются банковскими деньгами и растущим за счет банкротства мелких фирм спросом, что ведет к монополизации отрасли, отсутствию здоровой конкуренции, без которой невозможна эффективная работа рыночного механизма и дальнейшее прогрессивное развитие жилищного строительства.

Кредитование в рамках проектного финансирования отличается от традиционной выдачи кредитов. Девелопер платит процент за весь объем занятых у банка денег в течение полного периода кредитования. Все деньги дольщиков хранятся в банке на счетах эскроу, раскрыть которые можно только после сдачи дома в эксплуатацию. Деньги за проданные квартиры до этого момента и оформления всей необходимой документации он получить не может. Поэтапное раскрытие эскроу-счетов после продажи квартир еще до сдачи дома в эксплуатацию позволило бы снизить кредитную нагрузку на застройщиков, уменьшить себестоимость строительных работ. Банк может пустить их в оборот и заработать проценты, а девелопер, у кото-

<sup>14</sup> Финансирование жилищного строительства в рамках достижения национальных целей развития до 2030 года : аналит. материалы // Ассоциация банков России. URL: [https://asros.ru/upload/iblock/461/Finansirovanie\\_zhilishchnogo\\_stroitelstva\\_na\\_sayt\\_.pdf](https://asros.ru/upload/iblock/461/Finansirovanie_zhilishchnogo_stroitelstva_na_sayt_.pdf).

<sup>15</sup> Минусы в карме ПИКa. URL: <https://zsrf.ru/news/2021/10/20/minusy-v-karme-pika>.



рого по факту объект продан, продолжает строительство на заемные деньги (проектное финансирование) и платит за это проценты банку. В результате банки зарабатывают и на покупателях, и на застройщиках [12].

В Германии, например, при долевом строительстве предусмотрена возможность поэтапного расходования средств дольщиков. А. Кирсанов предлагает разрешить застройщику поэтапно расходовать средства дольщиков со счета эскроу в уполномоченном банке по схеме, представленной в таблице [13].

Отсутствие решения о поэтапном раскрытии эскроу-счетов не способствует созданию условий для сокращения себестоимости жилья и поддержания совокупного платежеспособного спроса в России. Однако банки утверждают, что после поэтапного получения средств девелоперы могут в любой момент приостановить стройку, и проблема обманутых дольщиков так и не будет решена. Точка зрения застройщиков иная, поскольку они более других участников строительства заинтересованы в завершении объектов в срок и получении прибыли. К тому же система эскроу не способна в полной мере защитить дольщиков от недобросовестных девелоперов.

При расторжении договора покупатель не получит компенсации свыше установленного предела, ему не будут возмещены проценты за ипотеку, а до момента расторжения договора может пройти не один год. Пока Минстрой договорился с Центробанком только о том, чтобы деньги с эскроу-счетов выдавать застройщикам сразу после сдачи объекта в эксплуатацию, а не при оформлении права собственности, как это оговаривалось ранее. Такое решение сэкономит компаниям от силы месяца три (небольшое ускорение времени как стратегического ресурса) и не обеспечит прогнозируемого экспертами сокращения роста себестоимости строительства на 5–15 % при поэтапном раскрытии счетов [12].

Авторы настоящей статьи разделяют точку зрения, согласно которой основной причиной появления обманутых дольщиков и наличия у них до сих пор не решенных проблем стало недостаточное финансирование строительства. Но проводимая реформа не нацелена на накопление большинством застройщиков этого важнейшего стратегического ресурса. Следствием является невозможность разработки стратегических планов, необходимых для минимизации неопределенности и риска. А существенное расширение полномочий банков в России за счет льготной ипотеки и принятых условий проектного финансирования поставило их в привилегированные условия по сравнению с другими участниками строительства. К новым схемам работы с эскроу-счетами легче всего адаптироваться крупным застройщикам. Для мелких и средних компаний наступил период ускорения банкротств и монополизации строительного рынка. Необходим дифференцированный подход к выбору деловых и конкурентных стратегий, обеспечивающий развитие сильных компаний и выживание остальных. Это позволит сохранить и в перспективе увеличить потенциал отрасли, необходимый для решения масштабных задач национальных проектов.

#### **Области выбора деловых и конкурентных стратегий организациями-застройщиками в зависимости от их стратегических возможностей**

В сложившейся ситуации только крупным сильным застройщикам под силу разработка деловых стратегий роста и доминирования на рынке коммерческого строительства. Средним и малым компаниям с ограниченными стратегическими ресурсами придется разрабатывать стратегии выживания. Они надеются на помощь государства, корректировку принятых законов и введение процедуры финансового оздоровления застройщиков. Но если они разорятся, то многие вопросы для

**Этапы расходования застройщиком средств дольщиков со счета эскроу**

Этап	Размер поэтапного расходования (от цены договора долевого участия), %
1. Разрешение на строительство (авансирование)	10
2. Нулевой цикл	20
3. Готовность 50 % каркаса здания	20
4. Готовность 100 % каркаса здания	20
5. Заккрытие теплового контура здания	10
6. Разрешение на ввод объекта в эксплуатацию	10
7. Передача объекта долевого строительства участнику долевого строительства по акту приема-передачи	10

основной массы малообеспеченного населения останутся нерешенными. На наш взгляд, разработка возможных стратегий выживания связана с освоением сегмента возведения социального жилья, финансируемого с привлечением бюджетных средств. В настоящее время в этой сфере имеется большое количество неотложных проблем. В социальном жилье нуждаются многие категории граждан, определенные законодательством. Требуется реализация программ поддержки в приобретении жилья многодетным и молодым семьям, работникам бюджетной сферы и сельским жителям. Спектр проектов по строительству государственного жилья, не зависящего от платежеспособности населения, постоянно расширяется. Программы обеспечивают дополнительные рабочие места, дают мультипликативный эффект от решения социальных и экономических вопросов.

Решение жилищной проблемы для семей с невысокими доходами требует развития других подходов, мало обсуждаемых при переходе к проектному финансированию. В 2014–2015 гг. была сформирована законодательная база для развития сегмента некоммерческого найма жилья. В мае 2016 г. президент России поручил правительству совместно с органами исполнительной власти регионов и «Дом.РФ» обеспечить реализацию пилотных проектов, включая апартаменты для коммерческого найма, в том числе с привлечением частных инвестиций. В настоящее время в арендном жилье в России живет 11 % семей. Объем арендного жилья оценивается в 241 млн м<sup>2</sup>, или в 7 % жилищного фонда. В западных странах эта доля составляет 30–40 % жилого фонда, а в крупных городах, как Нью-Йорк и Берлин, она доходит до 80 %. В России большая часть арендного жилья находится в теневом секторе российской экономики. Квартиры часто сдаются без заключения договора, а условия аренды не защищают интересы арендаторов. В стране хотят улучшить жилищные условия 27 млн семей. При средней численности семьи в 3 чел. это составляет 87 млн — более 60 % населения. При этом 7,0 млн готовы арендовать квартиру, 5,7 млн арендуют квартиры, 4,7 млн чел. рассматривают возможность аренды<sup>16</sup>. Для достижения этих целей нужны значительные производственные мощности.

Предоставление жилья сиротам — это обязательство регионов, многие из которых с ним не справляются, поэтому с 2007 г. расходы софинансируют из федерального бюд-

жета. В ближайшие годы все сироты страны, имеющие право на получение жилья, должны быть им обеспечены. Сегодня период ожидания квартир составляет от трех до пяти лет, а в отдельных регионах — до десяти. По данным правительства, общая очередь составляет 280 тыс. чел., из них 191 тыс. уже исполнилось 18 лет и более [14].

В Иркутской области ситуация с реализацией жилищных прав сирот признана критической. По данным регионального правительства, их очередь на получение жилья с каждым годом растет. Домов строится мало, выделенные средства на финансирование программы либо не полностью осваиваются, либо сокращаются. Положенную квартиру приходится ждать от четырех до восьми лет. Но в построенном жилье порой невозможно жить. Строительство выполняется с нарушением пожарных и санитарно-эпидемиологических требований к конструктивным элементам и отделке. Сироты обращаются во всевозможные инстанции, но получают отписки, в которых их обвиняют в неправильной эксплуатации помещений. Строительство ведется бесконтрольно, что позволяет организациям-застройщикам допускать брак в работе и даже криминальные нарушения. При возведении жилья исключительно для сирот создаются «социальные гетто», имеющие негативные последствия для жителей микрорайонов. Поэтому очень серьезно стоит вопрос о стратегиях строительства социального жилья в целом и надежных застройщиках, которые его будут возводить, в частности [15].

Стратегическая архитектура организаций-застройщиков, действующих в сфере социального строительства, с учетом ограниченности их стратегических ресурсов, на наш взгляд, может быть следующей:

1. Деловая бизнес-стратегия — ограниченный рост в пределах инфляции, поскольку, как было показано выше, стратегии интенсивного роста для них проблематичны. Общее направление деятельности — включение в программы строительства жилья для сирот и других категорий граждан за счет бюджетных средств, встраивание в пилотные проекты по строительству арендного жилья, финансируемые с участием государства, участие в программах реновации, активизация деятельности в малоэтажном строительстве и др.

2. Функциональные стратегии, поддерживающие бизнес-стратегию, — производственная, финансовая, инновационная, маркетинговая, стратегия управления персоналом и пр.

<sup>16</sup> Аренда // Дом.РФ. URL: <https://дом.рф/development/lease>.

3. Стратегии операционного уровня — освоение новых технологий производства работ, бюджетирование, обучение персонала, повышение качества на рабочих местах, управление запасами и пр.

Основная конкурентная стратегия средних и малых организаций-застройщиков — это переход к нишевому лидерству в сегменте строительства социального жилья на основе низких издержек при соблюдении хорошего качества. Это очень сложная конкурентная стратегия, поскольку хорошее качество требует дополнительных затрат. Но она достижима при ее согласовании со стратегией бюджетирования. Критической проблемой для отрасли строительства при возведении социального жилья, как показано выше, является его низкое качество. Слабым застройщикам следует кардинально пересмотреть свое отношение к неизбежным переменам, сменить роль обиженных на активную деятельность, а контролирующим органам необходимо активизировать действия по недопущению брака и криминальных нарушений технологии строительства.

Опубликованный Проект стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года, подготовленный Минстроем РФ, свидетельствует об огромных масштабах предстоящей деятельности<sup>17</sup>. Основная цель стратегии — достижение к 2030 г. улучшения жилищных условий не менее 5 млн семей, включая льготные категории граждан, и ежегодного объема ввода жилья в 120 млн м<sup>2</sup>. На эти цели потребуется, по оценкам Минстроя РФ, более 70 трлн р. частных средств и еще около 7 трлн р. инвестиций в создание инфраструктуры для жилищного строительства. К началу 2021 г. очередь нуждающихся в жилье составляла 854,3 тыс. семей, для их обеспечения жильем из федерального бюджета требуется 1,5 трлн р. 31,5 тыс. — это семьи с инвалидами или детьми-инвалидами. Полностью ликвидировать очередь льготников, обеспечив их жильем, Минстрой рассчитывает к 2030 г. Также для решения проблемы планируется расширять предоставление жилья в долгосрочную аренду и выдачу сертификатов на получение социального наемного жилья.

Проект обозначил основные стратегические направления деятельности всех за-

стройщиков независимо от их надежности. Но если выживут в изменившихся условиях далеко не все, то в первую очередь пострадают регионы из-за нехватки мощностей для нового строительства жилья, резкого снижения потенциала для разработки и реализации стратегий возведения социального жилья, реновации и реконструкции зданий советской постройки.

Проблема реновации актуальна для всех регионов России. Только в Иркутской области в настоящее время каждый десятый дом панельной застройки 60-х гг. XX в. нуждается в сносе. Срок эксплуатации жилья, построенного из газозолобетона, который с течением времени вступил в реакцию с арматурой и практически полностью ее разрушил, давно превышен [16].

Реализация стратегий требует усилий многих участников, не только застройщиков. Например, за рубежом ситуация с получением финансирования на жилищное строительство для людей с низким доходом резко обострилась после экономического кризиса в 2008 г., когда объем государственных средств на финансирование низкодогодного жилищного строительства резко сократился в общенациональном масштабе. Это привело к закрытию многих проектов, оставило множество людей без жилья. Восстановление рынка потребовало пересмотра системы налоговых льгот, источников субсидирования программ, более тщательного учета потребностей нуждающихся в социальном жилье, поиска средств из негосударственных источников, оптимизации процесса создания и рассмотрения проектной документации, привлечения субъектов местного сообщества и малого предпринимательства<sup>18</sup>.

За рубежом две трети субъектов малого и среднего предпринимательства испытывают сложности с получением кредитов на строительство объектов. Нехватка банковского кредита является одним из последствий финансового кризиса. Низкий уровень инвестиций усугубляет социальное неравенство за счет нехватки жилья и несбалансированного регионального развития. Но, тем не менее, правительства повышают расходы на капитальные вложения, например, в Ирландии к 2021 г. рост почти в 2 раза выше, чем в 2014 г.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> How to Get Funding for a Low-Income Housing Development. May 14<sup>th</sup>, 2015 by Faith Nevins.

<sup>19</sup> Survey suggests construction firms unable to get bank finance to build. Building federation's research reveals SMEs have resorted to funding investment from reserves. Sat, Oct. 7, 2017. EoinBurke-Kennedy.

<sup>17</sup> Проект стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года // Минстрой России. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/18723>.

### Выводы

Подход к рассмотрению стратегических возможностей организаций-застройщиков в условиях проектного финансирования с позиций обеспеченности их деятельности стратегическими ресурсами выявил вопросы, требующие эффективных решений на государственном и региональном уровнях. Они актуальны для многих застройщиков, действующих более чем в 75 % российских регионов, где соблюдение правил проводимой реформы финансирования проблематично из-за отсутствия или недостаточности у них стратегических ресурсов, которые можно было бы сконцентрировать на прорывных направлениях деятельности. В результате околонулевой или низкой (менее 5 %) маржинальности им недоступно проектное финансирование. Но даже сильные компании не защищены от временных потерь стратегических материальных и нематериальных ресурсов, рассмотренных в статье. Проводимая реформа финансирования строительства не нацелена на их накопление.

В сложившейся ситуации необходим дифференцированный подход к выбору деловых и конкурентных стратегий для сильных и слабых застройщиков. Крупным успешным организациям легче адаптироваться к проектному финансированию, им под силу разработка успешных деловых стратегий роста и обеспечение высокой конкурентоспособности на рынке строительства коммерческого жилья. Но в большинстве регионов надежных крупных компаний практически нет. Выходом для застройщиков, не имеющих достаточных стратегических ресурсов, является освоение стратегий выживания в сфере строительства бюджетной социальной недвижимости, нишевого лидерства на основе низких издержек при соблюдении хорошего качества. Это позволит сохранить потенциал отрасли, обеспечить поэтапное формирование стратегических ресурсов для последующего развития и достижения целей национальных проектов.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Черенева В. Названы цены на готовое жилье в городах России / В. Черенева // Российская газета. — 2021. — 14 окт. — URL: <https://rg.ru/2021/10/14/reg-szfo/nazvany-ceny-na-gotovoe-zhile-v-gorodah-rossii.html>.
2. Ковалевская Н.Ю. Управление инвестиционно-строительными проектами в условиях проектного финансирования / Н.Ю. Ковалевская. — DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(2).10 // Baikal Research Journal. — 2021. — Т. 12, № 2. — URL: <http://brj-bgu.ru/reader/article.aspx?id=24531>.
3. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества / А.А. Томпсон, М.А. Питерс, 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.
4. Щедровицкий П.Г. Стратегичность управления: миф или реальность? / П.Г. Щедровицкий // Конструирование будущего. — 2016. — № 2. — С. 40–45.
5. Светник Т.В. Стратегический менеджмент: от разрозненных инструментов к эффективному механизму / Т.В. Светник, Е.В. Федюкович. — DOI 10.25683/VOLBI.2020.50.158 // Бизнес. Образование. Право. — 2020. — № 1 (50). — С. 88–93.
6. Svetnik T. Strategic Resources of the Developer Organizations after the Change of Legislation on the Shared Construction / T. Svetnik. — DOI 10.1051/mateconf/201821209008 // Investment, Construction, Real Estate: New Technologies and Special-Purpose Development Priorities : International Scientific Conference, Irkutsk, April 26–27, 2018. — Irkutsk, 2018. — URL: [https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2018/71/mateconf\\_icre2018\\_09008/mateconf\\_icre2018\\_09008.html](https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/abs/2018/71/mateconf_icre2018_09008/mateconf_icre2018_09008.html).
7. Battisti F. The Assessment of Real Estate Initiatives to Be Included in the Socially-Responsible Funds / F. Battisti, M.R. Guarini, A. Chiovitti. — DOI 10.3390/su9060973 // Sustainability. — 2017. — Vol. 9, iss. 6.
8. Грушина О.В. Проектное финансирование и методика оценки его воздействия на участников процесса жилищного строительства / О.В. Грушина, Н.Н. Шеломенцева. — DOI 10.18334/zhs.7.3/110742 // Жилищные стратегии. — 2020. — Т. 7, № 3. — С. 287–310.
9. Бойко А. Строительный сектор вымирает. Кризис COVID-19, растущие проблемы и новые возможности / А. Бойко // Habr. — 2020. — 23 июня. — URL: <https://habr.com/ru/post/507898>.
10. Яхонтов В. Проектное финансирование строительства жилья как передель частной собственности / В. Яхонтов // Ведомости. — 2018. — 26 янв. — URL: <https://www.vedomosti.ru/realty/blogs/2018/01/26/749075-proektnoe-finansirovanie-stroitelstva-zhilya>.
11. Абакумова М. «У вас больше нет своих денег»: как новый механизм финансирования строек жилья повлиял на рынок / М. Абакумова, Р. Малина // Forbes. — 2020. — 17 июля. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/405245-u-vas-bolshe-net-svoih-deneg-kak-novyy-mehanizm-finansirovaniya-stroek-zhilya-povliyal>.
12. Гарипов Р. Ловушка для строителей: почему переход на эскроу-счета привел к снижению ввода жилья / Р. Гарипов // Forbes Contributor. — 2020. — 6 авг. — URL: <https://www.forbes.ru/biznes/406375-lovushka-dlya-stroiteley-pochemu-perehod-na-eskrou-scheta-privel-k-snizheniyu-vvoda>.
13. Кирсанов А. Еще не поздно скорректировать в 214-ФЗ требования, не согласованные друг с другом / А. Кирсанов // Единый ресурс застройщиков. — 2018. — 8 янв. — URL: <https://erzrf.ru/news/andrey-kirsanov-klub-investorov-moskvy-yeshche-ne-pozdno-skorrektirovat-v-214-fz-trebovaniya-ne-soglasovannyye-druz-s-drugom>.



14. Панов П. В тесноте и обиде: очередь на жилье для сирот поручено ликвидировать / П. Панов // Известия. — 2019. — 17 дек. — URL: <https://iz.ru/955296/pavel-panov/v-tesnote-i-obide-ochered-na-zhile-dlia-sirot-porucheno-likvidirovat>.

15. Леонова О. Огромная очередь и квартиры с плесенью — реальность для детей-сирот в Иркутской области / О. Леонова // IRK.ru. — 2019. — 22 марта. — URL: <https://www.irk.ru/news/articles/20190322/orphans>.

16. Проблемы реновации городских территорий под домами крупнопанельной серийной застройки 1960–1970 гг. в условиях проектного финансирования / С.А. Астафьев, А.В. Якубовский, Г.Н. Макарова [и др.]. — DOI 10.17150/2411-6262.2019.10(3).1 // Baikal Research Journal. — 2019. — Т. 10, № 3. — URL: <http://brj-bguerp.ru/reader/article.aspx?id=23259>.

## REFERENCES

1. Chereneva V. The Prices for Ready Housing in Russian Cities are Named. *Rossiiskaya gazeta*, 2021, October 14. Available at: <https://rg.ru/2021/10/14/reg-szfo/nazvany-ceny-na-gotovoe-zhile-v-gorodah-rossii.html>. (In Russian).

2. Kovalevskaya N.Yu. Investment and Construction Projects Management in the Context of Project Financing. *Baikal Research Journal*, 2021, vol. 12, no. 2. (In Russian). DOI: 10.17150/2411-6262.2021.12(2).10.

3. 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, Vil'yams Publ., 2019. 800 p.).

4. Shedrovitsky P.G. Strategic Importance of Management: Myth or Reality? *Konstruirovaniye budushchego = Designing the Future*, 2016, no. 2, pp. 40–45. (In Russian).

5. Svetnik T.V., Fedyukovich E.V. Strategic Management: From Disparate Instruments to an Effective Mechanism. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law*, 2020, no. 1, pp. 88–93. (In Russian). DOI: 10.25683/VOLBI.2020.50.158.

6. Svetnik T. Strategic Resources of the Developer Organizations after the Change of Legislation on the Shared Construction. *Investment, Construction, Real Estate: New Technologies and Special-Purpose Development Priorities. International Scientific Conference, Irkutsk, April 26–27, 2018*. Irkutsk, 2018. DOI: 10.1051/mateconf/201821209008.

7. Battisti F., Guarini M.R., Chiovitti A. The Assessment of Real Estate Initiatives to Be Included in the Socially-Responsible Funds. *Sustainability*, 2017, vol. 9, iss. 6. DOI: 10.3390/su9060973.

8. Grushina O.V., Shelomentseva N.N. Project Financing and Methodology for Evaluating its Impact on the Participants of the Housing Construction Process. *Zhilishchnye strategii = Russian Journal of Housing Research*, 2020, vol. 7, no. 3, pp. 287–310. (In Russian). DOI: 10.18334/zhs.7.3/110742.

9. Boyko A. The Construction Sector is Dying Out. COVID-19 Crisis, Growing Challenges and New Opportunities. *Habr*, 2020, June 23. Available at: <https://habr.com/ru/post/507898>. (In Russian).

10. Yakhontov V. Project Financing of Housing Construction as a Re-Ownership of Private Property. *Vedomosti*, 2018, January 26. Available at: <https://www.vedomosti.ru/realty/blogs/2018/01/26/749075-proektnoe-finansirovanie-stroitelstva-zhilya>. (In Russian).

11. Abakumova M., Malina R. «You no longer have your own money»: How the New Housing Construction Financing Mechanism Has Impacted the Market. *Forbes*, 2020, July 17. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/405245-u-vas-bolshe-net-svoih-deneg-kak-novyy-mehanizm-finansirovaniya-stroek-zhilya-povliyat>. (In Russian).

12. Garipov R. A Trap for Builders: Why the Transition to Escrow Accounts Reduced Housing Delivery. *Forbes Contributor*, 2020, 6 August. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/406375-lovushka-dlya-stroiteley-pochemu-perehod-na-eskrou-scheta-privel-k-snizheniyu-vvoda>. (In Russian).

13. Kirsanov A. It is not yet too Late to Correct Uncoordinated Requirements in the 214-FZ Article. *Unified Register of Developers*, 2018, January 8. Available at: <https://erzrf.ru/news/andrey-kirsanov-klub-investorov-moskvy-yeshe-ne-pozдно-skorrektirovat-v-214-fz-trebovaniya-ne-soglasovannyye-drug-s-drugom>. (In Russian).

14. Panov P. Cramped and Sad: the Queue for Orphan Housing is to be Eliminated. *Izvestiya*, 2019, December 17. Available at: <https://iz.ru/955296/pavel-panov/v-tesnote-i-obide-ochered-na-zhile-dlia-sirot-porucheno-likvidirovat>. (In Russian).

15. Leonova O. A Huge Queue and Apartments with Mold — a Reality for Orphans in the Irkutsk Region. *IRK.ru*, 2019, March 22. Available at: <https://www.irk.ru/news/articles/20190322/orphans>. (In Russian).

16. Astafyev S.A., Yakubovsky A.V., Makarova G.N., Schirinkina A.Yu. Problems of Renovation of Urban Areas Under the Large-Panel Series Buildings of 1960–1970 in the Context of Project Financing. *Baikal Research Journal*, 2019, vol. 10, no. 3. (In Russian). DOI: 10.17150/2411-6262.2019.10(3).1.

## Информация об авторах

Светник Тамара Васильевна — доктор экономических наук, профессор, лаборатория региональных экономических исследований, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, Российская Федерация, e-mail: svetnikt@mail.ru.

Федюкович Екатерина Владимировна — кандидат экономических наук, доцент, доцент

## Authors

Tamara V. Svetnik — D.Sc. in Economics, Professor, Regional Economic Research Laboratory, Baikal State University, Irkutsk, the Russian Federation, e-mail: svetnikt@mail.ru.

Ekaterina V. Fedyukovich — Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Innovative Entrepreneurship Department, Bauman Moscow State

кафедры инновационного предпринимательства, Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, г. Москва, Российская Федерация, e-mail: evfs@rambler.ru.

#### **Вклад авторов**

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Для цитирования**

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 // Известия Байкальского государственного университета. — 2022. — Т. 32, № 1. — С. 89–102.

Technical University, Moscow, the Russian Federation, e-mail: evfs@rambler.ru.

#### **Contribution of the authors**

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

#### **For Citation**

Svetnik T.V., Fedyukovich E.V. Strategic Opportunities and Strategies of Developer Organizations in the Context of Project Financing. *Izvestiya Baikal'skogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Baikal State University*, 2022, vol. 32, no. 1, pp. 89–102. (In Russian). DOI: 10.17150/2500-2759.2022.32(1).89-102.