

Повышение эффективности деятельности девелоперской компании на основе бюджетирования

Городскова Таисия Андреевна

Магистрант

ORCID: 0009-0003-7958-2014, e-mail: t.gorodskova@yandex.ru

Шемякина Татьяна Юрьевна

Канд. экон. наук, доц. каф. экономики и управления в строительстве

ORCID: 0000-0002-0136-8021, e-mail: ty_shemyakina@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Изучена тема повышения эффективности деятельности строительной компании с использованием инструментария бюджетирования. Цель настоящего исследования заключается в обосновании положительного влияния бюджетирования на эффективность деятельности строительной организации. Основной поставленной задачей является демонстрация наиболее подходящего инструментария с целью повышения эффективности деятельности строительной компании в современных реалиях. В ходе исследования в рамках общеметодологического системно-информационного подхода использованы методы системного, сравнительного и логического анализа. Описана специфика процесса бюджетирования при строительстве многоквартирных жилых домов. Приведены особенности процесса строительства с использованием проектного финансирования и эскроу-счетов. Рассмотрено понятие бюджетирования, его основные задачи и подходы к нему. Приведен текущий экономический контекст, включающий исторически высокую стоимость денег в экономике, а также падение спроса на жилую недвижимость по причине отмены льготных ипотечных программ с обозначением их влияния на процесс бюджетирования. Описан процесс бюджетирования инвестиционной деятельности девелоперской компании посредством разработки эталонного проекта. Отмечена критическая важность бюджетного процесса для принятия верного управленческого решения в условиях увеличивающейся конкуренции в строительной отрасли.

Ключевые слова

Строительство, девелопер, строительная отрасль, бюджетирование, недвижимость, этапы бюджетирования, эффективность, оптимизация затрат

Для цитирования: Городскова Т.А., Шемякина Т.Ю. Повышение эффективности деятельности девелоперской компании на основе бюджетирования // Вестник университета. 2025. № 6. С. 71–78.

Improving the efficiency of a development company based on budgeting

Taisiya A. Gorodskova

Graduate Student

ORCID: 0009-0003-7958-2014, e-mail: t.gorodskova@yandex.ru

Tatiana Yu. Shemyakina

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Economics and Management in Construction

ORCID: 0000-0002-0136-8021, e-mail: ty_shemyakina@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

The topic of increasing a construction company efficiency using budgeting tools has been studied. The purpose of the study is to substantiate the positive impact of budgeting on a construction organization efficiency. The main objective is to demonstrate the best tools for improving a construction company efficiency in current realities. In the course of the research, methods of systematic, comparative, and logical analysis were used within the framework of the general methodological system-information approach. The budgeting process specifics in apartment buildings construction have been described. The features of the construction process using project financing and escrow accounts have been given. The budgeting concept, its main tasks, and approaches to it have been considered. The current economic context has been presented, including the historically high cost of money in economy, as well as a drop in demand for residential real estate due to preferential mortgage programs cancellation, indicating their impact on the budgeting process. The process of budgeting the investment activity of a development company through a reference project development has been described. The critical importance of the budget process for making the right management decision in the context of increasing competition in the construction industry has been noted.

Keywords

Construction, developer, construction industry, budgeting, real estate, budgeting stages, efficiency, cost optimization

For citation: Gorodskova T.A., Shemyakina T.Yu. (2025) Improving the efficiency of a development company based on budgeting. *Vestnik universiteta*, no. 6, pp. 71–78.



ВВЕДЕНИЕ

Исторически строительная отрасль признается лакмусовой бумагой, определяющей состояние экономики. Процесс строительства имеет долгий производственный цикл, охватывающий комплекс предприятий различных видов деятельности – от производства материалов и оборудования до логистики и строительного подряда. По прогнозу Министерства экономического развития Российской Федерации (далее – РФ, Россия) в 2025 г. доля вклада строительного компонента в валовой внутренний продукт страны будет составлять 4,5 %, что характеризует высокую экономическую значимость и существенный масштаб отрасли¹. Помимо вовлечения в производственный процесс широкого круга предприятий, строительная отрасль чутко реагирует на изменения макроэкономических показателей: темп инфляции влияет на себестоимость строительства, таможенные пошлины и курсы иностранных валют – на стоимость импортного оборудования и технологий, состояние рынка труда – на величину фонда оплаты труда и т.д.

Однако наибольшее воздействие в текущей экономической конъюнктуре на строительный процесс оказывает величина ключевой ставки Банка России, которая на конец 2024 г. установлена на уровне 21 %. Беспрецедентно высокая ставка оказывает влияние на стоимость финансирования строительства. Во II квартале 2024 г. был установлен максимальный за всю историю остаток средств на эскроу-счетах в размере 6,8 трлн руб., демонстрирующий широкий объем использования проектного финансирования при строительстве многоквартирных домов, стоимость привлечения которого тесно связана с упомянутой ключевой ставкой². Высокая стоимость денег существенно сокращает величину спроса на приобретение жилой недвижимости посредством ипотечного кредитования. Так, на фоне отмены программы льготной ипотеки «Господдержка-2020», продажи новостроек в III квартале 2024 г. снизились в два раза по отношению к аналогичному периоду 2023 г. с 10,8 до 5,7 млн м²³. Таким образом, в условиях прогнозируемого снижения спроса на жилую недвижимость, высокой стоимости финансирования, инфляции строительных материалов и прочих услуг, сопутствующих строительному процессу, а также дефицита кадров (число незакрытых вакансий в строительной отрасли в 12 раз превышает средний показатель за последние 10 лет) девелоперские компании сталкиваются с острой необходимостью оптимизации управленческих и экономических процессов.

Цель настоящего исследования состоит в подтверждении гипотезы о высокой значимости процесса бюджетирования для сохранения удовлетворительного финансового результата в условиях текущей экономической конъюнктуры, а также в демонстрации наиболее эффективного инструментария бюджетирования в рамках строительной отрасли.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

В современных экономических реалиях, как было отмечено во введении, девелоперские компании сталкиваются с падением экономической эффективности. В условиях снижения спроса и роста стоимости привлечения финансирования они вынуждены искать способы оптимизации затрат. Наиболее полное представление о деятельности организации, структуре затрат и финансовой эффективности приобретает менеджмент в процессе бюджетирования, в соответствии с чем предлагается более детально изучить особенности данного процесса в девелоперской компании.

Основа деятельности девелоперских компаний состоит в приобретении земельных участков под застройку, последующем строительстве недвижимого имущества и дальнейшем распоряжении собственностью с целью получения дохода. В случае с жилой недвижимостью девелопер реализует построенные объекты преимущественно физическим лицам. Таким образом, положительный финансовый результат конкретного проекта обусловлен превышением поступлений денежных средств от реализации недвижимости над понесенными капитальными затратами на застройку объекта.

¹ Министерство экономического развития Российской Федерации. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2025_god_i_na_planovyy_period_2026_i_2027_godov.html (дата обращения: 29.01.2025).

² Ключевые события рынка жилищного строительства в II квартале 2024 года. Режим доступа: <https://дом.рф/analytics/housing-construction/report/511845/> (дата обращения: 29.01.2025).

³ Продажи новостроек в России упали в два раза с отменой льготной ипотеки. Режим доступа: <https://reality.rbc.ru/news/670e2d2c9a7947ba6e2dbb3c?from=copy> (дата обращения: 29.01.2025).

Процесс строительства многоквартирных домов имеет ряд особенностей, которые определяют специфику планирования и, следовательно, бюджетирования в данной отрасли [1].

1. Продолжительный производственный цикл. По данным исследования ипотечных сделок «Сбербанка» за III квартал 2022 г., средний срок строительства многоквартирного дома в России составил 2 года и 9 мес.⁴ Длительный производственный цикл обязывает девелопера проводить тщательный предпроектный анализ, учитывая инфляционные тенденции, а также изменения стоимости финансирования.

2. Высокая капиталоемкость. Средняя себестоимость строительства 1 м² в 2024 г. в России составила 81,1 тыс. руб., в то время как в Москве этот показатель приближается к 250 тыс. руб., при площади объекта в 10 тыс. м² стоимость строительства превышает 1 млрд руб.⁵ В подавляющем большинстве случаев девелоперские компании не обладают такой величиной собственного капитала, учитывая, что они стремятся увеличивать портфель одновременно строящихся проектов. Более того, после внесения поправок в Федеральный закон от 30 декабря 2004 г. № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации», вводящих понятие эскроу-счетов, девелоперы начали получать денежный поток от реализации квартир только после ввода недвижимости в эксплуатацию⁶. В итоге для реализации проекта строительства многоквартирного дома необходим внушительный капитал, отдача на который происходит только после ввода дома в эксплуатацию. Указанные условия требуют привлечения заемного капитала.

При строительстве многоквартирных домов девелоперской организации необходимо произвести экономическое и хозяйственное планирование на несколько календарных лет, учитывая достаточно высокую потребность в привлечении капитала. В теории управления предприятием порядок экономического планирования отводится такой сфере знания, как бюджетирование.

Бюджетирование – это инструмент управления организацией, включающий составление, исполнение, контроль и анализ бюджетов организации. Бюджетирование играет важную роль в процессе планирования деятельности предприятия, обеспечении финансовой дисциплины и прозрачности системы финансового управления организации [2].

Бюджетирование в любой организации призвано выполнять следующие функции:

- стратегическая функция – во время бюджетного процесса менеджмент компании определяет направления, масштаб и характер развития бизнеса;
- функция экономического планирования – при бюджетировании происходит построение финансовой модели деятельности предприятия при разных сценариях развития бизнеса;
- функция контроля – инструментарий бюджетирования направлен на оперативный контроль использования ресурсов организации, позволяющий отслеживать и ограничивать отклонение от принятого бюджета;
- функция финансового учета – при разработке бюджета производится анализ фактических данных за прошлые периоды, на основании чего можно вносить изменения в методику ведения учета, а также анализировать ошибки, допущенные в прошлом бюджетном периоде;
- координационная функция – посредством бюджетирования финансовые ресурсы распределяются между структурными подразделениями, которые несут ответственность за расходование средств в соответствии с утвержденным планом;
- коммуникационная функция – во время бюджетного процесса центры финансовой ответственности компании взаимодействуют друг с другом для достижения компромисса и формирования наиболее корректной версии бюджета.

В классической теории выделяется три подхода к бюджетированию:

- подход «сверху вниз» подразумевает разработку менеджментом укрупненного стратегического бюджета деятельности компаний, который в последующем детализируется структурными подразделениями, превращаясь в операционный;

⁴ Эксперты Домклик выяснили, сколько времени занимает строительство многоквартирного дома. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5748307> (дата обращения: 29.01.2025).

⁵ Как выросла себестоимость жилья в России и что в нее входит. Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/667177d69a79471d0f51694a> (дата обращения: 29.01.2025).

⁶ Федеральный закон от 30 декабря 2004 г. № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/ (дата обращения: 29.01.2025).

– подход «снизу вверх» предполагает подготовку детальных операционных бюджетов структурными подразделениями в соответствии с потребностями и дальнейшее агрегирование в генеральный бюджет руководством;

– итеративный подход характеризует собой набор итераций по согласованию различных версий бюджета, и операционные бюджеты структурных подразделений сопоставляются со стратегическим бюджетом руководства, а в случае несоответствия изменяются до тех пор, пока не будет сформирован приемлемый для всех генеральный бюджет.

Выбор того или иного подхода к бюджетированию обусловлен в большей степени спецификой отрасли. Как было отмечено выше, из-за большой капиталоемкости процесса строительства многоквартирных домов девелоперы в подавляющем большинстве случаев прибегают к заемному финансированию. Наиболее часто на практике применяются механизмы проектного финансирования, которые в соответствии с Федеральным законом от 30 декабря 2004 г. № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» имеют ряд важных особенностей⁷.

ОСОБЕННОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

Девелоперы в большинстве случаев под каждый отдельный проект регистрируют новое юридическое лицо, именуемое «специализированный застройщик». В то же время для получения проектного финансирования застройщику необходимо заключить договор с банком, который в свою очередь проводит комплекс работ по проектному анализу. Кредитное учреждение выдает кредит под обеспечение будущих доходов от проекта, при этом в случае банкротства застройщика весь инвестиционный риск ложится на банк, так как накопленные к этому моменту средства на эскроу-счетах должны быть возвращены дольщикам. В связи с этим специалисты банка оценивают каждый отдельный проект обособленно, и, следовательно, для каждого проекта подбираются индивидуальные условия финансирования. Каждый отдельный проект нуждается в обязательном детализированном бюджете – финансовой модели. В таком случае генеральный бюджет девелопера будет состоять из бюджетов проектов, что в некотором роде характеризует подход к бюджетированию «снизу вверх».

Однако в условиях высокой конкуренции за земельные участки, особенно в крупных городах, девелоперы на этапе ежегодного бюджетирования зачастую не знают объем и перечень новых проектов, которые могут попасть в разработку. В большом количестве случаев земельные участки реализуются посредством аукционов, в которых одновременно за лот конкурируют несколько участников. Таким образом, если девелопер имеет планы дальнейшего развития путем увеличения портфеля проектов, специализированному инвестиционному отделу необходимо перманентно проводить мониторинг площадок, выставленных на торги. При обнаружении перспективных участков девелоперу следует в кратчайшие сроки (до нескольких недель) составить бюджетную модель проекта с целью оценки инвестиционной привлекательности. Тем не менее признание проекта привлекательным не всегда сопровождается успешным закрытием сделки из-за вероятности перехода лота конкуренту. Из вышесказанного вытекает следующая особенность бюджетирования у девелопера – низкая возможность прогнозирования будущих объемов строительства [3].

Одним из наиболее важных и сложных этапов бюджетирования является планирование развития бизнеса. В теории финансового менеджмента увеличение стоимости бизнеса является одним из ключевых показателей развития, вследствие чего большинство девелоперов стремятся нарастить собственный земельный банк и портфель проектов. Однако компании сталкиваются с рядом препятствий, ограничивающих экспансию бизнеса. Менеджменту компании необходимо корректно спрогнозировать платежеспособный спрос, на который влияют различные социально-экономические факторы:

– социальная политика государства – наиболее значимым в данном контексте можно считать государственное субсидирование ипотечного кредитования, направленное на повышение доступности жилья (например, отмена программы «Господдержка-2020» привела к резкому сокращению величины спроса на рынке жилой недвижимости, особенно в среднем и низком ценовых сегментах);

⁷ Федеральный закон от 30 декабря 2004 г. № 214-ФЗ «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51038/ (дата обращения: 29.01.2025).

– демография – демографическое состояние региона сильно определяет уровень спроса, и территории с отрицательным миграционным балансом представляются менее перспективными, так как снижается потребность в возведении новых жилых площадей;

– благосостояние населения – рост благосостояния увеличивает склонность населения к улучшению жилищных условий, в то же время снижение благосостояния приводит к падению спроса на жилые площади;

– платежеспособность населения – в периоды высокой стоимости кредитных денег растет стоимость обслуживания ипотечных кредитов, что приводит к снижению платежеспособности населения и, следовательно, сокращению величины спроса.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

После того как менеджмент делает оценку платежеспособного спроса, учитывая вышеперечисленные факторы, а также динамику изменений (горизонт планирования в строительной отрасли превышает календарный год), возникает необходимость оценки рентабельности дальнейшего развития. В связи с тем, что на этапе прогнозирования информация о количестве будущих проектов, их качественная оценка и соответствующие проектные характеристики туманны, процесс бюджетирования затрат основывается на разработке эталонного бюджета проекта. Для такого проекта-эталона определяются усредненные проектные характеристики (объем и продолжительность строительства, темп продаж и т.д.). Далее на основе приведенных вводных начинается классическое бюджетирование затрат проекта. Поскольку проект является абстрактным и прогнозная выручка выступает переменной величиной, бюджетирование проекта строится по принципу снизу-вверх, где подразделения организации на основе утвержденных эталонных характеристик рассчитывают нормативные затраты [4].

С целью осуществления корректного расчета нормативных затрат эталонного проекта необходимо учитывать следующие принципы.

1. Учет инфляции затрат. Поскольку производственный цикл в строительной отрасли занимает несколько календарных лет, при расчете затрат необходимо прогнозировать инфляцию будущих периодов. При этом ответственному структурному подразделению необходимо не только ориентироваться на прогнозы ожидаемого темпа роста цен, рассчитываемые государством, но и обращаться к экспертным оценкам и прогнозам в рамках конкретных отраслей.

2. Учет производственных мощностей контрагентов. При бюджетировании затрат недостаточно обособленно рассматривать рыночные цены на конкретные услуги и материалы, закладывая их в бюджет проекта, – следует оценивать, какой фактический объем поставок могут потенциально поддерживать контрагенты. Возможны ситуации, при которых местные поставщики просто не способны обеспечить необходимый на текущем этапе строительства объем материалов, в результате чего девелоперу требуется нести дополнительные затраты на доставку материалов из более географически удаленных регионов. На практике встречаются ситуации дефицита рабочей силы в конкретном регионе в определенный период времени, что требует повышения затрат на оплату труда для удовлетворения потребности в персонале. Более того, зачастую требуется уже на этапе бюджетирования уведомлять поставщиков о возможных объемах закупок, особенно это касается дефицитных материалов или услуг.

Расчет нормативных затрат является критически важным этапом бюджетного процесса. Занижение нормативов приводит прежде всего к завышению прогнозной рентабельности проекта и, следовательно, падению объективности инвестиционного решения. На практике при осуществлении контроля исполнения бюджета затраты, превышающие нормативы, требуют отдельного согласования ответственных лиц, что может существенно затормаживать строительный процесс, особенно в крупных компаниях. В то же время распространено мнение о необходимости применения консервативного подхода, при котором нормативные затраты намеренно завышаются. Сторонники такого подхода путем завышения нормативов стремятся ужесточить критерии отбора проектов, закладывая инфляционные риски. Консервативный подход имеет место и достаточно актуален в условиях высокой экономической нестабильности и соответствующих рисков, когда инфляция может существенно превышать оптимальные прогнозные значения.

Выбор того или иного подхода зависит от инвестиционной политики компании, текущей стоимости финансирования и макроэкономического состояния региона. Расчет нормативных затрат в большой степени влияет на дальнейшее принятие девелопером инвестиционного решения, в связи с чем данный этап бюджетирования должен находиться под пристальным контролем со стороны менеджмента компании. Каждое ответственное подразделение осуществляет индивидуальную защиту бюджета затрат, во время которой обосновываются заявленные нормативы, а также предоставляются результаты аудита выбранных контрагентов на предмет комплаенс-рисков [5].

После получения нормативных затрат эталонного проекта для расчета прогнозной рентабельности необходимо спрогнозировать выручку и затраты на финансирование. Две указанные величины находятся в тесной взаимосвязи, так как затраты по проектному финансированию зависят от скорости реализации жилых площадей посредством эскроу-счетов. Бюджетирование выручки производится с помощью затратного и рыночного методов ценообразования. Девелопер определяет рыночную цену на жилые помещения, обладающие схожими с эталонным проектом характеристиками, а также, как было указано выше, платежеспособный спрос в перспективе горизонта планирования проекта. Результатом выступает расчетный показатель выручки при условии реализации всей жилой площади по рыночным ценам. Путем наложения выручки на график продаж рассчитываются примерные затраты на финансирование. В то же время полученные показатели закладываются в сформированную ранее модель затрат проекта, производится расчет показателей эффективности и инвестиционной привлекательности. В результате на данном этапе менеджмент компании получает проект-эталон, обладающий определенными характеристиками и показателями. Если рентабельность и инвестиционная привлекательность не соответствуют инвестиционным политикам, может быть произведена повторная итерация, направленная на оптимизацию прогнозных затрат и пересмотр прогнозной выручки. Результатом бюджетирования эталонного проекта являются утвержденные нормативы затрат, а также приемлемый диапазон ценообразования.

Разработка эталонного проекта дает менеджменту компании понимание о перспективах дальнейшего развития. Девелоперу необходимо определить планы по запуску новых проектов, в связи с чем производится анализ доступности земельных участков и платежеспособного спроса в конкретном регионе. Далее полученный результат соотносится с эталонным проектом, и менеджмент компании принимает решение об инвестиционной перспективности и масштабах развития [6].

После определения целевых показателей по развитию бизнеса производится планирование финансирования процесса развития. Проводится работа с банками, предоставляющими проектное финансирование, на основе чего организация получает представление о возможных объемах, сроках и прочих условиях финансирования будущих проектов. В итоге менеджменту компании предоставляется информация о необходимой сумме собственных денежных средств для запуска проекта, также производится актуализация статей финансовых затрат эталонного проекта. На основе полученной информации девелопер принимает финальное решение о масштабах развития и инвестиционную составляющую главного бюджета [7].

В дальнейшем производится консолидация бюджетов текущих проектов и инвестиционного бюджета, основанного на эталонном. На этапе бюджетирования решается ряд важных задач, направленных на увеличение эффективности бизнеса:

- производится расчет величины операционных затрат эталонного проекта, а также соответствующей инфляции на горизонте планирования, что сопровождается аудитом со стороны менеджмента компании, что позволяет увеличить прозрачность и оценить динамику себестоимости в совокупности со стратегической перспективностью;
- проводятся резервирование мощностей контрагентов и согласование ценовых политик, что позволяет снизить риски разрыва цепочек поставок и соответственно нарушения сроков строительства;
- проводится оценка величины платежеспособного спроса в регионах развития, что позволяет определить стратегические цели компании;
- формируется бюджет эталонного проекта, демонстрирующий инвестиционную целесообразность увеличения портфеля проектов, и развития бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бюджетирование является ключевым необходимым элементом для повышения эффективности деятельности организации, работающей в строительной отрасли. Менеджмент компании занимается оценкой

платежеспособного спроса в регионе, резервированием мощностей поставщиков, а также оценкой затрат и их инфляции. Комплексный подход к бюджетированию позволяет менеджменту компании проанализировать эффективность деятельности предприятия и принять стратегические решения о развитии бизнеса. В условиях большого количества переменных, способных повлиять на экономическую эффективность деятельности компании и финансовый результат, у девелопера возникает необходимость скрупулезно подходить к бюджетному процессу, вовлекая в него все ответственные подразделения.

При помощи отлаженного механизма бюджетирования все заинтересованные стороны включаются в процесс прогнозирования, посредством чего происходит связывание целей бенефициаров, менеджмента и сотрудников. В связи со спецификой строительной отрасли, а также высокой неопределенностью менеджмент девелоперских компаний использует проектный подход к бюджетированию, в рамках которого разрабатывается бюджет эталонного проекта, обладающий усредненными характеристиками.

В конечном итоге рост конкуренции в строительной отрасли вынуждает менеджмент девелоперских компаний внимательно подходить к планированию и прогнозированию развития компании. Основным и неизменным инструментом такой деятельности остается бюджетирование организации, методам и принципам которого посвящено большое количество практической и теоретической информации.

Список литературы

1. *Гималетдинова Э.Р., Хуснутдинова Г.С.* Современное состояние, проблемы и перспективы развития рынка жилой недвижимости РФ. Вестник УНТУ. Наука, образование, экономика. Экономика. 2023;2(44).
2. *Артюшенко О.Г.* Способы оптимизации бюджетирования в целях управления бизнес-процессами организации. Экономические науки. 2023;229:507–515. <https://doi.org/10.14451/1.229.507>
3. *Ерофеева М.Ю., Некрасов В.В., Филиппов Д.И.* Современные условия развития рынка девелопмента жилой недвижимости в Российской Федерации. Прогрессивная экономика. 2024;6:239–251. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_6_238
4. *Галушко Е.С., Галушко С.А.* Вызовы современности как контекст проектов адаптации в сфере девелопмента коммерческой недвижимости. Современные проблемы инновационной экономики. 2023;10.
5. *Карамова Р.А., Соловьева Е.В.* Проектное финансирование как основной метод финансирования жилищного строительства. Вестник евразийской науки. 2024;3(16).
6. *Котляров М.А.* Основы девелопмента недвижимости. 2^е изд. М.: Юрайт; 2024. 160 с.
7. *Поляка Г.Б.* Финансовый менеджмент. 5е изд. М.: Юрайт; 2024. 358 с.

References

1. *Gimaletdinova E.R., Khusnutdinova G.S.* Current state, problems and prospects of development of the residential real estate market of the Russian Federation. Bulletin USPTU. Science, education, economy. Series economy. 2023;2(44). (In Russian).
2. *Artyushenko O.G.* Ways to optimize budgeting in order to manage business processes at organization. Economic sciences. 2023;229:507–515. (In Russian). <https://doi.org/10.14451/1.229.507>
3. *Erofeeva M.Yu., Nekrasov V.V., Filippov D.I.* Current conditions for the residential real estate development market in the Russian Federation. Progressive economy. 2024;6:239–251. (In Russian). https://doi.org/10.54861/27131211_2024_6_238
4. *Galushko E.S., Galushko S.A.* Modern challenges as a context of adaptation projects in the field of commercial real estate development. Modern problems of the innovative economy. 2023;10. (In Russian).
5. *Karamova R.A., Solovieva E.V.* Project financing as the main method of financing housing construction. The Eurasian Scientific Journal. 2024;3(16). (In Russian).
6. *Kotlyarov M.A.* Fundamentals of real estate development. 2nd ed. Moscow: Yurait; 2024. 160 p. (In Russian).
7. *Polyaka G.B.* Financial management. 5th ed. Moscow: Yurait; 2024. 358 p. (In Russian).